

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
ORG5010

Navn:
Lilliane Høyer Wien

Bærekraft, strategi og suksess

Dato: 18.05.2022

Totalt antall sider: 81

Abstract

The theme of this thesis has been to investigate how the integration of sustainability in a company's strategies can affect how the company defines success. The aim is to see how the integration of sustainability as a phenomenon can affect companies' definition of success and in what ways, if any. To find answers to the research question, I have tried to find answers on how a company work on sustainability in their strategies, what affects what a company measures, what is measured as success for a company and the possibility to be both responsible and profitable.

To find answers to these questions, I have conducted a literature review to see what previous research literature has identified on the topics; sustainability, strategy, stakeholders and success. I did this to see what the various themes consist of, how the development has been and criticism. Furthermore, seven semi structured interviews have been conducted to examine how seven companies, in different industries, work with the mentioned questions, to get an empirical foundation. Through the interviews, I gained an insight into the extent to which sustainability affects companies in strategy processes and hence how sustainability affects what a company measures itself on.

My findings indicate that the integration of sustainability into companies' strategies has affected how the company measures success. This is primarily through the fact that sustainability parameters have become equated measuring pillars with economic parameters. In addition to the fact that sustainability is a guiding factor in the creation of new strategies and KPI's. Furthermore, the findings show that even though sustainability is equated with economic parameters, companies cannot operate on sustainability measures if they are not profitable. Thus, there is an enormous potential for improvement for companies to manage separating economic parameters from sustainability and the concept of success, as it appears in the findings that sustainability is often difficult to measure. In addition to the fact that the business community has an exciting potential to make pursuing sustainability alone profitable.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av masterstudiet i Global Ledelse ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Et toårig studium som har blitt gjennomført i en kombinasjon av stedlige og digitale forelesninger og eksamener grunnet COVID-19 pandemien. Det har vært to spennende, krevende og lærerike år som jeg vil dra mye nytte av i arbeidslivet.

Hensikten med oppgaven har vært å se hvordan integreringen av bærekraft inn i selskapers strategier kan ha påvirket hvordan et selskap definerer suksess. I en tid hvor næringslivet og samfunnet er i endring, var det derfor spennende å ha forsket på om suksess blir definert og målt i mer enn de tradisjonelle måleparameterne.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Are Severin Ingulfsvann. Han har gjennom hele prosessen vært tilgjengelig for spørsmål og kommet raskt tilbake med gode, detaljerte svar og tilbakemeldinger. Takk for all hjelp og alle uerstattelige råd gjennom hele prosessen!

Hovedsakelig vil jeg gi en stor takk til alle respondentene som tok seg tiden til å stille opp og dele av deres erfaringer og tanker rundt oppgavens temaer. Uten dere hadde jeg ikke hatt en oppgave! Takk også til kjæreste, familie og venner som har støttet meg gjennom arbeidet og har kommet med oppmuntrende ord og uvurderlig støtte.

Bergen, mai 2022

Lilliane Høyer Wien

Sammendrag

I en verden hvor det kommer flere krav og reguleringer for hvordan selskaper skal drives er det tydelig at bærekraft er kommet inn i næringslivet for å bli. Spørsmålene blir derfor hvordan selskapene skal omfavne et fenomen som er nytt inn i sin drift, sine verdier, visjoner og selskapskultur. Når premissene for å bedrive forretninger endres, endres også premissene for hvordan selskapene måler suksess på

Temaet for denne oppgaven har vært å undersøke hvordan integreringen av bærekraft i et selskaps strategier kan påvirke hvordan selskapet definerer suksess. Målet er å se hvordan integreringen av bærekraft som fenomen kan påvirke selskapers definisjon av suksess og eventuelt på hvilke måter. For å besvare oppgavens problemstilling har jeg søkt å finne svar på hvordan et selskap som er ansett som gode på bærekraft jobber med bærekraft i sine strategier, hva er det som påvirker hva et selskap måler seg på, hva er suksess for et selskap og er det mulig å være både ansvarlig og lønnsom.

For å finne svar på de underordnede spørsmålene har jeg gjennomført en litteraturgjennomgang for å se hva tidligere forskningslitteratur har identifisert på temaene bærekraft, strategi, interessenter og suksess. Formålet var å se hva de ulike temaene består av, hvordan utviklingen har vært og kritikk gjennom litteraturen. I tillegg til å danne et teoretisk grunnlag i diskusjonen.

Videre har det blitt gjennomført syv semistrukturerte intervju for å undersøke hvordan syv selskaper, i ulike bransjer, jobber med bærekraft i deres strategier, hva som påvirker de, hva de måler seg på og hvilke utfordringer de ser tilknyttet bærekraft, strategi og suksess. Gjennom intervjuene fikk jeg et innblikk i hvor stor grad bærekraft påvirker selskaper i strategiprosesser og derav hvordan bærekraft er med å påvirke hva selskapet måler seg på.

Funnene mine tyder på at integreringen av bærekraft inn i selskapers strategier i høyeste grad har påvirket hvordan selskapet måler suksess. Dette primært gjennom at bærekraftsparametere har blitt likestilte målestolper med økonomiske parametere, i tillegg til at bærekraft er med å være en styrende faktor i utarbeidelsen av nye strategier og tiltak. Videre viser funnene at selv om bærekraft er likestilt med økonomiske parametere, er det tydelig at selskap ikke kan bedrive bærekraft dersom de ikke er lønnsomme. Dermed er det et stort forbedringspotensial for selskapene å klare og separere ut økonomiske parametere fra bærekraft og suksessbegrepet,

ettersom at det kommer frem i funnene at bærekraft ofte er vanskelig å måle. Næringslivet, og derav selskaper, har en vei å gå for å utnytte potensialet som ligger i å gjøre bærekraftige forretninger alene lønnsomt.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse	v
Oversikt over figurer	vii
Oversikt over tabeller	vii
Oversikt over vedlegg	vii
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Avgrensning	4
1.4 Oppgavens struktur	4
1.5 Oppgavens størrelse	5
2.0 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Bærekraft.....	6
2.1.1 Hva er bærekraft?	6
2.1.2 Resultat, ansvarlighet og lønnsomhet	8
2.1.3 Den tredelte bunnlinjen og tredimensjonalitet	10
2.1.4 Bærekraftige forretninger.....	12
2.1.5 Reguleringer og lover.....	13
2.2 Strategi	14
2.2.1 Hva er strategi?	14
2.2.2 Bærekraft og strategi	16
2.2.3 Styrets rolle, ansvar og bærekraft.....	17
2.3 Interessenter	19
2.3.1 Hva er interessenter?	19
2.3.2 Interessentteori – begrensinger, fordeler og kritikk	20
2.4 Suksess	21
2.4.1 Hvordan definere suksess?.....	21
2.5 Oppsummering av teori.....	22
3.0 Metode	24
3.1 Forskningsstrategi	24

3.2 Redegjørelse av metodevalg	25
3.3 Datainnsamling	26
3.3.1 Intervju	26
3.3.2 Sekundærdata og primærdata	28
3.3.3 Utvalgsstørrelse- og strategi.....	29
3.3.4 Presentasjon av respondentene.....	30
3.3.5 Gjennomføring	31
3.4 Behandling av innhentet data	32
3.5 Dataanalyse	33
3.6 Refleksjon rundt oppgavens kvalitet	34
3.7 Etisk refleksjon.....	36
4.0 Empiri	38
4.1 Hvordan jobber selskapet med bærekraft i strategier?	38
4.2 Hvordan definerer selskapet suksess?	42
4.3 Hva påvirker KPI-ene til selskapet?.....	44
4.4 Hvordan ser selskapet på muligheten for å være ansvarlig og lønnsom?	47
5.0 Diskusjon	50
5.1 Hvordan jobber selskapet med bærekraft i strategier?	50
5.2 Hvordan definerer selskapet suksess?	53
5.3 Hva påvirker KPI-ene til selskapet?.....	56
5.4 Hvordan ser selskapet på muligheten for å være ansvarlig og lønnsom?	58
6.0 Konklusjon, begrensninger og videre forskning	61
6.1 Konklusjon	61
6.2 Begrensninger og forslag til videre forskning	63
Litteraturliste	64
Vedlegg	68
Vedlegg 1	68
Vedlegg 2	70

Oversikt over figurer

Figur 1: Sideordnede forskningsspørsmål	3
Figur 2: Oversikt over teoretisk rammeverk	6
Figur 3: Et bærekraftig samspill mellom de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling.....	7
Figur 4: Nettoeffekten av selskapers bærekraftstiltak	8
Figur 5: Strategiformuleringsprosessen	15
Figur 6: 10 steg for å oppnå progresjon med bærekraft i styret	19
Figur 7: Oppsummering av teoretisk rammeverk	23
Figur 8: Oversikt over organiseringen av metodekapittelet	24
Figur 9: Oppbygning av intervjuguide	28

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Tabelloversikt over selskapene respondentene tilhører	31
---	----

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Godkjent vurdering fra NSD	68
Vedlegg 2: Intervjuguide	70

1.0 Innledning

Bærekraft blir i økende grad ansett som en nødvendighet for selskaper grunnet skiftende perspektiver i næringslivet og verdenssamfunnet. Det handler ikke lengre om bærekraft skal være en del av et selskap, men hvordan omfavne bærekraft inn i sitt respektive selskap. Det blir enda mer kritisk for selskapene å møte gapet mellom å vite og å gjøre, gjennom å omfavne bærekraftig forretningspraksis. Å vurdere en verdibasert tilnærming når et selskap utvikler strategier kan være avgjørende for langsiktig suksess (Chladek, 2021).

Utviklingen av hva som anses som vesentlig fra selskapers interessenter og aksjonærer har endret seg merkbart siden 2015, noe som gjør at hva som er innpasset i strategier vil måtte innoveres for at selskapet skal beholde markedsposisjon. Fortune Global 500 har gått fra at bare 5-7% av selskapene hadde klima og miljøtiltak som en del av sin strategi til at det i 2021 var 38% som hadde satt signifikante klimatiske milepeler mot 2030 og hele 59% hadde allerede oppnådd å bli karbonnøytrale (Natural Capital Partners, 2021). Disse utviklingstrekkene viser til at selskap ikke må ofre fortjeneste eller egendefinert suksess når man integrerer bærekraft.

Ifølge Chladek (2021) og Harvard Business School Online hevdes det at bærekraft har blitt et avgjørende element for en vellykket strategi. Et selskap som ikke tar hensyn til bærekraft er mindre vellykket, blant annet innen lønnsomhet, vekst og i å holde på ansatte. Gjennom å integrere bærekraft i strategier kan et selskap dermed finne suksess.

Det er ingen tvil om at bærekraft er kommet for å bli i næringslivet og samfunnet, men integreringen av bærekraft som fenomen i selskap og deres strategier er et relativt nytt område for majoriteten. Dermed kan det fra et selskapsperspektiv være utfordrende å integrere et nytt fenomen inn i et eksisterende formål, slik strategifeltet er. Når et selskap må innovere hva som er ansett som vesentligheter i deres strategier, er det naturlig at et selskap må se til nye områder og metoder å måle suksess på.

Hovedmålet med denne oppgaven er å utvikle kompetanse på hvordan integreringen av bærekraft inn i strategier kan påvirke selskaper og deres syn på suksess. I min masteroppgave har jeg gjennomført intervjuer med selskaper som har evnet å sett bærekraft som et mulighetsrom og som i sin respektive bransje er ansett som vellykket på bærekraftsfeltet. Motivasjon bak å tilegne meg informasjon fra disse selskapene er at jeg kan få informasjon om hvilke erfaringer deres ledere

innen bærekraft har tilegnet seg med integreringen av bærekraft i strategier, og deres syn på suksess.

1.1 Aktualisering

Gjennom min mastergrad i global ledelse, har jeg blitt introdusert for et bredt spekter av temaer som er sentrale for å oppnå bærekraftig grønn og blå verdiskapning. Den røde tråden gjennom studiet har derfor vært bærekraftig utvikling, og det flittig blitt referert til FNs bærekraftsmål, som er verdens kollektive arbeidsplan som består av 17 mål og 169 delmål. Bærekraftsmålene fungerer som hele verdens felles veikart mot å kunne kjempe mot ulikhet, stanse klimaendringene og utrydde fattigdom innen 2030 (FN-sambandet, 2022). For å kunne lykkes med bærekraftsmålene kreves det et *paradigmeskifte* av næringslivet. Ifølge KPMGs rapport om bærekraftsrapportering tilknytter 38% av G250 selskaper sin aktivitet og strategi opp mot et eller flere bærekraftsmål (KPMG, 2018). Årsaken til hvorfor selskaper er positivt innstilt til bærekraftig utvikling og bærekraftsmålene er ifølge NHO (2018) at det i dag satses i et helt nytt omfavn enn hva verden tidligere har opplevd. Dette skaper nye muligheter for næringslivet, og disse mulighetene er med å diversifisere økonomien. Det er her det spås av NHO (2018) at de største vekstmarkedene vil befinne seg i de kommende tiårene.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på hvordan integreringen av bærekraft i strategier kan påvirke selskapers definisjon av suksess. Problemstillingen er utarbeidet basert på formålet om å utvikle ny kunnskap i forholdet mellom bærekraft, strategi og suksess.

Dette har resultert i følgende problemstilling:

Hvordan kan integrering av bærekraft i selskapets strategier påvirke hvordan selskapet definerer suksess?

Målet med oppgaven er å utvikle ny kunnskap. Problemstillingen kan deles inn i to deler. I den første delen ønsker jeg å undersøke hvordan bærekraft påvirker selskap når det skal utarbeides nye strategier. Den andre delen omhandler definisjonen av suksess; om selskapets definisjon av suksess har endret seg parallelt med utviklingen av næringslivet og samfunnet, og om bærekraft påvirker til den subjektive defineringen.

For å kunne besvare den overordnede problemstillingen har jeg formulert fire forskningsspørsmål. Hvert enkelt spørsmål er viktig ettersom de tar for seg ulike aspekter av problemstillingen. For å kunne besvare spørsmål omkring bærekraft og strategi, er en nødt til å vite hvordan selskapet arbeider med bærekraft og hvordan ansvarlighet kan generere lønnsomhet. For å vite hva suksess er for selskapet må man vite både hvordan selskapet definerer suksess, hva som påvirker selskapets key performance indikator [KPI]. De fire forskningsspørsmålene [FS] er som følgende:

FS1: Hvordan jobber selskapet med bærekraft i strategier?

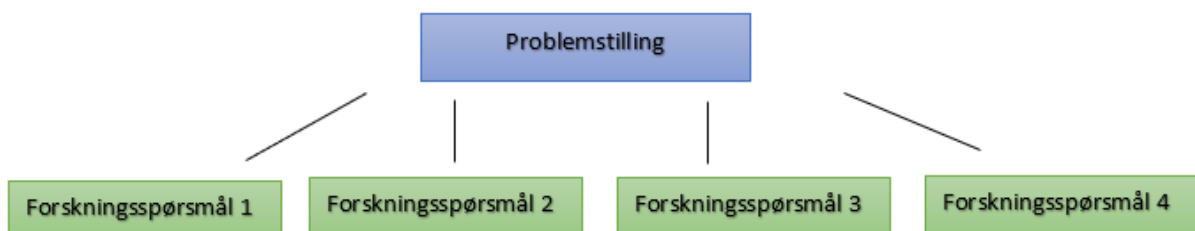
FS2: Hvordan definerer selskapet suksess?

FS3: Hva påvirker KPI-ene til selskapet?

FS4: Hvordan ser selskapet på muligheten for å være ansvarlig og lønnsom?

Basert på forskningsspørsmålene vil jeg forsøke å identifisere om det er noen fellestrekk i integreringen av bærekraft og definisjon av suksess. I tillegg til å se hvordan suksess påvirkes av bærekraft.

Helhetsbildet som svarene på forskningsspørsmålene danner vil kunne besvare problemstillingen, noe som gjør at de er sideordnet. Figuren nedenfor illustrerer dette.



Figur 1: Sideordnede forskningsspørsmål

1.3 Avgrensning

Jeg hadde et sterkt ønske å gjennomføre og inkludere en dokumentanalyse av selskapenes regnskap og strategier over de siste årene for å anskaffe ekstra empiri til diskusjonen. Grunnet begrenset med tid, sideantall og arbeidskapasitet som en forsker, har jeg sett det som nødvendig å avgrense oppgaven. Det hadde også vært fordelaktig å inkludere motpoler til selskapene som er representert i studien for å høre synspunkter fra selskaper som ikke ser verdien av integreringen av bærekraft i strategi. Jeg vet at dette ville vært både tidkrevende og vanskelig å finne ettersom det er høyst tenkelig at ingen selskap ønsker å gå ut eller stille opp med slike meninger, til tross for at de hadde blitt anonymisert i studien.

1.4 Oppgavens struktur

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet er delt inn i fire deler: bærekraft, strategi, interessenter og suksess. Teorien som presenteres blir tatt opp igjen i diskusjon og konklusjonen.

Kapittel 3: Metode

I metodekapitlet blir oppgavens metodiske valg presentert i følgende rekkefølge: forskningsstrategi, redegjørelse av metodevalg, datainnsamling, sekundær og primærdata, utvalgsstørrelse- og strategi, presentasjon av respondenter, gjennomføring, behandling av innhentet data, dataanalyse, refleksjoner rundt oppgavens kvalitet og etisk refleksjon.

Kapittel 4: Empiri

I resultatkapitlet presenteres resultatene fra intervjuene i rekkefølgen som forskningsspørsmålene er presentert ovenfor. Kapitlet inneholder direkte sitater fra respondentene, refleksjoner og tolkninger av dataen.

Kapittel 5: Diskusjon

Kapitlet diskuterer de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Diskusjon er strukturert i rekkefølgen som forskningsspørsmålene er presentert ovenfor, hvorav hvert forskningsspørsmål avslutningsvis inneholder en oppsummering og konklusjon på det respektive forskningsspørsmålet. Oppsummeringene og konklusjonene utgjør grunnlaget for konklusjonen på oppgavens problemstilling.

Kapittel 6: Konklusjon, begrensinger og videre forskning

I dette kapitlet oppsummeres oppgaven, hvor jeg presenterer en konklusjon av oppgavens problemstilling. Videre blir oppgavens begrensinger presentert. Avslutningsvis presenterer jeg forslag til to ulike retninger for videre forskning basert på funnene til oppgaven.

1.5 Oppgavens størrelse

Grunnet et såpass omfattende empirisk arbeid som er gjennomført i forbindelse med oppgaven, har jeg i samråd med veileder sett det nødvendig å lempe på sidetallet for å både rettferdiggjøre empiriinnsamlingen, og ikke minst ha plass til å gi den en god fremstilling uten at det går på bekostning av teori og diskusjon. Det er forskjell på å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse som ville presentert et spørreskjema på et par sider, mot den størrelsen materiale som er samlet inn i forbindelse med denne oppgaven.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Teoriene som er valgt er basert på formålet til oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål. Nedenfor illustreres rekkefølgen teorien blir presentert i.



Figur 2: Oversikt over teoretisk rammeverk

2.1 Bærekraft

I dette underkapittelet gjøres det rede for hva bærekraft er og hva som inngår i begrepet, ansvarlighet og lønnsomhet, den tredelte bunnlinjen, bærekraftige forretninger og redegjørelse for nye reguleringer og lover innen bærekraftsfeltet.

2.1.1 Hva er bærekraft?

Begrepet *bærekraft* stammer fra det latinske ordet *sustenere*, som betyr å støtte opp eller å opprettholde (Nystad, Jaminon, & Jakobsen, 2008). I overført betydning vil dette si at bærekraft er basert på en felles *føre var* holdning. Vi som lever i dag, vet ikke *alltid* hva som er naturens tålegrense. Vi er derfor nødt til å være bevisste på hvordan våre handlingsmønstre påvirker jordkloden, og forsøke å forutse hva de langsiktige konsekvensene kan være. Dette for å at de kommende generasjonene overtar jordkloden i minst like god tilstand og med ressursmangfold som for tidligere generasjoner (Nystad et al., 2008).

Rapporten «Vår Felles Fremtid» også kalt Brundtland-rapporten fra Verdenskommisjonen for Miljø og Utvikling som ble utgitt i 1987 var med å sette bærekraft på «*den internasjonale politiske dagsordenen*» (Dybvig, Ingebrigtsen, Jakobsen, & Nystad, 2020) og markerte «*et veiskille hvor betydningen av begrepet bærekraftig utvikling fikk videre innhold*» (Nystad et al.,

2008). I rapporten står det: «Vi kan sikre behovene i dag uten å gå på akkord med kommende generasjoners muligheter til å dekke sine behov» (Vår felles fremtid, 1987, s. 18). Forklart på en annen måte betyr det at dagens næringsliv har en avgjørende rolle i å sikre velferden for de kommende generasjonene.

Brundtland-rapporten belyste problemene relatert til miljø, økonomisk vekst og utvikling. Økonomisk bærekraft omhandler å sørge for økonomisk sikkerhet for jordas innbyggere og samfunn, i tillegg til å sørge for en opprettholdbar verdiskapning. I rapporten stadfestes det blant annet at økonomiske beslutninger og økologi må «fullstendig integreres i beslutnings- og lovgivningsprosesser» (Vår felles fremtid, 1987, s. 38), ettersom konsekvensene ikke bare vil være negative for miljøet, men også for utviklingen. Både økonomi og økologi er likeverdige for å forbedre verdens kår. I en artikkel av Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... og Sörlin, S (2015) understrekes viktigheten av et akutt paradigmeskifte som parallelt utvikler menneskelige samfunn og vedlikeholder jordas systemer. Dette støtter oppunder funnene i Brundtland-rapporten og hva som må til for å oppnå FNs bærekraftsmål.

Bærekraft omhandler ikke bare miljø og økonomi, men også sosial bærekraft. Hvor menneskerettighetene er hjørnesteinen i definisjonen, er også rettferdig fordeling av ressurser på et lokalt, nasjonalt og globalt nivå, trygghet, tilhørighet, tillitt og anstendig arbeid sentrale deler av begrepet. I rapporten fra 1987 belyses «viktigheten av å ha politiske og sosiale systemer som sikrer borgerne medbestemmelse, understreket i flere sammenhenger. Alle disse utfordringene blir knyttet sammen i definisjonen av bærekraftig utvikling» (Nystad et al., 2008).

For å si at noe er bærekraftig og for å oppnå bærekraftig utvikling må det være en balanse og samspill mellom de tre dimensjonene av bærekraftig utvikling; miljømessig, økonomisk og sosial bærekraft (Jørgensen & Pedersen, 2017). På denne måten kan selskap oppnå resultater gjennom å være ansvarlig og lønnsom. Følgelig skal det gåes dypere inn i resultat, ansvarlighet og lønnsomhet.

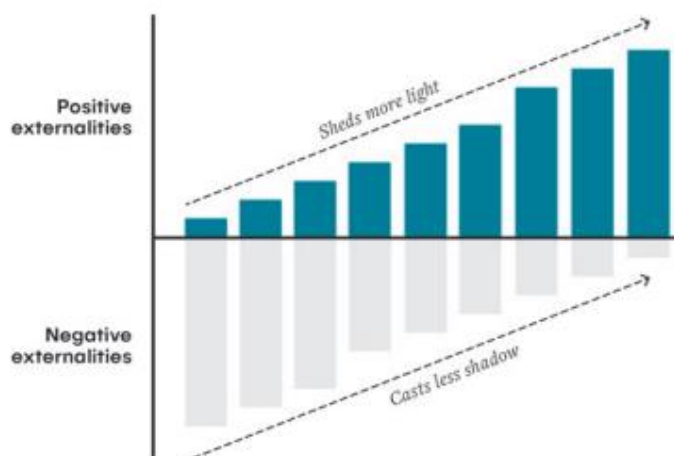


Figur 3: Et bærekraftig samspill mellom de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling (Jørgensen & Pedersen, 2017).

2.1.2 Resultat, ansvarlighet og lønnsomhet

Næringslivet kjennetegnes av viktigheten av lønnsomhet og resultater, men både i dagens- og fremtidens samfunn forventes det mer av selskaper og at de skal ta hensyn som samsvarer med de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling (Carson & Kosberg, 2003). Videre hevder de at selskaper har et ansvar å sørge for at de korrekte økonomiske hensynene er tatt for å sikre overskudd og profitabel drift. Morsing og Schultz (2006) støtter oppunder dette og hevder at omsetning og økonomisk overlevelse er sentralt for selskaper, ettersom fravær av inntekter vil gi begrenset mulighet til å skape et handlingsrom for å bidra positivt til miljøet.

I boken RESTART av Sveinung Jørgensen og Lars-Jacob Pedersen (2017) henvises det til forskning som viser at selskaper kan være lønnsomme, parallelt at de fokuser på bærekraft. Videre hevdes det at et slikt fokus kan medbringe et konkurransefortrinn mot selskaper som ikke har det samme bærekraftsfokuset. Dette er et argument for hvorfor bærekraft får en voksende viktighet i selskapers strategier og forretningsmodeller. Paradokset er at selskapene i seg selv er en del av problemet. De har vært bidragsytere til de utfordringene som relateres til bærekraft, samtidig som utfordringene ikke kan løses uten dem. Derfor er det behov for at selskaper bidrar til å minimere de negative eksternalitetene og fokuserer på maksimering av de positive eksternalitetene. Hva er viktigst for selskaper? Er det viktigere for selskaper at de tar interne grep for å minimere de negative eksternalitetene? Eller er det å bidra mest mulig i å skape positive ringvirkninger for miljøet og samfunnet generelt? Svaret på dette vil variere fra selskapets målsetninger og hvordan presset er fra interessenter, i tillegg til om selskapet har et langsiktig eller kortsiktig lønnsomhetsperspektiv (Jørgensen & Pedersen, 2017).



Figur 4: Nettoeffekten av selskapers bærekraftstiltak (Jørgensen & Pedersen, 2017).

Ansvarlighet og bærekraft står på dagordenen i næringslivet, og det er dermed nødvendig å se nærmere på utfordringer som er tilknyttet hvordan selskaper skal klare å balansere ansvarlighet og lønnsomhet. Det er primært tre momenter som står frem i boken *Ansvarlig og lønnsom* av Jørgensen og Pedersen (2013) som må få en ny tilnærming om selskaper skal lykkes med ansvarlighet og lønnsomhet.

Det første momentet omhandler selskapets samfunnsansvar, også kjent som *corporate social responsibility* [CSR] som blir ansett som et reaktivt element som kan sette begrensninger for å oppnå målsetninger i strategier. Handlinger og tiltak tilknyttet samfunnsansvar blir sett på som en kostnadspost for selskapet, ettersom det er med å forvise forretningsmuligheter og praksiser som kunne vært inntektsbringende. Majoriteten av selskapers forretningsmodeller har en endimensjonal utforming for å skape lønnsomhet, hvor ansvarlighet blir prioritert i andre rekke. Resultatet av dette er at ansvarlighet blir sett i lys av hvordan kan de ulike handlingene og tiltakene direkte eller indirekte kan øke lønnsomheten som en konsekvens av begrensningene (Jørgensen & Pedersen, 2013). Sustainability Hub Norway gjennomfører årlig en bærekraftundersøkelse med over 100 respondenter, inkludert noen av Norges største selskaper. Bærekraftundersøkelsen fra 2021 støtter uttalelsene fra Jørgensen og Pedersen (2013) hvor 43% uttalte at konsekvensene av bærekraftstiltakene var med å øke inntektene, 56% uttalte at det var med å øke verdien på selskapet mens 76% sa det var med å forbedre ryktet til selskapet (S-HUB, 2021).

Det andre momentet er et resultat av konsekvensene av synet på CSR. Selskap må integrere ansvarlighet inn i sin kjernevirksomhet. Dette må gjøres av to ulike årsaker; for det første må selskapets ansvarsstrategier- og tiltak utvikles basert på både de positive og negative følgene som er et resultat av selskapets virksomhet, og for det andre må selskapets tilnærming til ansvarlighet være forankret på et operasjonelt og strategisk nivå. Dette betyr at bærekraft og lønnsomhet ikke må bli sett på som en adskilt enhet, men være integrert i selskapets strategiske og operasjonelle beslutninger og aktiviteter. Måter et selskap kan gjøre dette på er gjennom å se på hvordan de skaper, leverer og kaprer verdi på (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Det tredje og siste omhandler utviklingen av modenheten for bærekraft som fagfelt og anvendelse av ulike verktøy og institusjoner. I dag er det utviklet en rekke verktøy og institusjoner som har til formål å bistå selskaper i hvordan de kan løse problemstillinger knyttet til sin respektive bransje og selskap på en systematisk måte. Eksempler på det er United Nations Global Compact, World

Business Council for Sustainable Development, ISO 14001, ISO 26000 og Ekvatorprinsippene. Disse institusjonene og verktøyene er med å bistå i integreringen av ulike praksiser i selskapet som blir ansett som vesentlig for å kunne være ansett som ansvarlig. Bruken av disse og kunnskapen tilegnet som følger av adopsjon, implementering og håndtering av implikasjoner vil kun fungere om selskapet har tilegnet seg en detaljert forståelse om hva deres ansvarsforhold er, som en konsekvens av selskapets praksis og hvilke muligheter selskapet iletter i bidraget å forbedre eller løse problemer tilknyttet miljø og sosiale forhold (Jørgensen & Pedersen, 2013).

2.1.3 Den tredelte bunnlinjen og tredimensjonalitet

Den tredelte bunnlinjen ble introdusert i 1994 av John Elkington. Elkington følte at selv om bærekraft hadde blitt satt på agendaen i 1987, måtte bærekraft brytes ned på en måte som var mer håndterlige for forretningshjerner og enkelt kunne hjelpe selskaper å gi reel bærekraftig fremgang. Dermed var begrepet tredimensjonalitet født og derav den triple bunnlinjen. Bruken av den triple bunnlinjen ble de kommende årene en større og større del av selskapers strategier (Elkington, 2004).

Tredimensjonalitet er ifølge Jørgensen og Pedersen (2017) ikke bare oppdelingen av bunnlinjen for bærekraftig utvikling, men et bevis på at selskap må transformeres til en struktur som sørger for at det er mulig å parallelt være bærekraftig og lønnsom. For et selskap betyr dette etablering av korrekte mål innen det sosiale, miljømessige og økonomiske; etterfulgt av at selskapet må måle, håndtere implikasjoner og sørge for korrekt kommunikasjon. I tillegg til at ansatte, interessenter og andre påvirkere som tilrettelegger for at selskapet blir mer bærekraftig blir verdsatt og belønnet av ledelsen til selskapet.

De tre delene av den triple bunnlinjen omhandler selskapers samfunnsansvar (Carson & Kosberg, 2003). Viktigheten av CSR eller bærekraft har økt voldsomt de siste årene med introduksjonen av FN Bærekraftsmål i 2015, rapporteringskrav knyttet til EUs taksonomi, bruken av miljøledelsessystemer og åpenhetsloven. Hva selskapet har valgt å sette søkelys på og oppnådd innen det miljømessige, sosiale og økonomiske kan leses i årsrapporten, bærekrafts rapporten eller gjennom miljørapporteringer (Morsing & Schultz, 2006). Som nevnt av Jørgensen og Pedersen (2017) står ledelsen sentralt for å lykkes med målsetning og oppfølging. Dermed vil ledelsen og styret være en sentral brikke i selskapets måloppnåelse, veien til målene og gjennomføringsevnen. Følgelig skal det gåes dypere inn i de tre komponentene i den triple bunnlinjen.

Den miljømessige bunnlinjen

Fra 1988 har regnskapsloven krevd at selskaper over en viss størrelse må utarbeide miljørapporter som skal integreres i selskapets årsrapport. Årsaken bak pålegget ligger i at interessenter og eksterne skal kunne få innsikt i selskapets miljøarbeid (Carson & Kosberg, 2003). At selskap holdes til ansvar for sine miljøforhold er svært viktig for interessenter som har økonomiske interesser. Stadig flere selskaper, uavhengig av størrelse, er bevisst på innvirkningen selskapets drift har på miljøet, og har derfor utarbeidet egne regler, prinsipper og forpliktet seg til et miljøledelsessystem for å vise hvordan selskapet stiller seg til eget avtrykk og innvirkning. Hva de miljømessige innvirkningene er, vil variere fra selskap-til-selskap, og det er derfor ingen fasit på hva et selskap må redusere eller endre på for å ha en positiv effekt på miljøet.

Den økonomiske bunnlinjen

For å sikre et selskaps overlevelse, må det tas hensyn til økonomiske faktorer. Dersom et selskap har en visjon om å være ansett som bærekraftig over tid, må det derfor eksistere et overskudd over bunnivå. Ifølge Carson og Kosberg (2003) er ikke et overskudd et gode i seg selv, men basert på et overskudd kan et selskap gjennomføre bærekraftige endringer. Selskap som har en høyere investeringskostnad over tid vil være positivt for miljøet og samfunnet, samt sikre økonomisk stabilitet. Økonomi handler derfor ifølge Carson og Kosberg (2003) om hvilke sosiale og økonomiske goder som er et direkte resultat av et selskaps handlinger fra et bærekrafts perspektiv. Carroll (1991) hevder at selskaper har et iboende samfunnsansvar som går ut på at de må sørge for at ressurser fordeles og konsumeres på en så rettferdig, korrekt og effektiv måte som mulig. Dette for å unngå overkonsum og unødig avfall. Valgene som tas kan ikke resultere i at selskapene blir ulønnsomme (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2004). Dersom selskapet ikke anvender korrekt kommunikasjon for å få frem selskapets visjoner, mål, strategi og aktivitet til interessenter, kan det få konsekvenser for omsetningen. Selskapet kan stå i fare for at interessenter som har et særskilt miljø og bærekraftsfokus forsvinner og kan da gå glipp av anbud fra viktige bærekraftsorienterte selskaper (Baldassarre & Campo, 2016).

Den sosiale bunnlinjen

Sosial bærekraft handler om at mennesker skal ha like muligheter for et helsefremmende liv, utdanning, anstendig arbeid og et liv uten diskriminering. Samfunnskonsekvensene er store når individer faller utenfor eller blir ekskludert fra arbeidslivet grunnet helsetilstander, kvalifikasjoner, språklige utfordringer eller nedsettelse. Derfor har selskaper en sentral rolle i å ivareta sine ansatte, i tillegg til menneske og samfunnet i sine omgivelser. Internt kan et selskap

tilby de ansatte kompetanseheving, tilrettelegging i ulike variasjoner, sette transparente mål som omhandler kjønnsfordeling og medarbeidertilfredshet, samt andre sosiale tiltak som er med å forbedre arbeidsmiljøet og generelt innen helse, miljø og sikkerhet (Jørgensen & Pedersen, 2017). Eksternt kan selskap, som endel av samfunnsansvaret, bistå med midler og arbeid som bidrar positivt i lokalmiljøet, utelukke korrupsjon og stille krav til underleverandører i verdikjeden om arbeidsforhold (Carson & Kosberg, 2003).

Feil bruk av den triple bunnlinjen

I 2018 var det 25 år siden John Elkington introduserte den triple bunnlinjen. Elkingtons hovedkritikk mot den triple bunnlinjen i dag er at den er blitt anvendt for snevert. Hovedintensjonen til rammeverket var at det skulle være mer enn én boks med bærekraftstiltak for selskaper, investorer og interessenter å huke av, og derav et regnskapsverktøy (Elkington, 2018). Ifølge Elkington (2018) trenger næringslivet en ny bølge av den triple bunnlinjes innovasjon og utplassering, slik at næringslivet om 25 år kan se tilbake på arbeidet som ble gjort mot en trippel dimensjon for verdiskapning. Elkington (2018) forklarer videre at den triple bunnlinje må bli anerkjent som en genetisk kode for morgendagens kapitalisme, og at den må stimulerer til regenerasjon av økonomier, samfunn og biosfære. Til tross for at Elkington hevder at den triple bunnlinje har blitt anvendt feil, har næringslivet utviklet seg og mer bærekraftige forretningspraksiser har blitt utviklet. På bakgrunn av dette skal jeg derfor gjøre rede for bærekraftige forretninger i følgende underkapittel.

2.1.4 Bærekraftige forretninger

I dag kan selskaper skape inntekter uten å ta spesielle hensyn til klimaet og samfunnet. Selskaper som stiller seg likegyldig eller uvitende til normer knyttet til bærekraft i næringslivet, kan skape kortsiktige fortjenester ved å eksempelvis produsere varer i land hvor produksjonskostnadene er lave og de sosiale forholdene for de ansatte er dårligere enn hva menneskerettighetene tilsier. Ved bruk av uansvarlige grep kan selskaper dermed forhindre å gå konkurs. Slik utviklingen av samfunn, næringsliv og lovverk har vært og trolig kommer til å fortsette å være, vil det bli vanskeligere for selskapene å skjule og unnsnippe konsekvenser tilknyttet uansvarlig praksis. Med utviklingen innen bærekraftsrapportering, reguleringer, lovkrav, normer, kundepreferanser og økt oppmerksomhet fra investorer, tilsier det at fremtidens forretninger og lønnsomhet trolig ikke kommer til å gå på bekostning av samfunnsmessige og miljømessige verdier (Jørgensen & Pedersen, 2017).

I en studie gjort av Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou og George Serafeim (2014) ble 180 amerikanske selskaper sammenliknet over en 20-årsperiode for å studere effekten av bærekraft på selskapers finansielle prestasjoner. Resultatet av studien konkluderte med at selskaper som mestret å integrere bærekraft i sin overordnede målsetning, strategi og forretningsmodell, var de selskapene med mest langsiktig lønnsomhet, sammenliknet med mindre/ikke-bærekraftige selskaper. Dette fordi disse selskapene utkonkurrerte mindre/ikke-bærekraftige selskaper både i forhold til regnskapstall og verdi i markedet (Eccles et al., 2014).

Ifølge Jørgensen og Pedersen (2017) kjennetegnes bærekraftige selskaper som:

«i disse selskapene er styret i større grad ansvarlig for bedriftens bærekraftsstrategi og -resultater, og de har oftere innført økonomiske insentiver for topplederne knyttet til bærekraftsmål. Videre har de mer omfattende prosedyrer og systemer for ineressentkontakt, de har en mer langsiktig horisont, de er generelt åpnere og mer gjennomsiktige, og de styrer etter både finansielle og ikke-finansielle måltall»
(Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 23).

Bærekraftige forretninger kan lønne seg, men det er ikke enkelt. Basert på utviklingstrekkene og kjennetegnene til bærekraftige selskaper ovenfor, har selskaper som evner å omstille seg et konkurransefortrinn de kommende årene. For å drive en ansvarlig praksis og samtidig få fortrinn som vil skape lønnsomhet, kreves en omstilling som for selskapene kan virke omfattende. Dette innebærer blant annet at det kreves kreativitet, samt at selskapets forretningsmodeller må justeres. På bakgrunn av omstillingene som vil kreves av selskapene skal jeg følgelig presentere reguleringer og lover tilknyttet bærekraft.

2.1.5 Reguleringer og lover

Tilknyttet selskapers bærekraftige investeringer, forretningspraksis og anstendighet tilhører det lover og regler som er gjeldene eller blir gjeldende fortløpende; deriblant EUs taksonomi og åpenhetsloven. Disse vil nå bli gjort rede for.

EU Taksonomi

Taksonomien som er laget av Den Europeiske Unionen er et klassifiseringssystem bestående av lister over miljømessig bærekraftige økonomiske aktiviteter. Taksonomien er ansett som en viktig brikke for å bistå EU med å oppskalere bærekraftige investeringer og implementere EUs grønne

giv. Selskaper, investorer og beslutningstakere kan anvende taksonomien for å se hvilke økonomiske aktiviteter som kan gjøres og iverksettes, men som også er miljømessig bærekraftige. Effekten av dette er at det skapes en trygghet for investorer, unngåelse av grønnvasking, minimering av markedsfragmentering og assistanse til å investere på områder som trenger det mest (EU, u.d.).

Åpenhetsloven

Åpenhetsloven er kortnavnet på *lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold*. Loven ble vedtatt i Stortinget juni 2021 og trer i kraft fra 1.juli 2022. Loven har som hovedformål å «fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendig arbeidsforhold i forbindelse med produksjon av varer og levering av tjenester» (NHO, u.d.). For å klare oppnå dette er følgende virkemiddel tiltenkt å anvendes: «*sikre allmennheten tilgang til informasjon om hvordan virksomheter håndterer negative konsekvenser for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold*» (NHO, u.d.).

2.2 Strategi

I dette underkapittelet gjøres det rede for hva strategi er, hvordan strategifeltet har utviklet seg, bærekraft og strategi, og avslutningsvis rollen og ansvaret styret har i utarbeidelsen av strategier, med fokuset på bærekraftens rolle.

2.2.1 Hva er strategi?

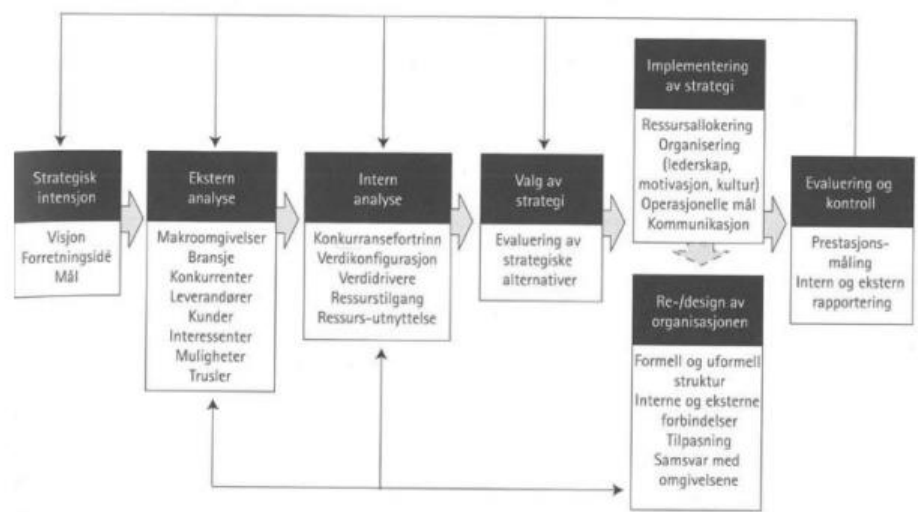
Alle selskaper trenger en strategisk tilnærming og dermed en eller flere strategier (Roos, Von Krogh, & Roos, 2021). Gjennom å ha en strategisk tilnærming viser selskap evnen til å rette fokuset mot hva som anses som sentralt, se selskapet og omverden i et langsiktig perspektiv og se på hvorfor noe skjer istedenfor symptomer. Roos et al. (2020) refererer til Johnson, Whittington og Scholes (2008) som definerer strategi på følgende måte:

«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger»
(Johnson et al., 2008, referert i Roos et al., 2021, s. 13).

Hvordan selskaper velger å anvende strategi og hva som er integrert er varierende. Generelt sett er gjengående momenter i selskapers strategier mål for de ulike delene av selskapet, herunder bærekraft, økonomi, ressurser og fremtidsutsikter. Oppsummert kan strategi bestå av en serie av planlagte tiltak som er etablert før iverksettelse, og har som hensikt å oppnå ett eller flere konkrete mål (Roos et al., 2021).

Strategiformuleringsprosessen fra Roos et al. (2021) viser hvordan en tradisjonell strategiprosess utformer seg. Roos et al. (2021) konstaterer at denne tilnærmingen ikke er den eneste selskaper kan anvende for å utarbeide og utvikle selskapets strategier. Årsaken til at strategiformuleringsprosessen er inkludert er at den tydeliggjør fasene et selskap må gjennom for å finne de riktige momentene

og er med å etablere fundamentet som behøves for at selskapet kan ta de korrekte strategiske valgene for alle involverte. Dette i tillegg til implementering, innovasjon og evaluering.



Figur 5: Strategiformuleringsprosessen (Roos et al., 2021).

Strategi kan sees i lys av tre ulike perspektiver: linær, adaptiv og tolkende strategi (Chaffee, 1985).

Linær strategi består av planlegging som skal sørge for at de ulike funksjonene av selskapet samkjører handlinger, beslutninger og planer. Formålet med en slik samkjøring er å oppnå selskapets målsetninger. Ved adaptiv strategi evaluerer selskaper interne og eksterne forhold som kan skape muligheter, men det tas også hensyn til risikofaktorer. Tolkende strategi omhandler det sosiale og kulturelle aspektet til et selskap, som ved anvendelse av veiledende metaforer eller referanserammer kan motivere interessentene. Målet er at handlingene skal ha et positivt utslag for selskapet (Roos et al., 2021).

Strategi som fagfelt har gjennomgått store transformasjoner fra 1960-tallet og til i dag. Fokuset har endret seg fra et primærfokus på langsiktig planlegging gjennom strategisk ledelse og scenarier på 60-tallet, til et strategifag som har økt fokus på agile strategier på slutten av 80-tallet (Bengtsson & Skärvad, 1988). Hunsaker og Knowles (2020) ser at strategifaget har endret

seg og hevder at den tradisjonelle tilnærming til strategi, hvor stabilitet i økonomien og de industrielle grensene er sentralt, ikke er realistisk i dagens næringsliv og strategier i det 21-århundre. Årsaken til dette er at den teknologiske utviklingen og andre faktorer har redusert gjennomsnittsalderen til selskap fra 60 år i 1958 til 20 år i 2020. Som et resultat må dagens ledere endre hvordan de ser og tenker strategi for å være relevant i et komplekst og dynamisk næringsliv. Det første Hunsaker og Knowles (2020) trekker frem som må forandres er at fokuset må endre seg fra hva som er stabilt, til hva som faktisk endrer seg. Dette for å se videre hvordan disse endringene kan gi selskapet nye muligheter og nøytralisere hva som tidligere har skapt muligheter. Det andre fokuset omhandler å utvide antall interessenter til selskapet, og inkludere deres behov inn i planleggingsprosessen, gjennomgang og fornyelsesprosessen.

Det er diskusjoner hvorvidt den pågående COVID-19 pandemien har permanent endret hvordan selskaper ser på strategi. Olenka Kacperczyk ved London Business School (2021) hevder at pandemien har vært innvirkende, hvor selskaper har blitt mer observante på konsekvenser av kriser og trolig vil anvende strategier hyppigere for å navigere seg gjennom uforventede endringer i markedet. Lori Rosenkopf ved Universitetet i Pennsylvania (2021) er uenig og mener at strategi og hvordan strategiprosesser gjennomføres er uendret, samt at implementering av de strategiske tiltakene er lik som før. Vi skal nå se på bærekraft og strategi.

2.2.2 Bærekraft og strategi

Mange selskaper velger i dag å utvikle en egen bærekraftstrategi hvorav noen implementerer denne i overordnede strategier, slik som forretningsstrategier og konsernstrategier. For å vite hva som bør inkluderes i en slik strategi, må selskap analysere hvilke områder som berøres av krav og forventinger fra interessenter og lovverket. Deretter må det vurderes hvilke deler av selskapet som blir mest berørt, eksempelvis ved hjelp av en vesentlighetsanalyse. Basert på utfallet kan et selskap utarbeide egne KPI-er som enten er kvalitativ eller kvantitativ (Innovasjon Norge, 2021).

Under bærekraftsparaplyen faller det pågående grønne skiftet. For å håndtere det grønne skiftet må selskap ha en strategi som identifiserer muligheter og trusler. I utarbeidelsen av nye strategier må det redegjøres for hvordan man stiller seg til miljøutfordringer i deres bransje, endringer i ressurslandskapet, kostnadsaspektet for å investere i og utvikle relevant teknologi, forandring i sosiale- og miljømessige normer og endringer i lovfestede tolkninger. Konsekvensen av dette kan være at selskaper må innovere forretningsmodeller (Roos et al., 2021).

Når et selskap innoverer strategien som en respons på de grønne endringene bør et selskap ifølge Roos et al. (2021) vurdere følgende aspekter:

«- Sikt på produkter og tjenester som har lavere miljøpåvirkning enn konkurrentene dine.

- Bruk en kontinuerlig forbedringmetode for å redusere produkter og tjenesters miljøpåvirkning.

- Vurder kontinuerlig potensialet til nye markeder der kjøpsmotiver driver av miljøegenskaper.

- Evaluer kontinuerlig ny teknologi som har potensial til å redusere både driftskostnader og miljøpåvirkning.

- Bygg kontinuerlig kompetanse og evner som er relevant for å redusere selskapets miljøpåvirkning.

- Minimer kontinuerlig avfall i fysisk, monetær, energi- og informasjonsflyt» (Roos et al., 2021, s. 683)

For å lykkes med bærekraft i strategien og med det grønne skiftet, må det opp på agendaen til styret som videre godtar strategier. Nedenfor blir styrets rolle og ansvar når det kommer til bærekraft og strategi presentert.

2.2.3 Styrets rolle, ansvar og bærekraft

I et selskap er styret øverste ledelse. Styret har som ansvar å sørge for en god forvaltning og utvikling av selskapet, sikre at selskapet har forsvarlige forretningsmodeller og utforming, og etablere selskapets strategier. For å lykkes kreves det ifølge Høyskolelektor ved BI, Frode Solberg; *«ledelse fra et kompetent og tidsriktig styre»* (Solberg, 2021).

For selskaper i dag handler det om mye mer enn bare hva de økonomiske resultatene er, produktet og tjenestene. Det handler nå, i mye større grad enn tidligere, om et selskaps omdømme for å kapre nye markeder, investorer og beholde eksisterende kunder. Dermed vil hvordan et selskap forholder seg til bærekraft kunne ha store konsekvenser eller skape muligheter. Solberg hevder at realisering av bærekraft i et langsiktig perspektiv kommer fra selskapets evne til å endre fokus fra *«risikoreduksjon til nye forretningsmuligheter»* (Solberg, 2021). For å lykkes med dette krever det at styret til et selskap iverksetter en betydningsfull og fundamental jobb over en lengre tidsperiode.

Næringslivet forstår at det kreves store endringer for å lykkes med bærekraft og viktigheten av at et selskap klarer å omstille og innovere seg. Investorer forstår at lønnsomheten til selskaper henger tett sammen med et selskaps resultater innen miljø, sosiale og forretningsetiske forhold - kjent som environmental, social og governance [ESG]. Problemet ifølge Eccles, Johnstone-Louise, Mayer og Stroehle (2020) er at styre i selskaper blir ansett som vanskelig å få med på endringene, ettersom de anser at deres primære oppgave er å sørge for selskapets overlevelse. Konsekvensene av dette blir at selskapets utvikling blir holdt tilbake grunnet kortsiktig verdimaksimering.

I PWCs årlige bedriftsdirektørundersøkelse fra 2019 kommer det frem at 56% av direktørene hevdet at investorer vektlegger ESG for mye (PWC, 2019). Ifølge Eccles et al. (2020) kan noen av disse holdningene stamme fra mangel av mangfold i styret. Hvor, da de fleste styremedlemmene er hvite menn og hvorav mange er pensjonerte næringslivsledere som opererte i en tidsepoke hvor sammenhengen mellom ESG og selskapets resultater ikke var like tydelig. Videre i undersøkelsen (2019) fremkommer det at 34% sier at ESG regelmessig er på styrets agenda. Det kan stilles spørsmål ved disse tallene når man leser forskning gjort av Laura Sanderson, PJ Neal og Emily Meneer (2021). Sanderson et al. (2021) kom frem til at flere ulike styre anser ESG som det viktigste forretningsspørsmålet de må ta hensyn til og dermed har øverst på agendaen, men at du har utfordringer med å vite hva deres første steg skal være for å bli mer bærekraftig, samt hvor mye som skal legges i de ulike tiltakene.

Som et resultat av forskningen utviklet Sandersen et al. (2021) et ti-steps verktøy selskaper kan anvende for å ha progresjon innen bærekraft i styrets arbeid. I PWCs bedriftsdirektørs undersøkelse fra 2021 kommer det frem at 25% av styremedlemmer forstår risikoer tilknyttet ESG (PWC, 2021), noe som understreker behovet for økt kompetanse om bærekraft inn i styrerommet og verktøy for å lykkes. Presset på selskaper om å få inn og opp bærekraft i selskaper og deres styre, er påvirket av selskapets interesser.



Figur 6: 10 steg for å oppnå progresjon med bærekraft i styret (Sanderson et al., 2021).

2.3 Interessenter

I dette underkapittelet gjøres det rede for hva interessenter er, hva er interessentteori, dens fordeler, begrensninger og kritikk.

2.3.1 Hva er interessenter?

Alle selskaper har ulike individer i forskjellige roller, myndigheter/reguleringer og/eller selskaper/organisasjoner som kan bli berørt av selskapets beslutninger, eller har muligheten å påvirke selskapets beslutninger. Dette er kjent som interessenter. Bakgrunnen for ideen og viktigheten bak interessenter for selskaper, er at et selskap ikke bare kan ta hensyn til seg selv, men at de er tvungne til å forholde seg til omgivelsene som kan påvirke eller påvirkes av sine handlinger.

Interessentperspektivet ble introdusert i 1963 av en organisasjon ved Stanford Research Institute, som hevdet at et selskap/organisasjon ville forsvunnet uten dets støtte fra interessenter (Freeman, 1984). Freeman (1984) videreutviklet dette perspektivet for å forstå hvordan selskaper og mennesker skaper og utveksler verdi: «any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives» (Freeman, 1984, s. 46). Kjær Hansen (2006) har en mer presis definisjon: «Med interessent eller stakeholder mener vi alle bedrifter, organisasjoner, myndigheter, interessegrupper og enkeltpersoner som virksomheten direkte eller indirekte er avhengig av, og som også direkte eller indirekte er avhengig av virksomheten» (Kjær Hansen, 2006, s. 74). Sammenlikner man disse to definisjonene, er det interessant å bemerke seg

hvordan interessenter defineres ikke har endret seg i særlig grad siden lanseringen av definisjonen i 1984.

Sammenliknet med aksjonærteorien som blir sett på som motsetningen til interessentteori, er alle interessenter gjensidig avhengige av hverandre. Derfor blir det av selskaper som er basert på interessentteoretisk tilnærming, utarbeidet strategier og handlingsplaner som ivaretar interessene til selskapets interessenter (Dybvig et al., 2020). Vi skal nå se nærmere på interessentteorien dens begrensinger, fordeler og kritikk.

2.3.2 Interessentteori - begrensinger, fordeler og kritikk

Interessentteori blir som nevnt ovenfor ofte sett på som et konkurrerende perspektiv til aksjonærteorien verdimaksimering som har vært det dominerende perspektivet innenfor hvordan man ser på forretninger i over et halvt århundre (Stout, 2012). Dette blir ifølge Freeman, Harrison og Zyglidopoulos (2018) misvisende. De trekker frem at interessentteori anerkjenner innholdet i aksjonærteori og teoriens perspektiver, men at det for et suksessfullt selskap også kreves mer enn å kun se til selskapets aksjonærer. Aksjonærteorien hevder formålet til en ledelse er å maksimere aksjonærverdien. Dette er prioritert fremfor de andre interessentene til et selskap (O'Connell & Ward, 2020).

Freeman et al. (2018) har utviklet 7 kjernekonsepter innen interessentteori. Første konsept omhandler at teorien er anvendelig i forklaringen av hva ledere gjør. Etersom teorien gir føringer på hvordan ledere kan påvirke hvordan selskapet skal forholde seg til interessenter, og hvilke praksiser som med høyest sannsynlighet vil frembringe verdi. Det andre konseptet omhandler at teorien er fundamentert på moral som blant annet inneholder respekt på menneskerettigheter, integritet, lojalitet, frihet, ærlighet og rettferdighet. Både når det kommer til ansatte, men også i valgene selskapet tar. Det tredje konseptet omhandler selskapet overordnede formål. Her må selskap stille seg spørsmålene; hva er våre formål? Hva er verdiene våre? Resultatet ifølge Freeman et al. (2018) viser at utfallet av disse spørsmålene ofte er tett knyttet opp til selskapets handlinger eller endring av praksiser. Det fjerde konseptet omhandler at verdien selskapene skaper for sine interessenter, ikke bare vil generere økonomisk verdi, men også ikke-økonomiske verdi. Ikke-økonomiske verdier kan ifølge Harrison og Wicks (2013) være på et menneskelig nivå, slik som personlig utvikling, lykke, tilhørighet og frihet. Dette er ifølge Freeman et al. (2018) faktorer som alle, uansett hvilken rolle de har som interessent, liker å føle på når en skal ha relasjon til et selskap. Det femte konseptet omhandler gjensidighet, Freeman et

al. (2018) refererer til Bosse, Phillips og Harrison (2009), som hevder at gjensidighet i denne sammenhengen er: «*Reciprocity means that it is possible for a firm to gain net economic benefits from additional investments of time, money and resources in serving stakeholders, in spite of the incremental cost of such investments*» (Bosse et al., 2009, referert i Freeman et al., 2018, s.6). Det sjette konseptet omhandler ryktet til et selskap, gjennom hvordan de behandler nåværende og tidligere interessenter. Ryktet til et selskap kan påvirke hvor attraktiv de virker ovenfor eksisterende og potensielt nye interessenter. Siste og syvende konseptet omhandler hvordan et selskap skal forholde seg til de ulike interessene interessentene har, hvor selskapet har som ansvar å minimere eller eliminere verditap for hver enkelt interessent (Freeman et al., 2018).

Interessenteorien er også under kritikk ettersom det antydes at det er spenninger mellom interessenteorien og strategisk ledelse. I en artikkel fra Freeman et al. (2020) kommer det frem at mye av spenningene virker mer tilsynelatende enn reelle, og at konflikten mellom disse kan begrunnes i at de forsøker å løse ulike problemer. Men, det er områder som overlappes mellom de to, og derfor kan bidra i kimen til anspenhet. Ifølge Freeman, Phillips og Sisodia (2020) kan de ulike områdene gi nye måter å sette sammen teori og praksis. Områdene det er snakk om er dagens metoder for å analysere et selskaps ytelse er tilstrekkelig, hvordan regnskap gjennomføres, anerkjenne at interessenter er mennesker og ikke bare tall og revisjon av etisk teori.

2.4 Suksess

I dette underkapittelet gjøres det rede for hvordan suksess kan defineres og hvordan suksessbegrepet har utviklet seg parallelt med endringene i næringslivet.

2.4.1 Hvordan definere suksess?

Det finnes ingen universal definisjon av hva suksess er for et selskap, og dermed er det også vanskelig å måle suksess. En rekke akademikere har prøvd å definere hva suksess er for et selskap. Jemison (1987) har uttalt at et selskap oppnår suksess når det komplekse forholdet mellom strategi, prosesser og resultater er samkjørte og jobber til fordel for interessenter. Watson, Hogarth-Scott og Wilson (1998) hevdet at forretningssuksess var resultatet av en kompleks sammensetning av en rekke faktorer. Når et selskap mestret å samkjøre faktorene, implementeringen og innovasjon av disse ville man kunne oppnå suksess.

De mest anvendte faktorene for å måle suksess er lønnsomhet, vekst og ansatte. Andre faktorer som også brukes til å måle suksess at selskap har en tydelig strategi, operasjonell fortreffelighet, god ytelse, fleksible, evner å beholde ansatte, opptatt av innovasjon, engasjerte og klarer å oppnå vekst (Joyce, Nohria & Roberson, 2003). Grønholt og Martensen (2009) hevder suksess er selskapets evne til å tilpasse seg endringene i markedet, øke produksjon, vel gjennomførte visjoner og mål og være ansett som en attraktiv arbeidsplass av nåværende, tidligere og fremtidig ansatte.

Hva som er parametere i forretningssuksess, har utviklet seg parallelt med endringene i næringslivet. Selv om det er parametere som alltid vil bestå, slik som utbytte, vekst i aksjeverdi, gevinst og attraktivitet for nye aksjonærer. Manion og Cherian (2009) hevder at selskaper i dag opplever suksess når det måles gjennom oppnådde bærekraftsresultater, forretningsvekst, lønnsomhet, kundetilfredshet og markedsposisjon. Dette har resultert i en oppsummering som kan hevde at en suksessfull virksomhet er en virksomhet som gir alle aksjonærer verdi i en eller annen form, og har en dominerende strategi med en klar visjon. Det er et selskap som er innovativt og utkonkurrerer konkurrentene på en måte som vil føre til økende omsetning gjennom å tilpasse seg markedsendringene. Selskapet har høy sysselsetting og tilfører verdi til kundene som igjen bidrar til det bredere fellesskapet. Et vellykket selskap bruker eiendeler effektivt, herunder menneskelig kapital, økonomi, utstyr, inventar og anlegg, og som samtidig tar hensyn til bærekraft parallelt. Den vellykkede virksomheten er en levende, voksende organisme som er bærekraftig og øker livskvaliteten og rikdommen til alle involverte. Det er viktig å merke seg at forretningssuksess aldri er gitt, eller en destinasjon. Det er en kontinuerlig reise som kan ende når som helst gjennom endringer i en hvilken som helst av variablene som kan påvirke bedriftens suksess.

2.5 Oppsummering av teori

Bærekraft blir ofte definert etter Brundtland-kommisjonens definisjon fra 1987. For selskaper blir det viktigere å finne metoder å drive lønnsomt, men også være ansvarlig. Resultater på begge områdene er en konsekvens av fokus på følgende tre områder: CSR, synet på CSR og modenheten for bærekraft som fagfelt og bruk av ulike verktøy og institusjoner. Ifølge forskning er selskaper som mestrer bærekraft mer lønnsomme enn de som ikke er det. Ofte bruker selskaper John Elkingtons triple bunnlinje fra 1994 for hvordan strukturere bærekraftsarbeidet. Ifølge Elkington har verktøyet han utviklet blitt anvendt for snevert og han ønsker at selskaper skal bruke det videre i en betydningen han mente, og ikke kun som et rapporteringsverktøy.

Strategi har utviklet seg fra å primært være et langsiktig planleggings og målsetningsverktøy, til å bli mer agile strategier. Selskap har fortsatt langsiktige strategier, men strategier i dag har et større fokus på hva som er usikkert, istedenfor det som er sikkert. Hva selskaper har i strategiene sine varierer. Årsaken er at nye områder vokser frem og krever sin plass, deriblant bærekraft. Dette fører til at selskapenes ulike styre må være mer oppdatert på endringer og det ansvaret som følger med de nye temaene. Styre i dag synes bærekraft er viktig, men har utfordringer knyttet til hvordan de skal angripe tematikken.

Interessenter er individer i forskjellige roller, selskaper, organisasjoner og myndigheter som påvirker eller blir påvirket av selskapets beslutninger. Grunnet den gjensidige påvirkningskraften anser selskaper interessenter som viktig i utviklingen av nye planer og i beslutningsprosesser. Interessentteori er sett på som motsetningen til aksjonærteori. Innad interessentteori er det utviklet syv kjernekonsepter som kan fungere som et veikart på selskaper.

Suksess kan ikke defineres på en universal måte. Tidligere har suksess primært blitt målt i lønnsomhet, vekst og ansatte. Grunnet endringene i næringslivet og samfunnet har selskaper fått nye metoder og områder som er viktig å måle på, og derav også metoder å måle suksess på. Suksess blir ifølge teorien omtalt som vanskelig å måle, da det er flere områder som ikke kan måles

<p>Bærekraft</p> <p>Bærekraft blir ofte definert gjennom Brundtland-kommisjonens definisjon. Bærekraftsfeltet er i utvikling og får en viktigere posisjon i selskaper.</p>	<p>Strategi</p> <p>Strategifaget er i endring fra langsiktig til agile strategier. Hva som er inkludert i strategier og hvordan de er utformet</p>
<p>Interessenter</p> <p>Interessenter er gjensidig avhengig av hverandre og derfor vil man alltid se til hva som er viktig for interessenter.</p>	<p>Suksess</p> <p>Hvordan selskaper definerer suksess har fått flere måle parametere, og er utvikling. Suksess kan være vanskelig å måle.</p>

Figur 7: Oppsummering av teoretisk rammeverk

3.0 Metode

Formålet med dette kapittelet er å presentere det metodiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. I kapittelet vil jeg presentere forskningsstrategien bak oppgaven, samt gjøre rede for metodevalg og datainnsamling. Videre vil jeg presentere utvalget av respondenter, intervjuguide og analyse av data. Avslutningsvis vil jeg evaluere oppgavens troverdighet og etiske dilemmaer tilknyttet oppgaven. Kapittelet er organisert i følgende rekkefølge:



Figur 8: Oversikt over organiseringen av metodekapittelet

3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi blir definert som en utarbeidet detaljert plan som forskeren anvender for å besvare studiens problemstilling (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Valg av forskningsstrategi er ifølge Blaikie (2010) et av de mest sentrale avgjørelsene en som forsker tar i utarbeidelsen av studienes forskningsdesign, ettersom forskningsdesignet legger føringer for resten av oppgaven i form av hvilke slutninger som kan gjøres.

Ifølge Thagaard (2018) er en induktiv tilnærming i forskningsstrategien «basert på at vi utvikler teoretiske perspektiver på grunnlag av analysen av data fra de enkelte prosjektene». (Thagaard, 2018, s. 184). Jacobsen (2015) definerer induktiv tilnærming hvor man jobber fra empiri til teori gjennom å ha et eksplorerende design hvor målet er å tilegne seg kunnskap på temaer hvor det eksisterer minimalt med forhåndskunnskap.

Gjennom å ha en induktiv tilnærming tar forskeren «av seg teori-brillene». Tilnærmingen jeg har til oppgavens tema er dermed at jeg er åpen for ulike forklaringer. Noe som også gjør at jeg

som forsker er åpen for alle type forklaringer studien resulterer i (Leseth & Tellmann, 2018). Årsaken til at oppgaven har en induktiv tilnærming, er basert på at *integrasjonen av bærekraft* blir sett på som et nytt fenomen for selskaper og derfor eksisterer det lite forhåndskunnskaper, til sammenlinkning med etablerte. Det er av interesse av å være åpen for alle mulige forklaringer for å kunne «*finne frem til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper*» (Johannessen et al., 2020, s. 30). Konklusjonen på oppgaven gjøres som et resultat av intervjuene på en gruppe respondenter fra ulike deler av næringslivet, tolkningene gjennom en fenomenologisk tilnærming og ikke som et resultat av universelle premisser gjennom informasjon som er kjent. Slik som ville vært tilfellet ved å hatt en abduktiv tilnærming (SEP, 2021).

3.2 Redegjørelse av metodevalg

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser omhandler å innhente, analysere og tolke data. Forskjellen mellom kvantitative og kvalitative metoder, er at kvantitativ metode innhenter og registrerer data i form av tall mens kvalitative metoder innhenter og registrerer data gjennom tekst, bilde og lyd (Johannessen et al., 2020). Ettersom dette er forskning gjennomført i forbindelse med studier er det begrensninger tilknyttet hva som er gjennomførbart innenfor studiens tidsrammer, sammen med problemstilling og forskningsspørsmål har dette påvirket metodevalget.

For denne studien har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode. Ettersom en kvalitativ tilnærming er ansett som best egnet for bruk av fenomenologisk design. Anvendt data i en kvalitativ studie kan forekomme fra forskjellige kilder. I oppgaven har jeg benyttet meg av en rekke datakilder som anses som *naturlig forekommende data* gjennom publikasjoner fra selskaper og organisasjoner. En annen form for data i kvalitativ forskning er et resultat av innsamling i forbindelse med en konkret studie. Denne form for data er kjent som *forskningsgenerert data* og er en del av kvalitative studier som er empiribaserte. Forskningsgenerert data kan innhentes gjennom individuelle intervjuer, gruppeintervjuer, observasjon eller dokumentanalyse (Johannessen et al., 2020). I denne oppgaven har jeg benyttet meg av individuelle intervjuer med respondenter som er selektert basert på flere utvalgsriterier.

Fenomenologisk tilnærming

Problemstillingen for denne studien er tilknyttet undersøkelsen av integreringen av bærekraft som fenomen, hvor målet er å forstå dette fenomenet. Fenomenologi er basert på psykologi og filosofi med forbindelser til Husserl, og er en metodisk tilnærming som kan anvendes for kvalitativ

forskning (Postholm, 2010). Fenomentologisk tilnærming i en kvalitativ studie omhandler «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med – og forståelse av – et fenomen» (Johannessen et al., 2020, s. 170). Ifølge Postholm (2010) er fenomenologisk forskning å studere en pågående prosess eller et avsluttet fenomen, gjennom samtaler og intervjuer med hensikt å forstå respondentens opplevelse av fenomenet. Hensikten til forsker ved å ha fenomenologisk tilnærming er å forstå det gitte fenomenet i en spesiell setting eller på et spesifikt tidspunkt (Postholm, 2010). Fenomenologisk tilnærming er en motsetning til det positivistiske paradigmet, som håndhever at det er gjennomførbart å trekke en endelig sannhet (Blaikie, 2010).

Målet med fenomenologisk tilnærming er å få frem enkeltindividers perspektiver, erfaringer og forståelseshorisont, og hvordan disse punktene kan overføres til bevissheten – både for individet og samfunnet (Johannessen et al., 2020). Satt i kontekst til oppgavens problemstillingen; hvordan individet sine erfaringer, perspektiver og forståelse ser på *integrering av bærekraft*, og hvordan ulik erfaring, perspektiver og forståelse kan skape forskjellige syn på bærekraft og at et og samme fenomen – integrering av bærekraft – kan basert på enkelt individes interesse, bakgrunn og oppfatning oppleves ulikt.

For å undersøke integreringen av bærekraft som fenomen i strategier, anser jeg det som høyst relevant å anvende en kvalitativ og fenomenologisk tilnærming. Basert på et kvalitativt intervju som inneholder spørsmål i henhold til den fenomenologiske tilnærmingen, ønsker jeg å tilegne meg en forståelse av respondentens synspunkter for å kunne beskrive, analysere og tolke opp mot andre respondenter, fange opp fellestrekk og essensen i svarene, i tillegg til å trekke et generelt, men kontekstuaavhengig svar for hvordan integreringen av bærekraft kan påvirke hvordan selskaper definerer suksess.

3.3 Datainnsamling

I dette underkapittelet gjøres det rede for hvordan jeg har samlet inn oppgavens data, hvilken data som er anvendt, hvem som er oppgavens respondenter og gjennomføringen av primærdatinnsamlingen.

3.3.1 Intervju

Datainnsamling gjennom å gjennomføre intervjuer er den mest vanlige formen i kvalitative studier (Johannessen et al., 2020). Formålet med et intervju er ifølge Thagaard (2018) at forskeren får bred og betydelig kunnskap om hvordan andre individer erfarer sin livssituasjon, og

hvilke holdninger og perspektiver intervjuets respondenter har på intervjuets temaer. Kvale og Brinkmann (2015) omtaler at kvalitative intervjuer er en samtale mellom forsker og respondent/respondenter som har en oppbygging og med et formål. Intervjuer er passende når forsker ønsker å studere individeres meninger, holdninger og kunnskap gjennom erfaring.

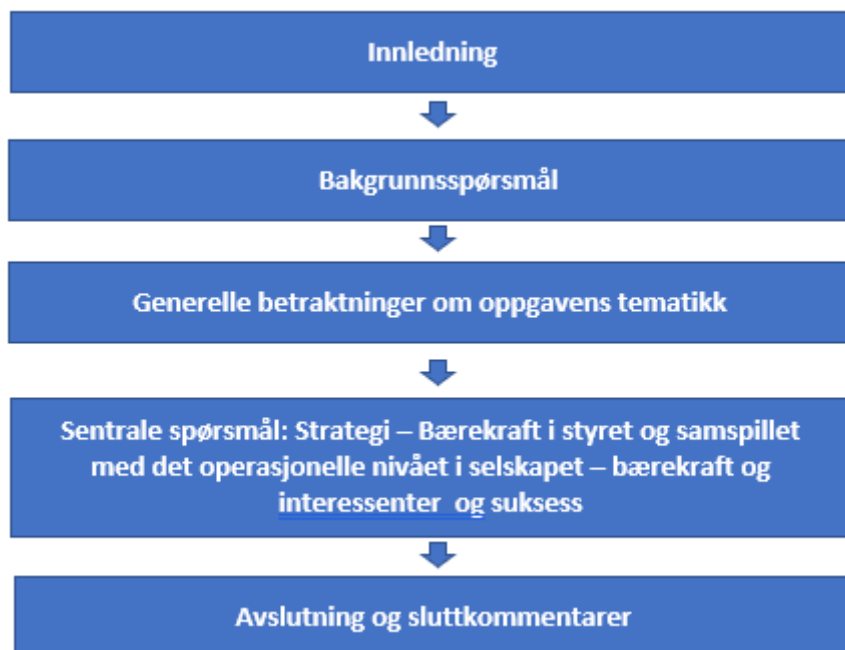
Intervju som datainnsamlingsform egner seg når forsker ønsker å gi respondent mer frihet i hvordan en velger å uttrykke svaret, til sammenlikning med spørreskjemaer med satte svaralternativer. Denne datainnsamlingsformen gir forsker muligheten å gå mer i dybden på temaene som blir tatt opp i intervjuet og derav gir forsker en større mengde data som ikke kan samles inn ved bruk av spørreskjemaer (Johannessen et al., 2020). Det finnes ulike former for intervjuer; strukturert, semistrukturert og ustrukturerte intervjuer. Intervjuene kan gjennomføres i gruppe eller en- til en. Uavhengig intervjuform man som forsker velger å anvende til sin forskning medbringer fordeler og ulemper. I denne forskningen har det blitt anvendt en semistrukturert intervjuguide. Gjennom å ha et intervju får man ifølge Björn Bjerke (2007) tilgang på offentlig data, men gjennom å ha et semi-strukturert intervju blir intervjuet mer en samtale, noe som gjør at jeg som forsker også får tilgang på privat data.

Under intervjuene er det den intervjuer som stiller spørsmålene til respondentene og styrer utviklingen av samtalen. Et intervju omhandler samspillet mellom mennesker og forståelse av intervjusettingen. For å lykkes med dette hevder Kvale og Brinkmann (2015) at intervjuer mestrer en kombinasjon av håndverksmessig dyktighet, fagelig kompetanse og evnene til å håndtere sosiale situasjoner og relasjoner. Samspillet mellom forsker og respondenten er avgjørende for utfallet av intervjuet. Dersom respondenten oppfatter forskeren med en feil holdning, vil dette kunne prege svarene (Mehmetoglu, 2004). Forskeren sitt ønske i et intervju er å forstå respondenten og ikke generalisere. Dette krever at forskeren før – under og etter intervjuet må forta seg etiske betenknninger for å ivareta integriteten til respondentene (Bell, Bryman, & Harley, 2018)

Intervjuguide

For denne studien har jeg valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer kan jeg som intervjuer hoppe frem og tilbake mellom spørsmål, tema og rekkefølge i guiden. På denne måten gir semistrukturerte intervjuer en «*god balanse mellom standardisering og fleksibilitet*» (Johannessen et al., 2020, s. 111). Intervjuguiden som er utviklet består av ulike temaer og under teamer som har som mål å undersøke studiens problemstilling og

forskningsspørsmål. Se vedlegg 2 for intervjuguide. Nøkkelspørsmålene, beskrevet som sentrale spørsmål i figuren nedenfor, utgjør hoveddelen av intervjuet.



Figur 9: Oppbygning av intervjuguide

3.3.2 Sekundærdata og primærdata

Det brukes to ulike metoder å gjennomføre datainnsamling; sekundærdata og primærdata. Sekundærdata eller *skrivebordsdata* er innsamlet data som er gjort på et tidligere tidspunkt for et annet formål enn den respektive studien man holder på med, men er ansett som relevant for denne studien. Prosessdata, transaksjonsdata og forskningsdata er eksempler på tre ulike former for sekundærdata (Bell et al., 2018).

Primærdata er data som samles inn for den respektive studien for å kunne gi svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Dette kan være gjennom intervjuer, eller er informasjon som selskapet på egenhånd har innsamlet gjennom eksempelvis rapporter, markedsføring og salg (Bell et al., 2018).

Primærdata er det som hovedsakelig blir anvendt i denne oppgaven, gjennom informasjon innsamlet gjennom intervjuer. Sekundærdataen er presentert i teorikapittelet og anvendes der det er relevant i diskusjon.

3.3.3 Utvalgsstørrelse- og strategi

Kvaliteten på datamaterialet er avhengig av både forsker og respondentene (Kvale & Brinkmann, 2015). Forskeren er avhengig av å vurdere om utvalget respondenter er korrekt for å kunne besvare forskningsspørsmålene, derav også sentralt for studiens prosess og resultat (Blaikie, 2010). For å unngå skjevheter i studien kreves det at forskeren planlegger godt fra hvordan respondenter utvelges, hvem som er respondentene og under selve intervjuet (Bell et al., 2018).

For å finne respondenter til studien ble det gjennomført en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2020). For studien ønsket jeg individer som besatt kvalifikasjoner som kunne besvare spørsmålet tilknyttet bærekraft, strategi, interesser og suksess, og respondenter som var ansett som relevante i forhold til oppgavens fenomenologiske tilnærming.

Det var fire kriterier som respondentene måtte oppfylle:

1. Besitter en lederposisjon innen bærekraft.

Gjennom å besitte en lederposisjon, fortrinnsvis som bærekraftsansvarlig eller bærekraftsdirektør er vedkommende trolig tett på selskapets strategiprosesser, ledergruppe og styret.

2. De har påvirkningskraft for hvordan selskapet jobber med bærekraft.

Vedkommende må ha tillitt i selskapets ledelse for sin kompetanse innad bærekraft og hvordan den anvendes ut i selskapets strategier, forretningsmodeller og operativt.

3. Må være i en annen bransje enn de andre respondentene i studien.

For å sikre variasjon av bransjer, og for å avdekke om det er store gap på områder innen bærekraftsarbeidet blant de forskjellige bransjene, er det et krav at de er i andre bransjer enn de resterende respondentene.

4. Over 30 år.

Etter å ha passert 30 er det høyst sannsynlig at vedkommende har en del år i arbeidslivet og har sett hvordan selskaper har utviklet seg, og derav også inntoget av bærekraft i selskapets strategier.

Ifølge Thagaard (2018) er metningspunktet for totalt antall respondenter når ytterligere undersøkelser av det samme fenomenet ikke gir en økt forståelse. McCracken (1988) hevder at det er mer hensiktsmessig å jobbe lengre og nøyere med et lite utvalg respondenter, istedenfor mange og overfladisk. Derfor vil det være tilstrekkelig med åtte respondenter for mange studier. Et avgjørende prinsipp for hvor mange respondenter som deltar er at utvalget kan undersøke

studiens problemstilling (Thagaard, 2018). Basert på dette hadde jeg som mål å få åtte respondenter til studien. Jeg sendte ut e-post og meldinger på LinkedIn til totalt fjorten individer som oppfylte studiens kriterier; i forespørselen var det en introduksjon av meg, samt et informasjonsskriv/samtykkeskjema om ivaretagelse av personvern og informasjon om hva deltakelse i studien innebærer for dem. Jeg mottok syv positive svar, ett avslag og seks har ikke svart.

Utvalget består av syv respondenter; fire menn og tre kvinner. Respondentene representerte hver sin bransje, alle besitter lederposisjoner som jobber aktivt med bærekraft i sitt respektive selskap og har vært en del år i arbeidslivet. Det er et bevisst og strategisk valg å velge respondenter fra ulike bransjer. Dette gir en bredde på dataene, samt muligheten å finne ulikheter og likheter til tross for bransjer.

3.3.4 Presentasjon av respondentene

Fellestrekk

Alle respondentene besitter lederposisjoner innen bærekraft i sitt selskap. I tillegg ser alle verdien og viktigheten med at bærekraft får en viktigere posisjon i næringslivet, deres respektive selskap og bransje. De har alle jobbet en del år i næringslivet, noe som gjør at de har fått med seg utviklingen og trendene som preger tidens tann. Alle selskapene som blir intervjuet opererer i Norge, og grunnet dette er alle respondentene gjort anonyme og vil ikke bli benevnt navn på selskap eller respondent.

Ulikheter

Respondentene er fra ulike bransjer og hvordan selskapene ser på og jobber med bærekraft er reflektert i dette. I tillegg er det stor variasjon i antall ansatte i de ulike selskapene, noe som kan påvirke hvordan bærekraft blir posisjonert internt og eksternt. Selskapene som deltar jobber enten nasjonalt, regionalt; regionalt i denne sammenheng omhandler verdensdeler, eller globalt. Operasjonsområdet til selskaper er en interessant ulikhet, ettersom det kan gi svar på om hvordan selskapet jobber med bærekraft i de ulike delene av verdene eller nasjonene er variabel.

Tabellpresentasjon av selskaper som deltar i studien

Ifølge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilknyttes et enkelt individ taushetsbelagt. Respondenter i en studie skal kunne delta med vissheten om at informasjonen de utleverer ikke kan tilknyttes de (Johannessen et al., 2020). For å sikre anonymitet anvendes psevdonymer når respondenten og selskapet omtales.

Nedenfor presenterer jeg selskapene som respondentene representerer. For å beholde anonymiteten har jeg anvendt Statistisk Sentralbyrås standardisering for næringsgrupper for å kategorisere de ulike selskapene (SSB, u.d.). I tillegg til opplysninger om hvor selskapet opererer geografisk og et ca. antall på ansatt er benevnt slik at leseren av studien skal kunne vite litt om grunnlaget bak svarene som presenteres i empirien.

Selskapets bokstavnummerering og respondents tallnummerering er det jeg vil henvise til i empirien og diskusjonen.

Selskap	Standard for næringsgruppering	Respondent	Intervjudato	Ansatte	Lokasjon
A	Overnattingvirksomhet	1	04.03.22	≥ 8 000	Regional
B	Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	2	02.03.22	≥ 200 000	Global
C	Tjenester tilknyttet informasjonsteknologi	3	01.03.22	≥ 5000	Regional
D	Detaljhandel, unntatt med motorvogner	4	21.02.22	≥ 30 000	Nasjonal
E	Annen tjenesteyting	5	22.02.22	≥ 300 000	Global
F	Finansierings- og forsikringsvirksomhet	6	04.03.22	≥ 700	Nasjonal
G	Bygge- og anleggsvirksomhet	7	02.03.22	≥ 200	Regional

Tabell 1: Tabelloversikt over selskapene respondentene tilhører

3.3.5 Gjennomføring

Grunnet den pågående COVID-19 pandemien og høyt smittetrykk når oppgaven ble påstartet januar 2022, avgjorde jeg at det mest smittevernforvarlige var å gjennomføre intervjuene ved bruk av telefon, Microsoft Teams og Google Meet. Til gjennomføring av intervjuene ble det satt av 60 minutter. Under intervjuene tok jeg notater og lydopptak gjennom bruk av *Nettskjema-diktafon* som er utviklet og eid av Universitetet i Oslo, som studenter ved andre institusjoner også

kan anvende gjennom innlogging via Feide. Etter gjennomføring ble lydopptakene transkribert til et skriftlig format. Gjennom å anvende lydopptak fikk jeg med alt av viktig informasjon som ble lagt frem av respondenten (Easterby-Smith et al., 2018). Bruk av *Nettskjema-diktafon* ble anvendt etter godkjent søknad til Norsk senter for forskningsdata [NSD]. Søknaden ble godkjent 09. februar 2022. Se vedlegg 1 for sluttvurderingen. Når respondentene mottok forespørsel om deltakelse i studiet var det vedlagt et informasjonsskriv som innhold informasjon om at det ville bli benyttet lydopptak, og dermed var det mulighet for respondenten å gi avslag på forespørselen om de ikke ønsket å delta i en studie hvor lydopptak ble benyttet.

3.4 Behandling av innhentet data

Etter at de syv intervjuene var gjennomført startet arbeidet hovedarbeidet med å transkribere lydopptakene til tekst. Dette arbeidet var tidskrevende, og var en oppgave jeg erfarte som omfattende å begi seg ut på. Det er plausibelt at jeg har vært for detaljorientert i transkriberingen, da nesten alle ord fra respondent ble skrevet ned. Resultatet var litt over 28 000 ord som ble transkribert. De følgende arbeidsoppgavene etter transkribering var dataanalyse og tolkning av data. Basert på metodiske ferdigheter søkte jeg til å finne den reelle meningen til respondentene, etterfulgt av å kategorisere meningene. Dette ble gjort med hensikten at jeg videre kunne arbeide med å fortolke innholdet til et nivå av høy kvalitet. Det som var en utfordring for meg var å få den innhentede dataen ned til et nivå som var håndterbart for å kunne kode og kondensere korrekt. Derfor var datareduksjon tidskrevende. Når jeg arbeidet med å behandle respondentenes informasjon var den største utfordringen å avgjøre under hvilke kategorier informasjonen skulle falle under. «*Selv om dokumenter og intervju -/observasjonsdata har ulik opprinnelse behøver ikke analysen av dem å være forskjellig. I begge tilfeller vil forskeren få frem meningsinnholdet i teksten, for eksempel hvilke fenomener som faller inn under et begrep, og hvilke som ikke gjøre det*» (Johannessen et al., 2020, s. 186). Jeg valgte å ikke benytte noe elektroniske verktøy for å analysere de kvalitative dataene. Etter nøye gjennomgang av dataen ble noen kategorier veldig selvfølgelige, noe som var til stor nytte for å organisere, kategorisere og analysere den innhentede dataen. Noe som gjorde at jeg holdt kontroll under analysearbeidet. For å disponere tiden best mulig og ha intervjuet frisk i minne, ble intervjuene transkribert fortløpende etter de var gjennomført. Ved å gjennomføre transkriberingen på denne måten tilegnet jeg meg verdifull erfaring som var nyttig til senere intervjuer og transkriberinger.

3.5 Dataanalyse

I mitt forskningsprosjekt har jeg to hovedområder; bærekraftig i strategi og suksess, i tillegg til underliggende kategorier som er med på å beskrive respondentens «*egne perspektiver, opplevelse og forståelseshorisont*» (Johannessen et al., s. 170). «*I fenomenologisk metode analyserer forskeren det som kalles meningsinnhold. Han er opptatt av innholdet i datamaterialet*» (Johannessen et al., 2020, s. 174). Det var *innholdet* i datamaterialet som var av interesse for meg. Derfor var det ønsket om å forstå den dypere meningen til respondentene som jeg ønsket å frembringe fra materialet. Jeg var grunnet dette forberedt i forkant av intervjuene at jeg måtte lese datamateriale fortolkende og i etterkant «se» bak ordene til respondenten, tolke hvordan respondenten svarte og se svarene i kontekst mot intervjuets situasjon og rammer.

Johannessen et al. (2020) refererer til Malterud (2017) og viser til at analyse av meningsinnholdet består av fire hovedfaser:

- «1. *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – fra villniss til temaer*
2. *Meningsbærende enheter – fra temaer til koder*
3. *Kondensering – fra koder til mening*
4. *Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper*» (Malterud, 2017, referert i Johannessen et al., 2020, ss. 174-182).

Basert på modellen ovenfor, startet analysearbeidet med å lese gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger for å lete etter *sentrale og interessante temaer* for å anskaffe meg et helhetsinntrykk over datasamlingen. Hensikten med dette var at jeg ønsket å eliminere informasjonen som jeg anså som irrelevant og samle inn den informasjonen som er sentral for videre arbeid. Den andre fasen var å finne *meningsbærende enheter* i datamaterialet, hvor hensikten var å separere ut datamateriell som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. I min oppgave ønsket jeg å undersøke om selskapene kun måler suksess fra et økonomisk perspektiv. Suksess kan være en *kode*, mens finansielle og ikke-finansielle mål kan være to ulike *underkoder*. Thaagard (2018) hevder at forskeren vil i løpet av analysearbeidet gå fra å hovedsakelig ha beskrivende koder til å ha tolkende og teoretiske koder. *Beskrivende koder* er tett tilknyttet meningsinnholdet i datamaterialet. *Tolkende koder* viser til «*begreper, sammenhenger eller perspektiver som reflekterer hvordan tendensene i materialet kan forstås og tolkes*» (Johannessen et al., 2020, s. 178). Tredje fase jeg måtte gjennom var *kondensering*. Hensikten med denne fasen var å abstrahere meningsinnholdet i de etablerte kodene, for å sitte

igjen med et datamateriale som er redusert og jeg som forsker hevdet er ansett som mest relevant. For å evne dette var jeg nødt å se om noen koder kunne gå innunder hverandre, eliminere noen koder og jeg som forsker var nødt til å trekke ut de tekstelementene som jeg anser som meningsbærende. Den siste fasen i dataanalysen var *sammenfatning*. Fasen har som mål å «*sammenfatte eller rekonteskutalisere materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser*» (Johannessen et al., 2020, s. 181). Dette innebar at jeg som forsker måtte vurdere om mine sammenfattende beskrivelser er i trå med datamaterialet som jeg satt med før prosessen startet.

3.6 Refleksjon rundt oppgavens kvalitet

Reliabilitet og kvalitet

Ifølge Yin (2018) kan man bedømme kvaliteten på forskningsdesignet gjennom å bruke kriteriene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Reliabilitet refererer til hvor konsekvent en metode måler noe. Hvis det samme resultatet konsekvent kan oppnås ved å bruke de samme metodene under de samme omstendighetene, anses målingen som pålitelig. Validitet refererer til hvor nøyaktig en metode måler det den er ment å måle. Hvis forskning har høy validitet, betyr det at den gir resultater som tilsvarer virkelige forhold, egenskaper og variasjoner i den fysiske eller sosiale verden. Validitet kan anvendes for å måle troverdigheten i forskningen, gjennom å undersøke sammenhengen mellom fenomenet som studeres og innsamlet empiri (Yin, 2018).

For å oppfylle de viktige elementene i kvalitativ forskning; troverdighet, pålitelighet og bekreftbarhet, har jeg i denne studien forsøkt å gi grundig beskrivelse av oppgavens forskningsdesign og metodiske tilnærminger som har blitt anvendt, med hensikt at utenforstående kan evaluere forskningsprosessen trinn for trinn. Oppgavens valgte teoretiske rammeverk er fundamentert på teorier og utarbeidelser gjort av anerkjente akademikere på de ulike feltene, i tillegg til offentlige rapporter, regelverk og drivere. Primært har jeg anvendt sekundærdata, i form av rapporter, artikler og bøker. Valg av hvilke søkeord som har blitt anvendt i søken etter sekundærdata til litteraturlisten er basert på oppgavens forskningsspørsmål. Ordkombinasjonene, enkeltordene og språkene som er blitt søkt på; norsk og engelsk, har begrenset samlingen av litteratur. Ved bruk av andre ord, ordkombinasjoner og språkferdigheter er det uvisst om det ville ha hatt et endrende utfall.

Primærdataen ble samlet inn gjennom intervjuer med syv respondenter som var selektert basert på et sett utvalgsriterier. Intervjuene ble transkribert ordrett etter svarene som ble gitt fra

respondent. Noen av svarene er direkte sitert i fremstillingen av empirien, noe som gjør det mulig for utenforstående å skille fra er respondentens ord og hva er fortolkninger gjort av meg som forsker i forsøket å forstå et fenomen. Grunnet at intervjuene ble gjennomført via Google Meets, telefon og Microsoft Teams var det vanskelig for meg som forsker å utvikle data gjennom kontakt med respondentene i felten. En mulig svakhet er at jeg gjennom dialog via videooverføring og telefon mulig ikke har fått med meg respondentens reflekterende kroppsspråk, blikk endringer og inntrykk som en får med å være fysisk til stede. Fra et annet perspektiv kan dette bli sett på som en styrke ved empirien som presenteres, grunnet at jeg som forsker har hatt mindre sjans for å bli preget av sanseinntrykk.

En annen måte å styrke en studies reliabilitet på er gjennom å være flere enn en forsker. Grunnet muligheten til å samarbeide og diskutere avgjørende beslutninger sammen som vil påvirke studien. Jeg vet at min reliabilitet kan være svekket grunnet valget å skrive masteroppgaven alene. Derfor har jeg vært ekstra bevisst på at mine refleksjoner, konteksten til dataen og forholdet til respondentene, har alle vært avgjørende for utviklingen av dataen.

For å styrke oppgavens validitet har jeg vært kritisk gjennom forskningsprosessen. Dette har jeg gjort gjennom å prøve å se svarene til respondenten fra ulike perspektiver, og derav også mine analyser og fortolkninger. Grunnet at oppgaven har som formål å undersøke et fenomen er det vanskelig å styrke validiteten gjennom å vektlegge teoretisk transparens. Jeg har derfor sett det nødvendig å stille spørsmål til meg selv rundt de fortolkningene som er blitt gjort, og om de er gjeldende opp mot den virkeligheten jeg har undersøkt.

Overførbarhet

I min kvalitative studie har jeg tatt «*sikte på å utvikle en forståelse av de fenomenene vi studerer. Derfor er det tolkningen av resultatene som gir grunnlag for overførbarhet, og ikke mønstre i dataene*» (Thagaard, 2018, ss. 193-194).

Jeg har prøvd å presentere dataen og oppbygningen av diskusjonen slik at resultatet kan bli brukt av andre studenter, akademikere eller aktører i næringslivet. Årsaken til dette er at det finnes lite forskning på relasjonen mellom integrering av bærekraft som fenomen og suksessen til et selskap. Derfor vil jeg argumentere for at oppgaven har stor relevans og herunder også overførbarhet gjennom at den kan bidra til bærekraftsarbeid i næringslivet, ved utdanningsinstitusjonene, samt være relevant i en større kontekst.

Utvalget av respondenter i studien er avgjørende i diskusjonen om oppgavens overførbarhet. Ifølge Thagaard (2018) kan overførbarheten økes gjennom knytte opp mot spesielle trekk ved det valgte utvalget. Respondentene er utvalget basert på fire fellestrekk. Hovedtrekkene som er avgjørende er at respondenten måtte ha lederposisjon innen bærekraft i selskapet og som besatt en posisjon med påvirkningskraft. Disse trekkene gjør at respondentene har anerkjennelse og tillitt fra selskapets ledergruppe som gjør at deres innspill påvirker selskapet, og derav høyst sannsynlig hvordan selskaper måler suksess.

3.7 Etisk refleksjon

Ifølge Den Nasjonale Forskningsetiske Komiteene (2021) består forskningsetikk «*av et sett grunnleggende normer som er utviklet over tid og forankret i det internasjonale forskerfellesskapet. Sannhetsnormen er ufravikelig i all vitenskapelig virksomhet. Sannhetssøken, sannhetsforpliktelse, redelighet og ærlighet er en forutsetning for forskningens kvalitet og pålitelighet. Forskning har også overordnede metodologiske normer, som saklighet, klarhet, etterrettelighet og etterprøvbarehet*» (NESH, 2021, s. 6). I forbindelse med min masteroppgaven har jeg gjennom å forholde meg til de forskningsetiske normene gjort at jeg har kunne anvendt vitenskapelige metoder på en faglig anstendig måte.

Av hensyn til personer i forbindelse med intervjuene har jeg måtte ta hensyn til en rekke punkter som er nevnt i de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap og humaniora.

Samtykke til å delta i forskningen

I forbindelse med forespørsel om deltakelse i forskningen, fikk de forespurte respondentene tilsendt et informasjonsskriv. Informasjonsskrivet informerte om at forskningen var på frivillig deltakelse og respondent kan på uansett tidspunkt avbryte intervjuet uten å oppgi forklaring, og alle de lagrede dataene blir slettet. Skjemaet inneholdt tilstrekkelig med informasjon om hva å delta i forskningen innebar, hva hensikten med forskningen var, hvem som skal bruke dataen, formålet med datainnsamlingen og hvordan verktøy som blir anvendt i innhenting av data. Samtykket er dokumentert gjennom at alle respondentene som deltok i forskningen samtykket skriftlig på e-post etter å ha lest informasjonsskrivet og derav visste hva det innebar å delta i forskningen.

Anonymitet

Respondentene tilhører selskaper som er anerkjente og store i sin respektive bransje. For å tilrettelegge for at respondentene kunne si hva de ønsket, uten at det kan spores tilbake til selskapet eller respondenten, ble det avtalt at respondentene og selskapene var anonyme og blir omtalt i oppgaven under pseudonymer. Av denne årsaken har jeg som forsker ansvar å sørge for at anonymiteten er tatt hensyn til. Etter oppgaven er levert og etter avtale med NSD blir all data tilknyttet oppgaven slettet. Noe som gjør at opplysninger ikke kan spores tilbake til respondentene. I transkriberingene er heller ikke navn på selskap eller respondent brukt.

Konfidensialitet og taushetsplikt

Under intervjuene ble det ved en rekke anledninger delt konfidensielt informasjon og derav taushetsbelagt informasjon. Jeg som forsker lovet respondentene om at delt informasjon behandles fortrolig og ikke blir formidlet videre på måter som avviker fra den muntlige avtalen. I denne settingen er troverdigheten til meg som forsker sentral og tilliten som respondenten har til meg (NESH, 2021). De etiske normene til forskerfellesskapet sørger for at jeg som forsker har tatt mitt kollegiale ansvaret overfor forskerfellesskapet. Gjennom å blant annet opptre «*sannferdig, behandle hverandre med respekt*» (NESH, 2021, s. 10).

Plagiat

Gjennom mange år med studier vet jeg at det er uforenlig med god vitenskapelig praksis å kopiere andre forfatteres arbeid og fremstille det som mitt eget verk. Dette inkluderer både direkte plagiat gjennom tekst, men også indirekte plagiat gjennom ideer, hypoteser, begreper og teorier (NESH, 2021). Gjennom å plagiere svekkes oppgavens troverdighet, min rolle som forsker og respekt ovenfor andre akademikere eller tekstprodusenter. Jeg har gjennom hele oppgaven vært bevisst på å unngå plagiat, gjennom primært å utøve god henvisningsskikk.

God henvisningsskikk

For å unngå plagiat og sørge for at andre kan etterprøve påstander og argumentasjon, er det ifølge NESH (2021) viktig å utøve god henvisningsskikk. Jeg, i lik linje med andre forskere og akademikere har et kollektivt ansvar å opprettholde de gode normene innen henvisningsskikk, slik at man kan opprettholde en kollegial forskningskultur. Under oppgaven har jeg vært bevisst på mitt ansvar som forsker og hva som ligger i god henvisningsskikk. Dette er kvaliteter man har fått opplæring i fra forelesere og veileder gjennom bachelor og master.

4.0 Empiri

I dette kapittelet skal jeg presentere funnene gjort fra det innsamlede datamateriale som er et resultat av de transkriberte intervjuene. Funnene presenteres strukturert etter oppgavens forskningsspørsmål. Overskriftene til avsnittene er et resultat av mine tolkninger av transkriberingens innhold og min oppfattelse. Kapittelet består av fortolkninger av datamaterialet, hvor min hensikt er at oppfattelsen er troverdig sett opp mot situasjon, sitater og annet datamateriell.

4.1 Hvordan jobber selskapet med bærekraft i strategier?

Bærekraft har fått en sentral plass i selskapets strategier

Selskapene som ble intervjuet til denne studien, er som nevnt selskaper som er kjent for å være gode på bærekraft i sine respektive bransjer. Derfor var det ikke overraskende at alle respondentene presenterte at bærekraft i dag har en sentral plass i selskapets strategier:

«Vi har en tydelig strategi hvor bærekraft er forankret i styret og vist at bærekraft er ikke bare å tenke på tall» (Respondent 7). «Bærekraft er en del av konsernstrategien. Så vi har bærekraftstrategien integrert i forretningsstrategien. Vi har tre ambisjoner, hvorav bærekraftig og klimanøytral er den ene av de tre» (Respondent 4). «Vi skal være en endringsagent og vår strategi når vi skal ha bærekraft inn i kjernen av vår forretningsstrategi omhandler det å finne ut hvor kan vi gjøre mest nytte» (Respondent 2). «Det er strategi jeg tror har skilt Selskap C fra andre selskaper, at bærekraft ikke er en «nice to have». Ingen prosjekter har kommet til som et resultat av overskudd. I et sånt tilfelle blir strategi veldig viktig» (Respondent 3).

Ifølge det teoretiske rammeverket må selskapene evne å konkretisere bærekraft fra strategi til handling, for å gjøre det håndterbart, noe som kom frem under intervjuene.

Bærekraft må konkretiseres

Ut fra intervjuene synes det å komme frem at alle selskapene var klar over at de kan ikke gjøre alt, men at alle kan gjøre noe. Da primært i sin bransje og verdikjede. For selskapene innebærer dette å klare å konkretisere hvordan selskapet på best måte skal kunne angripe sine respektive bærekraftsutfordringer: *«Jeg tenker det er viktig at bærekraftsarbeidet blir en sidegreie, så for å integrere bærekraft inn i core business så må man oversette det konkret så det skal bli relevant»*

(Respondent 5). «Jeg tror det er viktig å være konkret. Man må passe på at det blir noe mer enn bare en kommunikasjonsøvelse. Når man jobber med bærekraft så må man vite hvorfor man gjør det og hva er det det konkret handler om. Det må derfor inn i mål, ambisjoner, tiltak, KPI også må det være detaljert på hvilket område man ønsker å angripe» (Respondent 2).

Bærekraft er med å sette føringer for andre deler av strategien

Siden integrering av bærekraft som fenomen i strategier er relativt nytt for næringslivet, kommer det til uttrykk fra noen av respondentene at en av konsekvensene med integreringen er at bærekraft blir styrende i en eller annen form for de resterende delene av strategien og derav hva selskapene gjør: «Bærekraft setter litt føringer og har en tendens å bli et av mange spor som også setter føringer for de andre sporene» (Respondent 1). «Hos oss har vi valgt at bærekraft skal være styrende i alt vi gjør» (Respondent 6).

Det virker som at for respondentene er det viktig å få frem at selv om integreringen av bærekraft har fått en relativt stor plass i praksisen til selskapene, skal ikke det gå på bekostningen av selskapets økonomiske utvikling. Dette kan sees i lys med at 5 av 7 respondenter er utdannede økonomer og har derav en bakgrunn som tilsier at de økonomiske perspektivene vil være tellende i utarbeidelsen av nye strategier og tiltak. Dette kommer tydelig frem under 4.4.

Viktigheten av å tydeliggjøre at bærekraft ikke trenger å gå på bekostning av lønnsomhet

For respondentene virker det som at det er viktig at selv om selskapet fokuserer på bærekraft skal ikke det gå på bekostning av selskapets evne til å skape økonomisk utvikling. Gjennom å konkretisere bærekraftig aktivitet i strategier, målene og utvikle på nye metoder å skape lønnsomhet, vil bærekraft være med å skape muligheter for selskapet: «Det mest essensielle er å synliggjøre hvordan bærekraft ambisjonene og/eller utfordringene ikke trenger å være en motsetning til økonomisk utvikling. I tillegg til å få med seg hele ledelsen i prosessen» (Respondent 4).

Gjennom å integrere bærekraft i strategien skapes muligheter.

Alle respondentene vektlegger at gjennom integrering av bærekraft i strategien er det mulig å skape nye muligheter for selskapet. Gjennom å ikke låse seg til tankegangen *business as usual*, kan det synes som at selskapene enten beholder sin markedsposisjon eller kaprer markedsandeler gjennom å ha det bærekraftsfokuset de har: «I forretningsstrategien så har vi ikke sagt at bærekraft nødvendigvis er det som gir oss større markedsandeler, men det er en viktig del av

posisjoneringen vår. Vi ser jo at bærekraft er kjempeviktig for bankene og som en del av licence to play. Det er definitivt en klar linje mellom nivå på hva vi gjør på bærekraft og det vi får av handlefrihet i forretningene» (Respondent 7). «Det har vært positive konsekvenser. De første årene gjorde Selskap C bærekraftsarbeid, kun fordi at det var rett å gjøre det. De siste årene så vinner vi kunden gjennom at vi har et bærekraftsarbeid. Konsekvensen er at det er lettere for oss å konkurrere, for våre konkurrenter har ikke det samme bærekrafts fokuset som vi har» (Respondent 3).

Styret til selskapet har et bevisst forhold til bærekraft opp mot andre områder i strategien og selskapet

Etter min forståelse ut fra intervjuene som er gjennomført for denne studien, hadde det ikke vært mulig for selskapene å ha det fokuset de har på bærekraft, hadde det ikke vært for forankringen det har i selskapenes respektive styre. En informant beskriver styrets standpunkt til bærekraft på følgende måte: «Styret har tatt et klart standpunkt til at de likestiller økonomiske og klimatiske mål» (Respondent 7). En annen respondent beskriver det på følgende måte: «Jeg opplever at bærekraft og ESG-agendaen er høyt oppe på agendaen hos styret. (Respondent 5).

Årsaken til hvorfor bærekraft har den forankringen det har i styret kan tyde på at styrene er klar over utviklingen på bærekraftsfeltet, og hvordan de ulike reguleringene og kravene kommer til å påvirke selskapet: «Dette ser jeg også i det nye rammeverket som ligger på trappene fra EU, bærekraftsdirektivet CSRD. Så er det hvordan bærekraft er integrert i eierskapet og selskapsledelse. Hvor selskapene må redegjøre. Jeg tenker dette er et ganske kraftig signal på at det må selskapene gjøre fremover om bærekraft skal fungere fremover» (Respondent 2).

Den som er bærekraftsansvarlig har tillitten til ledelsen og styret

Ettersom at bærekraft er et relativt nytt fagområde å ta stilling til for styrene, kan det tyde på at kompetansen som den som er bærekraftsansvarlig / bærekraftsdirektør besitter er avgjørende for at styret kan fatte de strategiske beslutningene som de gjør på temaer som omhandler bærekraft og derav en høy tillitt til vedkommende: «Jeg får det spillerommet jeg trenger, men det har vært og er jo en tillitsreise. Vi brukte jo et halvt år for å komme i den posisjonen» (Respondent 7).

Tillitten som er satt til den som er øverst ansvarlig for bærekraft i selskapet kan tyde på at styrene til selskapene mangler kompetansen på bærekraft. Kun 2 av 7 respondenter hevdet at styret besatt kompetanse på bærekraftsfeltet og flere av respondentene trekker frem at den primære

kompetansen i styrerommet stammer fra den gamle skolen. Holdningene til de fleste styrene på bærekraft er gode, men kompetansen ser ut til å være mangelvare:

«Det kan godt være at kompetansen må økes direkte på bærekraftsfeltet. Ettersom det er en rivende utvikling» (Respondent 4). «Min opplevelse er at det er stor variasjon. Noen kunder har veldig god kompetanse om bærekraft og gode grunnholdninger, men at dette kanskje er litt tilfeldig» (Respondent 2). «I styrer så kommer det an på hvem som sitter der, alder og bakgrunn. For det er mye blåskjorter i dagens styrer. Det ser vi også på andre relativt nye områder som også mangler kompetansen, som eksempelvis cyber risk og muligheten innenfor digitalisering. Disse områdene får ikke tilstrekkelig fokus for mangfoldet av kompetanse og bakgrunn er ikke helt på plass. Jeg tror ikke styrer rundt omkring er kjent med hvilken rolle de spiller» (Respondent 2).

Den manglende kompetansen kan være et resultat av den rivende utviklingen som er på feltet, og at som fagfelt øker kompleksiteten med elementer som faller inn under bærekraftsparaplyen. Derfor er det sannsynlig å tro at fremtidens styrer vil besitte en helt annen form for bærekraftskompetanse enn normen av styrer i dag.

Bærekraft blir mer komplekst

Under intervjuene kommer det tydelig frem hos respondentene at de ønsker at bærekraft skal være integrert i alle stillinger hos selskapet og på denne måten ideelt sett ikke skulle hatt noen som er ansvarlig for feltet, men grunnet utviklingen og kompleksiteten tyder det på at selskapene til respondentene er forberedt på en mellomting; bærekraft vil og må være integrert i alle av selskapets avdelinger ettersom de respektive avdelingene er spesialisert på sitt felt, og at bærekraftsavdelingene vil øke i antall ansatte og oppgaver grunnet utviklingen på feltet og kompleksiteten. To respondenter beskriver det på følgende måte:

«Bærekraft er et spesialistområde. Det er mange selskaper som i dag har en bærekrafts spesialist eller bærekraftsansvarlig, og det er ikke alltid vedkommende er med på strategiarbeidet. Disse eller denne person må være med i utarbeidelsen. Det er en forutsetning. Bærekraft blir bare mer og mer komplekst» (Respondent 3).

«På den ene siden så har vi, altså bærekraftsfolk sagt at bærekraft skal integreres i alt. Ideelt sett så burde ikke jeg hatt en stilling, men at det hadde vært inne i alle prosesser. Samtidig blir det jo mer og mer et eget fag med at det blir et dypere og dypere fagområde med strengere og strengere krav til rapportering osv. Det blir vanskeligere og vanskeligere å få det integrert og slippe det sentralt. Jeg tror vi må evne begge deler. Man blir ikke kvitt den bærekraftsavdeling med det første, for det er så mye regulatoriske endringer, rapporteringskrav og greier som kommer så man må ha litt fageksperter som forstår det også må man få det integrert i virksomheten så man får de riktige dataene og tallene» (Respondent 1).

4.2 Hvordan definerer selskapet suksess?

Bærekraft og suksess forstås gjennom å være likestilt med andre måleparametere

Respondentene antyder at bærekraft som måleparameter er likestilt med de økonomiske og vekstparameterne. Det virker som flere av respondentene de siste årene har sett verdien av å måle suksess gjennom flere og nye parametere, deriblant bærekraft. Ut ifra det respondentene forklarer har dette vært en prosess over tid for de fleste, og noe som kan sees i lys av det skiftende fokuset i næringslivet på bærekraft:

«Bærekraft er ansett som den andre sterke bærebjelken.» (Respondent 5). «Vi tok jo en avgjørelse i 2015 å slutte oss til Paris avtalen og hatt det som en brekkstang, men vi har aldri før hatt disse kvantitative målene sidestilt med de andre målene» (Respondent 7). «Siden vi er i servicebransjen og det er en veldig entrepenøriell holdning. Noe som har vært der helt fra start. Så har samfunnsansvar genet vært der helt fra start. Noe som er veldig fascinerende for man har jo da tidlig tenkt og skjønt at man kan gjøre bra ting samtidig som man tjener penger» (Respondent 5).

Til tross for at bærekraft er sidestilt med de andre parameterne når selskapet skal måle suksess, er det i datamaterialet tegn på at det etterlyses at de ulike måleparameterne skulle vært tettere integrert: «Jeg mener at næringslivet kan bli flinkere til å integrere bærekraftsresultatene tett innpå de økonomiske resultatene» (Respondent 4). Basert på det teoretiske grunnlaget kan årsaken til hvorfor dette ikke er gjort i større grad i næringslivet, sees i lys av posisjonen av John Elkingtons triple bunnlinje og hvordan den har blitt anvendt.

Suksess forstås gjennom den triple bunnlinjen

Et par av respondentene refererer direkte til den triple bunnlinjen når de snakker om i hvilken rekkefølge selskapet måler suksess. Dette kan tyde på at tilnærmingen til suksess gjennom people – planet - profit omhandler fundamenteringen av selskapets verdier og at dette er en forståelig måte for interessenter å forstå prioriteringene til selskapet:

«Vi har en people, planet, profit tilnærming» (Respondent 5). «Vi bruker jo veldig den people – planet – profit, og har jo egentlig klart å ha det som et mantra og en ledestjerne. Så jeg vil jo si at det er det som ligger mest grunnleggende i selskapet. Det er de tre i den rekkefølgen, og suksess i den rekkefølgen... People – planet – profit har stått i all tid, og kommer til å gjøre det også» (Respondent 1)

Selskap A har tydelig tatt en nøye vurdering på om hvilken rolle den triple bunnlinjen skal spille for de som selskap i utarbeidelsen av ny revidert selskapsstrategi: *«Vi hadde en runde på det om vi skulle ha en trippel bunnlinje. Jeg var litt skeptisk til den trippel bunnlinje filosofien. Fordi det på en måte er litt gammeldags og er en ganske gammel teori. Den kom ganske tidlig, og man skiller det i kontrast til å integrere hos andre. Du lager tre bunnlinjer istedenfor en, det er jo ulike skoler som er usikker på om er smart eller ikke. Akkurat i Selskap A fungerer det godt med å synliggjøre verdig utover det rent finansielle. Jeg mener det er med å skape en bevisstgjøring. Er klart det hadde vært fint om en bunnlinje ble skapt av folk og bra fotavtrykk på planeten osv., men der er vi jo ikke i verden vel og merke».*

Basert på at tankegangen med å måle suksess gjennom å ha en people – planet – profit tilnærming, er det tydelig i datamaterialet at respondentene som er intervjuet i denne studien har en mangfoldig måte å måle suksess på.

Suksess forstås på en mangfoldig måte

Respondentene er tydelige på at suksess er et begrep i utvikling og at selskaper nå ser på suksess i ulike former. De forstår og opplever at suksess er komplekst, tidvis vanskelig å måle og ikke kun kan isoleres til økonomiske og vekstparametere, selv om det kommer tydelig frem fra alle respondentene at økonomi og vekst er avgjørende for å kunne drive virksomheten og derav oppnå suksess på andre områder. Mer om økonomi og vekst under 4.4

«Det som har vært suksess for oss er at når vi er ute i kapitalmarkedet å henter grønnkapital så har vi alltid grønnkapital i bunn» (Respondent 6). «Suksess for oss er å bli valgt av kunden. Det er det vi kjemper for hver dag. Og at vi driver en endring i bransjen. Det er suksess for oss» (Respondent 4). «Det er jo måloppnåelse; lykkes å oppnå målene våre og strategien. Der er suksess for oss. Vi har jo en strategi som går på vekst og lønnsomhet, antall ansatte, høy tillitt i markedet og hos kundene, i tillegg til en rekke andre mål» (Respondent 2). «Det er krevende å måle og vurdere siden det finnes så mange former for suksess» (Respondent 2).

Respondent 5 trekker frem ønsket om at vekstbegrepet skal utvides ytterligere: «Jeg tenker jo at det er mulig å legge inn nye ting i det vekst begrepet. Det er greit å være opptatt av vekst, men må være opptatt av mer enn bare stadig mer profit». Hvordan dette kan gjøres er avhengig av hvilke KPI-er selskapet setter seg.

4.3 Hva påvirker KPI-ene til selskapet?

Sprik i viktigheten av betraktningene til interessenter for hva selskapene måler seg på

Alle respondentene uttaler at de jevnlig gjennomfører interessentdialoger og interessentanalyser i strategiprosesser. Det er derimot et sprik i svarene til respondentene rundt viktigheten av disse analysene og dialogene. Respondent 3 uttaler seg på følgende måte: «*Interessentdialogen er viktig, men den er ikke avgjørende for vår del. For jeg opplever at den analysen vi gjør så langt har vært veldig treffsikker. Selskapet begynner å bli såpass stort, at om vi starter å snakke om et tema så begynner kunden å synes det er viktig. Jeg har opplevd at Selskap C har de siste årene styrt litt hva kunden synes er viktig*». Respondent 3 begrunner denne tilnærmingen med følgende uttalelse «*Om vi kun skulle ha gjort endringer på bærekraft, basert på hva kundenes krav er. Så ville utviklingen ha gått for tregt. Jeg opplever at kunden synes at noe er viktig, men de har ikke det fullstendige bildet, noe som gjør det vanskelig å prioritere. Det er lettere for oss som ser hvordan det ser ut i verdikjeden, utformingen av produkter osv, gjør det lettere å bestemme hvor fokuset skal legges*».

Respondent 1 hevder at dette ikke vil fungere i fremtidens praksis grunnet reguleringer som gjør inntog i næringslivet de kommende årene: «*Før var det NGO som styrte i stor grad hva du skulle gjøre, nå kommer EUs Green Deal med sånn her skal du gjøre det. Så fra et faglig perspektiv så funker det ikke helt lengre å bare gjøre det som man vil også følger interessenter etter. For det kommer så sterke føringer på det regulatoriske som blir satt som man få følge*».

Reguleringer er med å styre hva selskapet skal måle seg på

Respondentene trekker frem at reguleringer fra nasjonalt og internasjonalt hold er med å bestemme hva selskapet skal måle seg på, grunnet at det er lovbestemte krav. Dette gjelder da reguleringer som ikke bare påvirker sin egen virksomhet, men også virksomheter og næringer i selskapets verdikjede.

Flere av selskapene trekker blant annet frem reguleringer for bank og finansnæringen, er reguleringer som er med å påvirke selskapet: «*Den største pull faktoren er jo banken. Det er jo de som primært har en forventning til hvordan vi håndterer dette her og at vi skal kunne dokumentere ovenfor dem*» (Respondent 7). En annet område med reguleringer som trekkes frem er det fra myndighetshold som har direkte påvirkning på selskapene og deres respektive næring: «*Fra myndighetssiden merker vi det kommer mer som reguleringer og lovendringer, i tillegg at det kommer mye fra EU systemet. Noe som gjør at vi måtte komme til å rapportere mye strammere*» (Respondent 4).

Grunnet reguleringer kan selskap bruke bærekraftsfaget til å skille seg ut: «*også er det jo den andre delen av det at en må velge hvor man skal skille seg ut og hvor man setter retningen. Og her skal andre følge etter oss*» (Respondent 1).

Bærekraftsfaget bør få større plass i utarbeidelsen av KPI-er

Respondentene antyder at bærekraft som fagfelt fortjener en større plass i utarbeidelsen av strategier, og at fokuset på viktigheten av interessentdialog er for stort: «*Man burde ha større vekt på hva sier bærekraftsfaget at du skal gjøre, hva sier dataene du skal gjøre. I mangel av data så har man heller valgt å bruke interessenter for å styre strategiprosesser*» (Respondent 1).

Samtidig som det trekkes frem at den økte kompetansen innad hos selskapers interessenter er med å gjøre dialoger og analyse mer verdifull: «*Nå begynner fagkompetansen på bærekraft å vokse frem i selskaper, noe som gjør det lettere å identifisere interessenter innad i en interessent som kan stille krav*» (Respondent 3). Verdien av interessentdialogene og analysene kan settes i lys av modenheten til den respektive interessenten.

Modenhetsnivået til interessenter innen bærekraft er med å avgjøre hva selskapet måler

Det kommer tydelig frem at blant selskapenes interessenter er det svært varierende modenhetsnivå rundt bærekraft. Hva interessentene etterspør er et resultat av hva deres interessenter igjen etterspør, noe som krever at selskapene prøver å ligge forut for spørsmålene

om hva selskaper måler, slik at de besitter de nødvendige dataene når spørsmålene forekommer: «Noen kunder er sånn «det er kjempebra det dere gjør og hvordan kan dere hjelpe oss videre», mens kunder er ikke så modne og skjønner ikke helt greia. Men så plutselig har de fått noen spørsmål og kommer til oss «hadde vi sånn CO2 beregning av maten som selges her?». Det er helt klart en ulik modenhet der ute» (Respondent 5).

Selskapene ser også verdien av at interessentene modnes på bærekraftsfeltet når de nå gjennomfører interessentanalyser og dialoger, og hvordan innholdet i disse kan være med å avgjøre selskapets KPI-er: «Vi ser jo at modenhetsnivået har økt veldig de siste årene. Interessentanalysen for 5-6 år siden var det mye større spredning i krav, men nå og i fremtiden med den økte kompetansen så vil disse kunne gi oss mer relevant input» (Respondent 3). Det kan tydes i datamaterialet at selskapene ser at utviklingen i modenhetsnivået til de ulike interessentene potensielt kan flate ut, grunnet at utviklingen viser til at bærekraft er i form med å bli en hygiene faktor for kundene.

Bærekraft er utvikler seg til å bli og forbli hygiene for kundene

I datamaterialet kommer det frem at for kundene til selskapene er bærekraft i ferd med å bli stadig mer hygiene. På den måten at kundene forventer at selskapene har tiltak og målinger å vise til, uten at det skal være en merkostnad: «For de andre interessentene blir det stadig mer hygienefaktor. Noen har gått rundt og trodd at dette er kunden veldig opptatt av og villig til å betale for, men det er jo ikke sant tenker jeg. Jeg tenker mer at dette forventer de at dette her har vi fikset. Dette må vi bare ha kontroll på, og sånn er det bare» (Respondent 7).

Det mye som tyder på at kundene til selskapene er opptatt av bærekraft, men at det er veldig sprik i kundebasen mellom de som vet hva de skal kreve og forventa av selskapet, og de som ikke vet: «Kravene fra de er veldig forskjellig, alle er jo opptatt av temaet i seg selv, men så er nok mange som kjenner på usikkerhet på hva betyr dette og hvordan skal jeg angripe det dette store dyret» (Respondent 6). «Men det er tydelig forskjell på holdning og handling. Vi merker det er en økende kundetrend at de ønsker mye mer bærekraftige produkter som tar hensyn til miljø og helsefeltet, men ønsker samtidig veiledning» (Respondent 4). Denne utviklingen kan sees i kontekst med utviklingen og kompleksiteten til bærekraftsfaget, grunnet at kundene i dag og i fremtiden trenger veiledningen for å ta de korrekte valgene og derfor ligger det indirekte krav til selskapene som gjør at de må gjennomføre de korrekte tiltakene og målingene for å kapre eller beholde kundene. En måte for selskapene å gjøre dette er gjennom å være ansvarlig og lønnsom.

4.4 Hvordan ser selskapet på muligheten for å være ansvarlig og lønnsom?

Det er kun mulig å oppnå suksess med bærekraft gjennom en grønn bunnlinje

Ut ifra det respondentene beskriver er de alle svært opptatte av å gjennomføre bærekraftige omstillinger som kan vedvarer og kan betraktes som suksesser, men det vil ikke kunne være mulig dersom selskapet har en rød bunnlinje:

«For det første mener jeg at det blir ingen grønnomstilling med rød bunnlinje. Skal man lykkes med bærekraft må man lykkes gjennom å være lønnsom» (Respondent 2). «Det nytter ikke å lene seg på bærekraft om man mister kunder og ikke får bunnlinja til å fungere. Da har vi ikke suksess. Det hjelper ikke å være på topp av indexer i bærekraft, om vi taper penger. Det er veldig tydelig uttalt todelt suksess» (Respondent 5).

Respondentene trekker frem at grunnet avhengigheten av en grønn bunnlinje for å fokusere på bærekraftig utvikling, medbringer det en rekke utfordringer fra et økonomisk ståsted.

Bærekraft blir utfordret fra det økonomiske perspektivet

Ut ifra datamaterialet tolkes det som at respondentene opplever at bærekraft blir utfordret fra det økonomiske perspektivet, både når det kommer til relasjon mellom lønnsomhet og ansvarlighet, men også vanskelighetsgraden å kunne regne på bærekraftsansvarlighet. Respondent 1 beskriver det på følgende måte:

«Utfordringen for faget er jo at effekten av det å gjøre ting smart gjennom bærekraftsansvarlighet er ofte vanskelig å regne på, men hva det koster er veldig enkelt å regne på». Videre forklarer vedkommende: «Et enkelt eksempel er at det enkelt å regne på hva merkostnaden er for å kjøpe inn økologiske egg, men det er vanskelig å finne ut hva marketing kostnadene av det å si at du har bra egg på frokosten, bra matvarer på frokosten og hva er markedsføringsverdien av sånne ting? Eller er det pris verdi? Kan man ta høyere priser? Sånne ting er mye vanskeligere å regne på, enn selve kostbiten».

Problemet for respondentene og deres respektive selskap er at når bærekraft blir vanskelig å regne på, parallelt med at selskapene er avhengig av en form for vekst og lønnsomhet, kan bærekraft ifølge alle respondentene brytes ned til å omhandle økonomi i en eller annen form.

Bærekraft kan brytes ned til økonomi, for å være ansvarlig koster penger

Basert på at det kommer frem at bærekraft blir utfordret av det økonomiske perspektivet, er det innholdet i datamaterialet som understreker at bærekraft er satt opp mot økonomi, vekst og lønnsomhet har en kostnad som selskapene selv må finne ut hvordan de skal håndtere og hvor stor den posten skal være.

Respondent 7 beskriver det på følgende måte: *«Om man isolerer bærekraftsspørsmålene til har vi kompetansen, vi vet hva løsningen er, vi vet hva som gjelder, vi vet hva vi må prioritere; da sitter vi igjen med spørsmålet – hva koster det? Har vi greid å isolere det ned til dette, vi vet at vi ikke trenger å holde på med innovasjon eller annet, da handler det kun om penger. Da er vi der at da kan vi faktisk ta valg».*

En av de andre respondentene trekker frem at det koster å være ansvarlig og det trolig krever at selskaper forskyver på linjene som tidligere har vært satt: *«Du har en topplinje og du har en bunnlinje. Det kan være at den topplinjen må litt opp når kostnadsbasen din går opp og at du må dele opp marginen mellom deg og kunden på en annen måte. Også må vi bare håpe at det kommer til å være en egen verdi i å drive bærekraftig»* (Respondent 2). Respondent 2 illustrere dette på følgende måte: *«Jeg tror at skal vi for eksempel oppnå å ta ansvar for menneskerettigheter og ta ansvar for verdikjeden vår så må vi akseptere at noe av det kommer til å koste mer penger».*

Hvilken bransje de ulike respondentene opererer i er avgjørende for hvilken rolle vekst og lønnsomhetsdimensjonen må spille i nåtiden og fremtiden. Respondent 6 beskriver det på følgende måte: *«En bank ønsker og er avhengig av å være lønnsom for investorer, og investorer er viktig og det er viktig å gi avkastning på de pengene som puttes inn i banken. Lønnsomhetsdimensjonen vil alltid være viktig».* Vedkommende kommer videre med følgende betraktninger angående vekst og lønnsomhet opp mot bærekraft og ansvarlighet: *«Når det gjelder bærekraft så tror jeg ikke det for et selskap vil i fremtiden være mulig å vokse i alle retninger. I samspillet med omgivelsene og den verden vi skal leve så er den balanse man må finne. Heldigvis så ser man at det er mulig å ta en posisjon å både være lønnsom og bærekraftig. Det er en hårfin balanse».*

Jeg oppfatter det slik at på måten respondentene uttrykker seg at suksess ikke kan ekskludere økonomiske- og vekstparameterne, grunnet at et selskap ikke kan drive positiv påvirkning og endring dersom de ikke har kapital til å gjøre det. Det å oppnå bærekraftig suksess for respondentene bunner ned til å drive lønnsomt. *«Det noe vi bærekraftsfolk har brukt mye tid å snakke om med å si at bærekraft er lønnsomt. Jeg mener absolutt at det gjelder, men finansperspektivet på dette temaet stemmer ikke med den betraktningen»* (Respondent 1).

Det kan synes som at selskaper i fremtiden må bli flinkere på å skille mellom langsiktig og kortsiktig økonomisk vekst, opp mot målet om å kunne være ansvarlig og lønnsom. Da 7 av 7 respondenter hevdet det er mulig å bedrive ansvarlig og lønnsomt, hvor av flere trekker frem ønsket og målet om at å bedrive bærekraftig skal lønne seg i fremtiden, grunnet at det pr i dag har høye kortsiktige kostnader å drive bærekraftig. *«Men så tenker jeg jo også vekst også vil stå i veien for være ansvarlig. For det vil ikke være lønnsomt på kort sikt. Det har jo en kostnad. Noen ganger må man kanskje stå over en kunde fordi de ikke samsvarer med dine verdier. Det har jo en pris, men da må man jo skille mellom det kortsiktige og langsiktige»* (Respondent 5).

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg diskutere funnene som kom frem i empirikapitlet i lyset av teorien presentert i 2.0. Kapitlet er strukturert etter oppgavens forskningsspørsmål. Jeg vil diskutere forskningsspørsmålene i den rekkefølgen presentert i 1.0. Etter hvert forskningsspørsmål vil jeg presentere et oppsummerende og konkluderende svar på det respektive forskningsspørsmålet. Svarene som presenteres utgjør hovedgrunnlaget for å besvare oppgaves problemstilling i 6.0.

5.1 Hvordan jobber selskapet med bærekraft i strategier?

Bærekraft i strategien

Empirien viser at bærekraft har fått en sentral plass i selskapene respondentene representerer. Ifølge Roos et al. (2021) viser en strategi selskapets evne til å rette fokuset mot hva som er viktig, evne til å tenke langsiktig og planlegge tiltak som har som hensikt å oppnå selskapets mål og visjoner. For å ha klart dette må selskapene igjen om en strategiformuleringsprosess. Hvordan selskapene faktisk har gjennomført disse har jeg ikke empiri på. Respondentene opplever at selskapene sine har klart å se hvor de har mulighet å gjøre størst positiv påvirkning, etablert langsiktige og kortsiktige bærekraftstrategier og implementert bærekraftstrategi inn iblant annet konsernstrategi og forretningsstrategi. Alle selskapene har måtte benytte seg av en adaptiv, lineær og tolkende strategi når det kommer til bærekraftstrategi og hvordan den er integrert inn i andre strategier. Ettersom de ulike formene for strategi passer med de ulike dimensjonene av bærekraftig utvikling. Konsekvensene av at bærekraft har kommet inn i strategien har gjort at andre deler av strategien som en konsekvens er nødt til å endre seg. Praksiser som før har vært normale må nå endres som en direkte eller indirekte konsekvens. Noe som potensielt kan gjøre at bærekraftsfaget sin posisjon i strategier kan møte motstand fra andre deler av selskapet. Derfor har de som etablerer strategier et stort ansvar å sørge for at bærekraft ikke blir ansett som en byrde, noe det fort kan bli fra de som opplever integreringen av bærekraft og dens tiltak som begrensende for sitt arbeid.

Respondentene er tydelige på at bærekraft må konkretiseres i selskapets strategier, gjennom å ha det inn i selskapets KPI-er, mål, visjoner, ambisjoner og angrepsområder. Dette for å unngå at bærekraft kun blir en kommunikasjonsøvelse, og derav sjansen for å bli tatt for grønnvasking. Strategifaget er i endring noe både Hunsaker og Knowles (2020) og Bengtsson og Skärvard (1988) poengterer, grunnet dagens komplekse og dynamiske næringsliv. Respondentene ser at det

skjer store utviklinger på fagfeltet og derav også i næringslivet, noe som krever at selskap må ha fokus på endring og ikke hva som er stabilt. Gjennom å ha fokus på endringer har selskapene ifølge empirien klart å skape muligheter gjennom å finne ut hvor de kan gjøre mest nytte og som et verktøy for å skille seg fra andre selskaper.

Roos et al. (2021) hevder strategi omhandler selskapets langsiktige retningsvalg. Lori Rosenkopf hevder pandemien ikke har endret hvordan selskap gjennomfører strategiprosesser og de strategiske implementeringene, mens Olenka Kacperczyk hevder at COVID-19 har vært med å gjøre at selskap er mer observant på kriser og bruk av strategi for å navigere seg gjennom det komplekse og rask skiftende næringslivet. Derav behovet for kortsiktige og langsiktige strategier. Empirien viser at selskapene har en kombinasjon av kortsiktige og langsiktige bærekraftstrategier. Hvorav de fleste strategiene er relativt nye, grunnet det økende fokuset på bærekraft siden 2015 og bruken av 2025 og 2030 som målestokker. Det er ingen funn i empirien som tilsier at hvordan selve strategiprosessen gjennomføres og implementeringen av tiltak gjøres har og vil endre seg, som en direkte eller indirekte konsekvens av COVID-19. Noe som støttes oppunder av Rosenkopf (2021). Selv om både Kacperczyk og Rosenkopf har uttalt seg om strategi og COVID-19, er verden fortsatt i pandemien og fra et langsiktig perspektiv er det for tidlig å uttale seg om konsekvensene. Det er derimot mulig å synse, men de faktiske endringene eller ikke-endringene kan man utale seg om i fremtiden.

Bærekraft i strategien og muligheter

Teorien sier at selskaper er en del av bærekraftsproblemene; de er bidragsyttere til de bærekraftsproblemene verden har, men problemene kan ikke løses uten selskapene. Derfor er det viktig at selskapene er med å minimere de negative eksternalitetene og maksimere de positive eksternalitetene (Jørgensen & Pedersen, 2017). Dette fokuset kan skape muligheter for selskaper. Det kommer frem i empirien at for flere av selskapene ser at integreringen av bærekraft inn i selskapets strategier og aktiviteter har gjort at de har fått en bedre eller tydeligere markedsposisjon, noe som gjør at konkurrerende selskaper ser at det er det som må til for å holde seg aktuell. Resultatet av dette er at de interne negative eksternalitetene minker grunnet endret praksis internt i selskapet, men også økning i de positive eksternalitetene for endret praktisk for bransjen. Det som vil være spennende å se er om det vil være selskaper som har vært med å skape problemene og har måtte omstille seg, eller om det er selskaper som er opprettet som en direkte konsekvens av bærekraftskonsekvensene, som blir å dominere og overleve i markedet i fremtiden.

Bærekraft og styret

Ifølge Solberg (2021) må dagens selskaper bli ledet av et tidsriktig og kompetent styret, slik at selskapet forstår at bærekraft må sees i et lengre perspektiv, og på denne måten iverksetter betydningsfulle og vesentlige endringer over en lengre tidsperiode. Funn tilknyttet bærekraft og styret viser at respondentene hevder deres respektive styre har et bevisst forhold til bærekraft satt opp mot andre områder i strategien og i selskapet på generell basis. Årsaken til hvorfor styrene har bærekraft forankret og er høyt på agendaen, kan sees i lys av at styrene er klar over den hurtige utviklingen på feltet, reguleringer og krav som vil påvirke selskapet i fremtiden. Deriblant EUs taksonomi og åpenhetsloven. Roos et al. (2021) hevder styrene må utvikle strategier som viser til hvordan selskapet stiller seg til blant annet miljøutfordringer, endringer i lovfestede tolkninger og forandring i sosiale- og miljømessige normer. Noe som underbygger de empiriske funnene.

Det feltet respondentene trekker frem som det feltet som har vært høyest på agendaen innen bærekraft er miljødimensjonen. Dette er en kombinasjon av at dette er et tema som er høyt på dagsorden i næringslivet og samfunnet generelt, men også at endringene selskapene må gjennomføre for å klare det grønne skiftet krever at det er en rekke aspekter tatt hensyn til; slik som evaluering av teknologi som har potensiale til å redusere både driftskostnader og miljøpåvirkning, forbedre produkter og tjenester slik at de har minimalt med miljøpåvirkning og de resterende fire punktene i Roos et al. (2021) aspekter for grønne endringer et styre må ta hensyn til.

Til tross for at bærekraft er høyt på agendaen i styrene, noe som stemmer med funnene gjort i dataen og av Sanderson et al. (2021) som viser til at spørsmål tilknyttet ESG er øverst på styret sin agenda. Sanderson et al. (2021) trekker også frem at styrene sliter med å vite hva de skal gjøre når det kommer til bærekraft, noe som samsvarer med funnene fra PWCs bedriftsdirektør undersøkelse fra 2021 som viser til at kun 25% av styremedlemmer forstår risikoer tilknyttet ESG. Empirien underbygger dette, hvorav kun 2 av 7 respondenter hevder at deres styre besitter kompetanse på bærekraftsfeltet. Den manglende kompetansen kan sees i lys av den rivende utviklingen på feltet, tillegg til at flere av respondentene trekker frem at kompetansen som er i dagens styrerom er et resultat av den gamle skolen hvor sammenhengen mellom ESG og selskapet ikke var viktig. Derav behovet for å heve kompetansen i styrerommet. Som ifølge Eccles et al. (2020) kan gjøre det vanskelig å få med styret på nye omfattende endringer, da de ser på sin primæroppgave å sikre selskapets overlevelse. Konsekvensen av den manglende

kompetansen innen temaer som er sentrale for dagens og fremtidens næringsliv i styret, kan sees i resultatet til PWCs bedriftsdirektørundersøkelse fra 2019, hvor 56% av alle direktørene hevder investorer vektlegger for mye i ESG. Til tross for dette viser empirien at de fleste styrene har fulgt flere av stegene i Figur 6, gjennom å blant annet gi tillitt til den som er bærekraftsansvarlig, ha bærekraft høyt på agendaen og ha bærekraft inn i strategi, mål og beslutningsprosesser. Noe som kan tyde på at selv om 56% av bedriftsdirektører mener at investorer vektlegger ESG for mye, gjennomfører selskapet de nødvendige endringene for å gjøre seg attraktiv for ønskede investorer. Med den manglende kompetansen i styrerommet kan man stille seg kritisk til hvorfor selskaper gjennomfører bærekraftstiltak, er det et reelt ønske om endring eller er det en konsekvens av krav fra interessenter og press i markedet?

Oppsummerende og konkluderende svar på FS1

Datagrunnlaget viser at selskapene har alle integrert bærekraft inn i ulike strategier. Integreringen av bærekraft i strategier har gjort at selskapene har kunne tatt en tydeligere markedsposisjon gjennom å bidra til endring i sin respektive bransje og skille seg ut fra konkurrerende selskaper. Styrene til selskapene har alle bærekraft høyt opp på agendaen, men at det er manglende kompetanse i styrerommet. Noe som kan forklare hvorfor den som er bærekraftsansvarlig har ekstra med ansvar og kan oppleve manglende forståelse i styrerommet. Til tross for manglende kompetanse og tidvis forståelse, har styrene forstått at feltet er i stor vekst gjennom at blant annet krav og reguleringer blir innført. De forstår at dette vil påvirke funksjoner i selskapet og derav behovet for å gjennomføre nødvendige endringer for å møte kravene fra ulike interessenter. Hva som motiverer endringene, kan man derimot stille spørsmål ved.

5.2 Hvordan definerer selskapet suksess?

Suksess er mangfoldig og vanskelig å måle

Respondentene opplever og forstår suksess på en mangfoldig måte, og at det er vanskelig å ha en konkret definisjon for hva suksess er for selskapet. En rekke akademikere understreker at det finnes ingen universal definisjon av hva suksess er og derav utfordrende å vite hva man konkret skal måle. Watson et al. (1998) og Jemison (1987) er begge eksempler på akademikere som har prøvd å finne en definisjon. Ut fra dette kan ikke summen av respondentenes definisjon av suksess generaliseres, og det er i fremtiden liten sannsynlighet for næringslivet å ha en felles definisjon.

Videre trekker respondentene frem at til tross for vanskeligheten å kunne måle suksess, vil økonomiske og vekstparametere være avgjørende for å drive virksomheten, og på denne måten oppnå og måle suksess på andre områder i selskaper. Grönholt og Martensen (2009) hevder at de mest anvendte faktorene for å måle suksess på er lønnsomhet, vekst og ansatte. Etterfulgt av faktorer som tilpasningsdyktighet, være ansett som en attraktiv arbeidsplass og gjennomføringsevne. Dette er elementer som går igjen i hvordan måle suksess i henhold til Jocey et al. (2003). Dette kan bety at det er et ubevist eller bevist hierarki i form av en pyramideform når et selskap skal rangere og måle suksess. Hvor man måler fra bunn og opp. Et selskap må være bevisst på hvilke elementer må utgjøre en bunnlinje for å kunne ha muligheten å måle suksess på andre områder. Respondentene trekker tydelig frem at det hjelper ikke for selskapet å være bærekraftige og gjøre det godt på ulike rangeringer, dersom selskapet ikke operer med en positiv bunnlinje. Noe som blir underbygget i teorien. Selv om suksess er målt mangfoldig og selskap trenger en positiv bunnlinje, kan man stille spørsmål ved om all suksess burde være bunnet i økonomiske parametere og selskapers evne til å klare å separere økonomi ut fra suksessparametere.

Suksess målt gjennom likeverdige separate stolper

Selv om selskap er avhengige av en positiv bunnlinje og derav sannsynligheten for at suksess blir målt i en pyramideform, trekker respondentene frem at i deres selskaper blir bærekraft sidestilt med de andre måleparameterne som lønnsomhet og vekst. Årsaken til hvorfor bærekraft i dag er sidestilt hos flere selskaper kan sees i lys med utviklingen i næringslivet. Manion og Cherian (2009) hevder at selskaper føler de har oppnådd suksess når de når sine bærekraftsmål, oppnår forretningsvekst, er lønnsomme, høy grad av kundetilfredsstillelse og beholder/kaprer markedsposisjon. Videre hevder de at et selskap som har oppnådd dette, har et tankesett og derav et verdigrunnlag som gjør at de ønsker å se på suksess på en mer mangfoldig måte, enn hva som tidligere har vært normen i næringslivet. Noe som betyr at suksess ifølge respondentene måles lineært gjennom separate stolper, slik som i den triple bunnlinjen, istedenfor gjennom en pyramidemodell.

Suksess målt gjennom tredimensjonalitet

Funn tilknyttet bruken av den triple bunnlinjen eller tredimensjonalitet viser at selskap finner det relevant å anvende modellen for å måle suksess, ikke bare for at det gjør det enkelt for interessenter og utenforstående å danne seg en oppfattelse av hva selskapet gjør på de ulike områdene og hvilken rekkefølge de prioriteres, men også at det gir selskapet muligheten til å

utvikle de korrekte målene innad hvert område. Jørgensen og Pedersen (2017) hevder at gjennom bruk av en tredimensjonal tilnærming får selskap utviklet de korrekte økonomiske, sosiale og miljømessige målene, samt at selskapet grunnet disse må måle, håndtere implikasjoner og utøve korrekt kommunikasjon. Hvorfor selskapene trekker frem den triple bunnlinjen kan ha noe med hva som ligger bak de tre pilarene. Innad den miljømessige bunnlinjen kommer det strengere krav til rapportering og ansvarlighet tilknyttet miljø. Kravene kommer både i form av reguleringer, men også fra interessenter. Innad den økonomiske bunnlinjen, handler det om at selskaper finner verdi i å drive bærekraftig og at gjennom å være ansvarlig og lønnsom vil det generere positivt til selskapets bunnlinje. Ettersom at selskaper ifølge Carroll (1991) har et ansvar for å sørge for at ressurser anvendes på en bærekraftig måte. Fra et sosialt perspektiv kommer det også krav og lover i form av åpenhetsloven fra 1. juli 2022, men også generelle krav tilknyttet menneskerettighetene og konsekvensene for et samfunn dersom noen faller fra.

På en annen side er det debattert om denne tilnærming gjennom en trippel bunnlinje som John Elkington introduserte i 1994 er utdatert. Elkington (2018) selv hevder ikke at den er utdatert, men at den er blitt anvendt for snevert. Om man bruker rammeverket korrekt kan næringslivet stimulere en ny dannelse av verdens økonomier, samfunn og biosfærer. Dermed er den ifølge Elkington ikke utdatert, men brukt på feil måte. Funn indikerer at i likhet med utsagnene til Jørgensen og Pedersen (2017) vil bruk av den triple bunnlinjen skape positive ringvirkninger for selskapet og en bevisstgjøring av selskapets verdier og handlinger. Selv om den triple bunnlinjen har vært selve symbolet på bærekraft i næringslivet, er det tenkelig at noen selskaper grønnvasker sitt arbeid gjennom definisjonen. Ser man på utviklingen i verden og næringslivet, må selskaper evne å se bredere på bærekraftsdimensjonalitet begrepet og legge til dimensjoner som er avgjørende for å lykkes i et langsiktig perspektiv. Slik som eksempelvis teknologi. Derfor man tenke seg til at de i fremtiden snakkes om fire eller femdimensjonalitet.

Oppsummerende og konkluderende svar på FS2

Suksess kan ikke måles på en unison måte for selskaper. Noen suksessparametere, slik som lønnsomhet, er avgjørende for at et selskap skal eksistere. Noe som gjør at et selskap ikke kommer unna å inkludere økonomiske parametere når de skal definere suksess. Næringslivet er i endring noe som gjør at selskaper i dag og i fremtiden vil måle suksess på en mangfoldig måte, hva de ulike parameterne er kan sees i lys av selskapets verdier og visjoner. Basert på empirien og teorien er tydelig at inntoget av bærekraft i selskaper har vært med å gi selskaper nye måter å måle suksess på. Noe som gjør at i fremtiden når et selskap omtaler sin suksess er det ikke sikkert

at det er de økonomiske resultatene som trekkes frem først, men at de økonomiske resultatene utgjør fundamentet for å kunne trekke frem de resultatene som blir trukke frem.

5.3 Hva påvirker KPI-ene til selskapet?

Interessenter

Datagrunnlaget synes å vise til at interessenter er viktige for respondentene. Freeman (1984) og Kjær Hansen (2006) sier at interessenter er andre selskaper, myndigheter, enkeltpersoner, institusjoner og organisasjoner hvor begge er direkte eller indirekte avhengig av hverandre. Grunnet omfavnet aktører under interessentparaplyen vil interessenter derfor utgjøre en naturlig del av hvordan driften til selskapet struktureres og måles. KPI-ene som selskapene setter seg vil derfor påvirke interessentene og motsatt, og interessenter vil ha en interesse av å kunne ivareta interessene til hverandre. Ifølge Freeman (1984) ble denne interessentteoretiske tilnærming introdusert slik at selskaper er tvungne til å ta hensyn til omgivelsene, og derav er ansett som motsetningen til aksjonærteori og verdimaksimering (Dybvik et al., 2020).

Respondentene opplever at myndighetene er en av de mest tydelige interessentene, ettersom reguleringer innen bærekrafts-aspekter er med å sette føringer for hva selskapet skal måle seg på og rapportere på. Da primært innad miljøaspektet. Siden 1988 har regnskapsloven krevd at selskaper som er over en viss størrelse må utarbeide miljørapporter som skal være innunder årsrapporten (Carson & Kosberg, 2003). Kravene til selskap vil i fremtiden øke med krav tilknyttet taksonomien, EUs grønne giv og åpenhetsloven, og derav også rollen til myndighetene og statlige organisasjoner som interessent.

Mer tyngde på bærekraftsfaget og konsekvenser i lys av interessenter

Til tross for viktigheten av interessenter for selskapene, trekker respondentene frem at de mener at bærekraft som fagfelt bør få større plass i utarbeidelsen av KPI-er, nettopp grunnet de nye kravene og utviklingen på fagfeltet. Ifølge Brundtland-rapporten fra 1987 omhandler bærekraftig utvikling problemer og utfordringer tilknyttet dimensjonene miljø, økonomi og sosiale forhold. Jørgensen og Pedersen (2017) mener at for at man skal oppnå reell bærekraftig utvikling må det være en balanse og samspill mellom de tre dimensjonene. Grunnet kompleksiteten for å oppnå samspillet og balansen mellom de tre dimensjonene, trekker respondentene frem at de som fageksperter bør veie tyngre enn betraktningene fra interessentene i utarbeidelsen av KPI-er, grunnet at de ser at hvordan balansere likeverdet mellom økologi og økonomi (Vår felles fremtid,

1987).

Utfordringen med ønsket om større ansvar på fagekspertene kan sees i lys av Freeman et al. (2018) syv kjernekonsepter innad interessentteori, som er med å sette føringer for interessentforhold. Et av konseptene som taler imot ønsket tar for seg hvordan selskapet behandler og verdsetter innspillene til interessentene sine. Dersom et selskap ikke tar ønskene til en av interessentene til ettertanke, kan de få konsekvenser for relasjonen mellom nåværende og fremtidige interessenter. Et annet konsept som taler imot fra et interessentperspektiv er hvordan selskapet tilnærmer seg sitt overordnede mål. Dersom selskapet har de korrekte verdiene vil dette være til fordel for interessentene, men det kan også ha utfall imot interessentene, og de ser at selskapet iverksetter bærekraftstiltak som gagnar de og ikke interessentene. Flere av de andre konseptene taler også for ønsket, slik som at selskapet skal generere økonomisk og ikke-økonomisk verdi for sine interessenter, ansvaret for å minimere verditap for interessentene og moralske prinsipper. Ut fra empirien kan det tolkes at respondentene ønsker at bærekraftsfaget skal utgjøre hovedvekten i utarbeidelsen av KPI, ettersom det er de som besitter fagkompetansen i sin respektive bransje og kan iverksette tiltak som et resultat av satte KPI'er som er fordelaktig for interessentene og verdikjeden som helhet. Noe som ifølge respondentene vil gi interessentene større verdi, enn kun å høre på innspill fra interessentene, ettersom respondentene hevder at modenhetsnivået og kunnskapsnivået er varierende.

Suksess som påvirkningsfaktor

Hva som påvirker KPI-ene til selskapene må sees i lys av hvordan selskapet definerer suksess. I 5.3 kommer det frem at respondentene måler suksess på en mangfoldig måte, noe som er i tråd med utviklingen i næringslivet, slik som det er demonstrert av Manion og Cherian (2009) i 2.4.1. Ettersom respondentene ser verdien av fagkompetanse, kombinert med innspill fra interessenter, oppstår det muligheter for å utvikle hverandre og sette KPI-er som er med å drive bærekraftsarbeidet videre. Noe som er med å støtte oppunder Freeman et al. (2018) sine syv kjernekonsepter.

Et selskap og dets interessenter definerer suksess på forskjellige måter, derav vil også hva som måles og hva som påvirker det som måles være forskjellig. Dermed er det mulig at suksessen på et bærekraftsområde er viktigere for en interessent, enn hva det er for det respektive selskapet. Her henvises det ikke til krav fra det regulatoriske, men til andre typer interessenter. Motsetningene på hva som er suksess og hvor suksess skal måles, kan dermed potensielt skape en

splid mellom interessenter. Noe som understreker viktigheten av å gjennomføre interessentdialoger og interessentanalyser.

Oppsummerende og konkluderende svar på FS3

Datagrunnlaget synes å være splittende når det kommer til viktigheten av interessenter når de selskapet skal etablere KPI-er. Respondentene trekker frem at de grunnet omfavnet respondenter og den gjensidige avhengigheten, vil deres ønsker alltid påvirke hva som måles, men at de som fageksperter i sin respektive bransje er bedre egnet til å utvikle KPI-er som er i tråd med utviklingen på bærekraftsfeltet. Dette basert på en varierende kompetanse og modenhetsnivå hos interessentene. Det ser ut til at det som påvirker KPI-ene til selskapet er en god kombinasjon av fagkompetanse, interessentinnspill, selskapets verdier og visjoner.

5.4 Hvordan ser selskapet på muligheten for å være ansvarlig og lønnsom?

Bærekraft og økonomi

Empirien indikerer at selskapene kun kan oppnå suksess ved bærekraftsarbeidet dersom de har en positiv bunnlinje. Morsing og Schultz (2006) støtter oppunder empirien og hevder at omsetning og økonomisk overskudd er sentralt for overlevelsen til selskapene, og dersom selskapet ikke har inntekter vil de ikke ha muligheten å gjennomføre bærekrafts relaterte tiltak og på denne måten oppnå suksess på disse områdene.

Å drive ansvarlig og lønnsomt er ifølge 7 av 7 respondenter mulig. Årsaken til dette er at selskapene som respondentene representerer er selskaper som ser verdien av å ha integrert bærekraft i strategier, målsetninger og forretningsmodeller, og i tillegg kan vise til gode finansielle prestasjoner. En studie gjennomført av Robert G. Eccles over en 20 års tidsperiode, viser at det var selskapene som hadde bærekraft integrert i selskapets overordnede mål, strategier og forretningsmodeller som var de mest langsiktige lønnsomme og utkonkurrerte andre ikke-bærekraftige selskaper på regnskapstall og verdi i markedet (Eccles et al., 2014).

Selv om 7 av 7 respondenter hevder det er mulig å være ansvarlig og lønnsom. Trekkes det frem fra respondenter at fra et finansperspektiv er ikke bærekraft nødvendigvis lønnsomt. Dermed er det interessant å for selskaper å se på hvordan man kan bidra til lønnsomhet gjennom bærekraft, og ikke minst å se på hvem er det som sitter med nøkkelen for å få selskaper til å tenke bærekraft i hele organisasjonen – fra styret og helt ned til bunnen i selskapet. Ifølge teorien er nøkkelen en

kombinasjon av både påvirkning internt, modenheten for bærekraft i selskapet og påvirkning fra interessenter og derav primært av det regulatoriske. Basert på de regulatoriske endringene, må selskap ta kalkulere inn at EUs taksonomi og et generelt større regelverk rundt selskaper, kan påvirke de økonomisk og dermed spise opp den gevinsten som de kan ha gjennom bærekraftsarbeidet med lavere omsetning på grunn av lovverket. Dermed er det berettiget av respondentene å trekke frem at bærekraft nødvendigvis ikke er lønnsomt, dermed desto viktigere for selskap å se på hvordan de skaper, kaprer og leverer verdi på (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Ifølge Jørgensen og Pedersen (2017), om et selskap skal oppnå å være ansvarlig og lønnsom er det tre momenter som må bli tatt hensyn til; CSR, ansvarlighet må integreres i selskapets kjernevirksomhet og utviklingen og modenheten for bærekraft som fagfelt og bruk av ulike verktøy og institusjoner. Selskapene respondentene tilhører har alle klart å integrere bærekraft inn i selskapets kjernevirksomhet, gjennom at det ikke er separert ut som en sekundær adskilt enhet, men er likestilt med andre parametere og at det er integrert i selskapets strategiske og operasjonelle beslutninger og aktiviteter. Årsaken til dette kan sees i lys av at CSR på mange måter tvinges frem i markedet ettersom konsumenter i stor grad er opptatt av dette. I tillegg til at flere av selskapene har tredjepartssamarbeid gjennom ulike institusjoner og ser verdien i bruk av verktøy slik at de kan løse bærekrafts problemene i sitt selskap eller bransje på en systematisk måte. Ut fra empirien kan det tydes som at majoriteten av respondentene har en kombinasjonsholdning av de tradisjonelle holdningene og de moderne holdningen presentert av Jørgensen og Pedersen (2017) i 2.1.2 når det gjelder ansvarlighet og lønnsomhet.

Ifølge respondentene er bærekraftsarbeidet en kostnadspost gjennom at det å drive bærekraftig har en høyere alternativkostnad satt opp mot ordinær praksis, og derav må bærekraftstiltakene bli sett i lys av at de har som mål å direkte eller indirekte øke lønnsomheten. På denne måten kan bærekraft nesten isoleres ned til hvor mye selskapet er villig å investere i ulike tiltak. Tiltakene iverksatt må ifølge selskapene sees parallelt fra flere dimensjoner, ettersom tiltakene er et resultat av selskapets verdier, visjoner, krav eller ønsker fra interessenter. Derav målet om at å drive bærekraftig alene skal lønne seg i fremtiden, men dette krever at selskapene må skille mellom langsiktige og kortsiktige kostnadene og gevinstene. Bærekraftsundersøkelsen gjennomført av Sustainability Hub Norway i 2021, tyder på at bærekraftstiltakene som selskapene velger å investere i kommer til å både øke lønnsomheten og forbedre ryktet til selskapet. Tidsperspektivet er derimot ukjent.

Vanskelig å regne på bærekraftsansvarlighet

Selv om respondentene hevder at det går å være ansvarlig og lønnsom, viser empirien at det er vanskelig å regne på bærekraftsansvarlighet. Jørgensen og Pedersen (2017) sier seg enig i at det å være ansvarlig og lønnsom ikke er enkelt, og at det krever at selskapene må gjennomføre omstillinger som oppleves som omfattende. Deriblant transformere forretningsmodeller og derav måten selskaper regner eller ser på lønnsomhet. De omfattende transformasjonene vil gi selskaper nye verktøy til å dra konkurransefortrinn av og som en konsekvens av det kunne regne på den frembrachte ansvarlige lønnsomheten genererer for selskapet. Hvordan selskapene helt spesifikt skal kunne regne på det vil variere fra selskap-til-selskap, men ifølge teorien vil det kreve nye tenkemåter og metoder å kalkulere lønnsomhet på (Jørgensen og Pedersen, 2017). Det er også tenkelig at det med bærekraftsansvarlighet ikke nødvendigvis skal kunne regnes på, men at utfallet på andre økonomiske resultater er en direkte eller indirekte konsekvens av selskapets ansvarlighet.

Oppsummerende og konkluderende svar på FS4

Empirien er tydelig på at selskapene hevder det er mulig å være både ansvarlig og lønnsom. Respondentene trekker frem viktigheten av å drive lønnsomt med en positiv bunnlinje for å den nødvendige kapitalen til å investere i bærekraftstiltak. Ettersom det ifølge teorien og empirien ikke er mulig å drive ansvarlig, dersom selskapet ikke har inntektsbringende aktiviteter, og derav ikke mulig å drive ansvarlig og lønnsomt. Det blir trukket frem at bærekraftsansvarlighet er vanskeligere å regne på, sammenliknet med andre mer tradisjonelle og håndfaste poster. Noe som gjør at ansvarlighet og lønnsomhet må bli sett i et langsiktig perspektiv og i flere dimensjoner, enn kun de som går å regne på og få et konkluderende siffer utav.

6.0 Konklusjon, begrensinger og videre forskning

Målet for masteroppgaven har vært å undersøke hvordan integreringen av bærekraft i selskapets strategier kan påvirke hvordan selskapet definerer suksess. Svaret på problemstillingen er søkt besvart gjennom fire likestilte forskningsspørsmål:

- Hvordan jobber selskapet med bærekraft i deres strategier?
- Hvordan definerer selskapet suksess?
- Hva påvirker KPI-ene til selskapet?
- Hvordan ser selskapet på muligheten for å være ansvarlig og lønnsom?

I foregående kapittel diskuterte jeg oppgavens fire forskningsspørsmål. Nevnt ovenfor. I dette kapittelet vil jeg diskutere meg frem til svar på oppgavens problemstilling. Kapittelet avsluttes med begrensninger tilknyttet oppgaven og forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt selskap som har integrert bærekraft i selskapets strategier, for å se hvordan integreringen av bærekraft i strategier kan påvirke selskapets definisjon av suksess.

Empirien viser at alle selskapene har markert seg som en ledende aktør på bærekraft i sin bransje, grunnet integreringen av bærekraft i selskapets strategier. Selve integreringen av bærekraft er relativt nytt for de fleste selskapene, ettersom det har kommet et skiftende fokus i markedet, krav fra interessenter, lover og reguleringer. Dermed er det vanskelig å gi et svar på problemstillingen sett over en lengre periode. Da de fleste respondentene trekker frem at posisjonen til bærekraft i strategier kun har vært tydelig de siste årene.

Empirien og teorien viser at det er ingen unison måte for selskap å måle suksess. Begrepet suksess for selskaper er i utvikling, noe som må sees i relasjon til endringene som er i næringslivet. Selskap vil i fremtiden måle suksess på en mer mangfoldig måte, som vil blant annet være fundamentert i selskapets verdier og visjoner. Ifølge teorien og empirien er det noen suksesskriterier som er avgjørende for å kunne måle suksess på andre områder. Selskap kommer seg ikke foruten å inkludere og prioritere økonomiske parametere, ettersom selskapene er avhengig av å ha inntektsbringende aktiviteter som sørger for at selskapet kan operere med en positiv bunnlinje, og derav ha mulighetene til å satse på andre områder. Slik som bærekraft.

Utfordringen for hvordan et selskap kan definere suksess satt opp mot integreringen av bærekraft, er at bærekraft på mange områder er vanskelig å måle i kroner og ører, og derfor vanskelig å integrere inn i det økonomiske resultatet. Det kommer frem i empirien at et selskap enkelt kan kalkulere på hva kostnadene er på et produkt, men ikke virkningene av produktet som genererer en direkte eller indirekte inntekt. I tillegg vil det være vanskelig for et selskap å vite eksakt hva den faktiske verdien er i kroner og ører av for eksempel mer likestilt kjønnsbalanse eller kulturelt mangfold. Derfor vil integreringen av bærekraft i strategier og hvordan selskaper definerer suksess, tvinge selskaper til å se på suksess utenfor de økonomiske parameterne. Slik som at målet om økt kjønnsbalanse ikke skal ha en økonomisk baktanke, eller resultatet på medarbeiderundersøkelsen blir en egen suksessparameter, hvor lenge folk blir i selskapet kan være et annet, hvor mye har vi redusert utslippene våre med og hvor mange maskiner har blitt erstattet med miljøvennlige maskiner. Dette er alle områder respondenten trakk frem at de måler seg på. På denne måten etableres måleparametere som er mangfoldige og omfavner små og store deler av selskapet. For det er stort sett klima og miljødimensjonen innen bærekraft som løftes opp i bærekraftdiskusjoner. Derav behovet for næringslivet å fokusere på innholdet i de resterende bærekraftsmålene, og integrere innholdet i disse inn i suksessparameterne.

Empirien viser at selskapene respondentene representerer har alle gjennom integreringen av bærekraft, fått nye områder og metoder å måle suksess på. Innledningsvis stilte jeg spørsmålet om hvordan suksess påvirkes av bærekraft. Selskapene som er representert i oppgaven er alle ansett som suksessfulle og viktige drivere i sin respektive bransje. Gjennom å ha et fremtidsrettet verdigrunnlag og visjonsperspektiv har selskapene klart å omfavne endringene som kreves for å integrere bærekraft i strategien, og derav videre ut i det operative. Noe som igjen reflekteres i teorien hvor av selskaper som evner å inkludere bærekraft i selskapets overordnede målsetninger, strategier og forretningsmodeller, var de som over de var de mest langsiktig lønnsomme. Suksessen selskaper opplever kan vanskelig bli sett som et direkte resultat av integreringen av bærekraft inn i strategier, men suksessen selskaper opplever er et resultat av endringsvilje, verdier og holdninger til selskapet, og derav suksessen innen bærekraft.

Integreringen av bærekraft som fenomen har ifølge empirien fått en sentral plass hos selskapene, i deres styrer og hos deres interessenter. Bærekraft er med å sette føringer for hvilke KPI-er selskapet setter og er en viktig del av dialogen selskapene har med interessenter. Selskapene ser at bærekraft gjennom blant annet reguleringer og lovpålagte krav kommer til å gjøre at de må rapportere og forholde seg til bærekraft på en annen måte enn tidligere. Derfor vil integrering av

bærekraft som fenomen i dag, gå fra å være noe som er ansett som relativt nytt til over tid høyst sannsynlig blir normalisert.

Med tanke på oppgavens problemstilling er det tydelig at integreringen av bærekraft har gitt selskaper nye metoder å definere suksess på, og derav endret hvordan selskapet ser på og måler suksess, slik som det er nevnt ovenfor og i empiri kapitlet. Ifølge teorien og empirien har selskaper en vei å gå for å klare å separere ut økonomi som en påvirkningsfaktor for andre av selskapets måleparametere. Årsaken til dette kan sees i lys av at selskapene, næringslivet og interessenter ser på suksess i dag som noe mer enn bare vekst og profitt. Næringslivet, og derav også selskaper, har derimot en vei å gå for å utnytte potensialet som ligger å gjøre bærekraftige forretninger alene lønnsomt. På denne måten vil bærekraft vært en naturlig del av alle aspekter av selskapets operasjoner og strategier, og behovet for å måle bærekraft som en egen stolpe vil forsvinne, da det er integrert i de resterende stolpene.

6.2 Begrensninger og forslag til videre forskning

Denne oppgaven har hatt noen begrensninger. Som nevnt innledningsvis har jeg ikke hatt kapasitet til å gjennomføre en dokumentanalyse av selskapenes regnskap og strategier, som ville ha gitt oppgaven et større empirisk grunnlag. Gjennom å forske på et tema som har lite forskning på, og derav benyttelsen av en induktiv tilnærming, er det naturlig å tenke at jeg potensielt har gått glipp av viktig informasjon som ikke har vært tilgjengelig. Ettersom det ikke finnes. Hadde det vært mer informasjon tilgjengelig ville jeg anvendt en abduktiv tilnærming.

Temaet til denne oppgaven ble valgt basert på at det finnes lite forskning på forholdet mellom bærekraft, strategi og suksess. Dermed er det mye som også ville vært interessant å ha undersøkt nærmere. I konklusjonen ovenfor poengteres det frem at klima og miljødimensjonen er det som stort sett løftes opp rundt bærekraftdiskusjoner. Dermed ville det vært spennende å forske på prioriteringen av de ulike dimensjonene til bærekraftig utvikling innad i selskaper, og hvordan utviklingen har vært.

Et annet område som blir trukket frem av respondentene er vanskeligheten å regne på bærekraftsansvarlighet. Det ville også vært interessant å undersøke hvorvidt selskap har opplevd en direkte eller indirekte økning i inntekter som et resultat av selskapets bærekraftsarbeid.

Litteraturliste

- Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, ss. 421-429.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bengtsson, L., & Skärvad, P. H. (1988). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund : Studentlitteratur .
- Bjerke, B. (2007). Face-to-Face Research: Interviews, Conversations and Dialogues. I B. Gustavsson, *The Principles of Knowledge Creation: Research Methods in the Social Sciences* (ss. 225-242). Chellenham/Northampton: Edward Elgar Publishing .
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : The logic of anticipation* (Vol. 2). Cambridge: Polity Press.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*.
- Carson, S. G., & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning - Bedrifters samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Chaffee, E. E. (1985, Januar). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, ss. 89-98.
- Chladek, N. (2021, mars 22). *Why you need sustainability in your business strategy*. Hentet fra Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies>
- Dybvig, D. D., Ingebrigtsen, S., Jakobsen, O., & Nystad, Ø. (2020). *Etikk for økonomifag*. Oslo: Gyldendal Akademiske .
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. Management science.
- Eccles, R. G., Johnstone-Louise, M., Mayer, C., & Stroehle, J. C. (2020, Oktober). *The Board's Role in Sustainability*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/09/the-boards-role-in-sustainability>
- Elkington, J. (2004). *The triple bottom line: Does it all add up*. Routledge.
- Elkington, J. (2018, Juni 25). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*.
- EU. (u.d.). *EU taxonomy for sustainable activities*. Hentet fra European Commission: <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable->

- Kjær Hansen, J. O. (2006). *I Andres Brød*. Høyskole Forlaget .
- KPMG. (2018). *Bærekraftsrapportering – norsk bærekraftsrapportering i et internasjonalt perspektiv* . KPMG .
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Manion, M. T., & Cherian, J. (2009). Do services marketers' success measures match their strategies? *Journal of services marketing*.
- McCraen, G. (1988). *The Long Interview*. SAGE Publishing .
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Morsing , M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, ss. 323-338.
- Natural Capital Partners. (2021). *Reality Check - The third annual study to assess how Fortune Global 500 companies have increased their climate actions and commitments*.
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Oslo: Den Nasjonale Forskningsetiske Komiteene .
- NHO. (2018). *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål*. Næringslivets Hovedorganisasjon .
- NHO. (u.d.). *Åpenhetsloven: En menneskerettighetslov for næringslivet*. Hentet fra Næringslivets Hovedorganisasjon: <https://arbinn.nho.no/forretningsdrift/styrearbeid-og-okonomi/styrearbeid/artikler/apenhetsloven-nye-plikter-for-storre-bedrifter/>
- Nystad, Ø., Jaminon, J., & Jakobsen, O. (2008). Er målsetningen om økonomisk veskt forenelig med kravet om bærekraftig utvikling? *Magma*(4).
- O'Connell, M., & Ward, A. M. (2020). Shareholder Theory/Shareholder Value. I S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, & R. Abreu, *Encyclopedia of Sustainable Managemen*. Springer Nature.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget .
- PWC. (2019). *PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey*. PricewaterhouseCoopers.
- PWC. (2021). *PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey*. PricewaterhouseCoopers.
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2021). *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Sanderson, L., Neal, P., & Meneer, E. (2021, August 23). *The Board's Role in Sustainable Leadership*. Hentet fra Harvard Law School Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/08/23/the-boards-role-in-sustainable-leadership/>
- SEP. (2021, Mai 18). *Abduction*. Hentet fra Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/entries/abduction/#ExpAbd>
- S-HUB. (2021). *State of sustainability Norway 2021 - A survey on sustainable business practices among Norwegian companies*. Oslo : Sustainability Hub Norway .
- Solberg, F. (2021, Oktober 8). *Bærekraft - et begrep uten reel substans?* Hentet fra BI: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/10/barekraft---et-begrep-uten-reell-substans/>
- SSB. (u.d.). *Standard for næringsgruppering*. Henta frå Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/klass/klassifikasjoner/6>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., . . . Sörlin, S. (2015, Februar 13). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*.
- Stout, L. A. (2012). *The shareholder value myth: How putting shareholder first harms investors, corporations, and the public*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Verdenskommisjonen for Miljø og Utvikling. (1987). *Vår felles fremtid*. Tiden Norsk Forlag.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Yin, R. (2018). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). California: SAGE Publication.

Vedlegg

Vedlegg 1

Godkjent vurdering fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

636187

Prosjekttittel

«På hvilken måter utgjør integrering av bærekraft i forretningsstrategien fordeler og ulemper for å være ansett som en suksessfull virksomhet?»

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Are Severin Ingulfsvann, are.s.ingulfsvann@nord.no, tlf: 4775517663

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Lilliane Høyer Wien, lilliane.h.wien@student.nord.no, tlf: 98484343

Prosjektperiode

10.01.2022 - 01.06.2022

Vurdering (1)

09.02.2022 - Vurdert

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

LOVLIG GRUNNLAG

Lovlig grunnlag for behandlingen vil være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2

Intervjuguide

DEL A: Innledning

Hensikt med del A: Introdusere oppgaven med tilhørende problemsstilling og forskningsspørsmål, introdusere meg som forsker, presentere formaliteter og avklare eventuelle spørsmål rundt oppgaven eller annet som respondenten måtte inneha spørsmål om.

- Presentasjon av meg selv.
- Har du mottatt informasjonsskriv/samtykkeskjema om oppgaven?
- Presentasjon av masteroppgaven, problemstillingen, forskningsspørsmål og hva jeg ønsker å få ut av en slik oppgave.
- Informere respondenten om deres relevans for prosjektet og hvorfor jeg har kontaktet vedkommende.
- Informere respondenten om hvordan GDPR blir ivaretatt (dokumentering av intervjuet gjennom lydopptak og transkripsjon, anonymitet, sletting av lydopptak og transkribering).
- Informere respondenten av vedkommende har rett til å avbryte intervjuet om ønsket uten at det blir stilt spørsmål, på uansett tidspunkt og alle data blir slettet.
- Har du noen spørsmål eller annet du ønsker å få avklart?

Del B: Bakgrunns spørsmål

Hensikten med del B: Sette i gang intervjuet med respondenten og få informasjon om bakgrunnen til respondenten som viser til relevant kompetanse knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål.

- Kan du fortelle meg kort om din bakgrunn og jobberfaring?
- Hvordan oppsto din interesse for bærekraft som fagfelt?

Del C: Generelle betraktninger rundt oppgavens tematikk

Hensikten med del C: Forstå mer hvordan respondenten reflekterer rundt generelle spørsmål som omfattes av oppgavens tematikk.

- Når jeg benevner strategi som begrep. Hvilken betydning ilegger du begrepet på et generelt grunnlag?
- Hvilken betydning legger du i begrepet bærekraft? Dette spørsmålet er også på et generelt grunnlag.

Tematikken i disse spørsmålene vil være med gjennom intervjuet.

Del D: Sentrale spørsmål – ift. oppgavens kategorier

Hensikten med del D: Innhente tilstrekkelig med empiri på oppgavens tema, slik at oppgaven kan besvares med høy grad av reliabilitet og validitet.

Strategi

- Strategi blir blant annet omtalt som selskapets evne til å ta korrekte valg, som et resultat av gjennomførte analyser, visjoner og verdier. Hvordan har du/selskapet arbeidet med bærekraft i strategier?
- Ut ifra din erfaring med strategiprosesser, hva mener du er det mest essensielle å inkludere og ta hensyn til når dere omtaler bærekraft i strategien?
- Forskere hevder at selskaper som ønsker å være både lønnsomme og bærekraftige må revidere strategi og forretningsmodell. Har selskapet måtte gjøre slike grep for å beholde sin posisjon i markedet eller for å kapre markedsandeler? *Om ja, hvordan grep og hva var den/de utløsende faktorene og konsekvensene av grepene.*

Bærekraft i styret og samspillet med det operasjonelle nivået i selskapet

- For å lykkes med bærekraft i et langsiktig perspektiv, kan en ikke ha en «kosmetisk» tilnærming til feltet. Derfor må bærekraft være forankret i styrets aktiviteter. Hevdes det fra forskere på feltet. Hvilket forhold har selskapets styre til hvordan deres beslutninger påvirker selskapet når det gjelder bærekraft?

- Hvordan opplever du/dere samspillet mellom det operasjonelle nivået og styret rundt bærekraftsarbeidet?
- Teori uttrykker viktigheten av kompetanse i styrerommet. Hvordan erfarer du at styret er bemannet med kompetanse og erfaring innen bærekraft?
- Ser du noen områder i samspillet om bærekrafts tematikken mellom det operasjonelle nivået i virksomheten og styret som burde vært annerledes?

Bærekraft og interessenter

- I utviklingen av en ny strategi er det viktig å identifisere interessenter og kjenne til deres forventinger til selskapet og holdninger til ulike temaer. Hvordan erfarer selskapet krav knyttet til bærekraft fra interessenter?
- Har selskapet opplevd noen endringer i kravene som stilles fra interessentene?
- Næringslivet er i endring grunnet reguleringer, standarder og nye krav knyttet til bærekraftig omstilling. Har selskapet opplevd endringer i hvem deres interessenter er basert på disse endringene?
- Hvordan ser du på rollen til interessenter i fremtiden for selskapet?
- Uttrykker interessenter en frykt for at selskapet deres skal bedrive grønnvasking? *Om ja, kjenner dere til rutiner noen av interessentene har for å unngå og innlede en relasjon til en virksomhet som bedriver grønnvasking?*

Suksess

- Hva suksess er avhenger av hvilken kontekst det sees i, og tilstand noe/noen befinner seg i. Alt dette er på et subjektivt nivå. Hvordan definerer selskapet suksess?
- Har begrepet suksess endret parallelt med utviklingen av selskapet?
- Hva er dine generelle refleksjoner rundt å oppnå suksess gjennom å være både ansvarlig og lønnsom?

Del E: Avslutning og sluttkommentarer

Hensikten med del E: Avslutte intervjuet på en anstendig måte, slik at både jeg som intervjuer og respondenten sitter igjen fornøyd.

Jeg informerer respondenten at intervjuet går inn i en avsluttende fase, hvor jeg har noen avsluttende spørsmål og gir vedkommende muligheten å komme med siste innspill og/eller korrigeringer for å unngå feiltolkninger.

- Avslutningsvis: Erfaring- og kompetansemessig, vil du hevde at integrering av bærekraft i strategier vil være et fortrinn for å være ansett som en suksessfull virksomhet?

- Er det noen andre temaer som er relevant til problemstillingen som vi ikke har berørt i intervjuet og som du mener bør få plass før vi avslutter?

- Har du noen eller noen andre i deres organisasjon noen generelle tilbakemeldinger til mitt forskningsprosjekt?

Tusen takk for at du har stilt opp og delt av din erfaring og kompetanse. Jeg ser frem til å kunne dele relevante funn og sluttresultatet når det foreligger