

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE360E

navn på kandidat: Jan-Are Gudbrandsen

"Bærekraft og strategi "

-Hvordan ivaretas bærekraft i en virksomhet-

En casestudie knyttet til oppdrettsnæringen.

Dato: 01.Desember 2017

Totalt antall sider: 72

I Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min masterutdannelse innen Teknisk ledelse ved Nord Universitet. Utdannelsen har vært en spennende og interessant læring i fag som har vært undervist av engasjerte og kunnskapsrike forelesere.

Utdannelsen har gitt meg ny og aktuell kunnskap og vakt interesse for helt nye problemstillinger som jeg i godt voksen alder, etter å ha jobbet i ulike stillinger og hatt lederansvar i større teknologiske selskap, håper å kunne dra nytte av fremover.

Å være student ved siden av å være i full jobb er krevende og arbeidsom men også interessant, lærerik og ikke minst overkommelig gjennom god planlegging og en forståelsesfull familie.

Valg av tema til denne masteroppgaven ga meg mange overraskelser og utfordringer, Disse var langt over det jeg hadde forventet og vært forberedt på. Selv om prosessen har vært utfordrende og tidskrevende har den gitt meg mye ny kunnskap som jeg kan benytte fremover i mitt virke.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileider, Siri Jakobsen som har gitt konstruktiv kritikk og god veiledning underveis om oppgavens struktur og innhold. Oppgavens natur og utfordringer medførte mye frustrasjon fra min side, men positive innspill fra Jakobsen fikk meg inn "på rett kurs".

Harstad 1 desember 2017

Jan-Are Gudbrandsen

II Sammendrag

Det finnes i litteraturen en rekke beskrivelser knyttet til bærekraft i ulike sammenhenger. Bærekraftbegrepet, definert av de tre forholdene økonomi, sosiale forhold og miljø er basis for denne oppgaven.

Det er gjort en gjennomgang av aktuell litteratur i tilknytning til bærekraft og ulike tilnærminger for de valg en bedrift kan ta med hensyn på bærekraft. Teorien omfatter også litteraturens definisjoner knyttet til bærekraftige bedrifter og bedrifter som tar samfunnsansvar (CRS). Dette er satt sammen med de utfordringene som møter en bedrift som skal gjøre de bærekraftige vurderinger opp mot egen situasjon.

Hovedproblemstillingen i oppgaven er: "*hvordan ivaretas bærekraft i en virksomhet*"

For å få svar på problemstillingen har jeg valgt å bruke en case studie der data er fremskaffet gjennom åpne intervju og innhenting av sekundærdata fra nett til støtte og supplement til intervjuene.

Studien tar for seg noen bedrifter innen oppdrettsnæringen i Nord-Norge.

Jeg har i oppgaven kategorisert en de enkelte bedriftenes nåværende engasjement innen bærekraft etter en Trippel Bottom Line rangering. På denne måten har jeg kunnet sammenlikne funn fra bedriftene og sette disse i sammenheng med bedriftens nåværende status på bærekraft og strategi.

Undersøkelsen viser at det er stor forskjell mellom bedriftene når det gjelder bærekraft og strategi for bærekraft. De forholdene som har betydning for den strategi bedriften har til bærekraft er bedriftens størrelse, kompetanse og engasjement og fokus fra eiere, ledere og styre.

Innhold

Sammendrag	3
1.0 Innledning	8
1.1 Aktualisering	8
1.2 problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.3 Oppgavens struktur og oppbygging.....	11
2.0 Det teoretiske grunnlaget.....	12
2.1 Bærekraftsbegrepet.....	12
2.1.1 Triple Bottom Line (TBL).....	14
2.2 Strategi for bærekraft.....	15
2.3.1 Startpunkt	17
2.3.2 Tid	18
2.3.3 Fokus	20
2.3.4 Risiko.....	20
2.3.5 Myndigheters rolle	21
2.3.6 Mening.....	22
2.7 Strategiske valg.....	23
2.7.1 Fornektelse	23
2.7.2 Dekke til.....	23
2.7.3 Krisehåndtering	24
2.7.4 Publisitet.....	25
2.7.5 Engasjement	26
2.7.6 Endring og fornyelse.....	28
2.7.7 Prinsipper for bærekraftig matproduksjon	28
2.8 Oppsummering, teori.....	29
3.0 Studiens metodiske tilnærming	29
3.1 Forskningsdesign	30
3.1.1 Planlegging.....	31

3.1.2 Design.....	32
3.1.3 Valg av analyseenhet og valg av informanter	33
3.1.4 Beskrivelse av laksenæringene og dens utfordringer	34
3.1.5 Laksenæringens utfordringer.....	35
3.1.6 Beskrivelse av analyseenhet A	35
3.1.7 Beskrivelse av analyseenhet B	35
3.1.8 Beskrivelse av analyseenhet C	36
3.1.9 Beskrivelse av analyseenhet D.....	36
3.1.10 Informanter.....	36
3.2 Innsamling av data.....	37
3.2.1 Gjennomføring av intervju	37
3.4.4 Analyse av data	38
3.4.5 Bærekraft og strategi	39
3.5 Gyldighet og pålitelighet	39
3.6 Etske problemstillinger	41
4.0 empiri	41
4.1 Bedrift A.....	42
4.1.1 Bærekraft og strategi	42
4.1.2 Utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet.....	43
4.1.3 Sosiale forhold.....	43
4.1.4 Økonomi	44
4.1.5 Miljø.....	45
4.1.6 Sammenstilling.....	46
4.2 Bedrift B.....	46
4.2.1 Bærekraft og strategi	46
4.2.2 Utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet.....	47
4.2.3 Sosiale forhold.....	48
4.2.4 Økonomi	48

4.2.5 Miljø.....	49
4.2.6 Sammenstilling.....	49
4.3 Bedrift C.....	50
4.3.1 Bærekraft og strategi.....	50
4.3.2 utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet.....	50
4.3.3 Sosiale forhold.....	50
4.3.4 Økonomi.....	51
4.3.5 Miljø.....	51
4.3.6 Sammenstilling.....	52
4.4 Bedrift D.....	52
4.4.1 Bærekraft og strategi.....	53
4.4.2 utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet.....	53
4.4.3 Sosiale forhold.....	53
4.4.4 Økonomi.....	54
4.4.5 Miljø.....	54
4.4.6 Sammenstilling.....	55
4.5 Bærekraft og strategi.....	55
5.0 Drøfting.....	57
5.1 Miljø.....	58
5.2 Økonomi.....	62
5.3 Sosiale forhold.....	63
5.4 utfordringer knyttet til bærekraft.....	65
5.5 Hinder for bærekraft.....	66
5.6 Bærekraft og strategi.....	67
6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning.....	67
6.1 Forslag til videre forskning.....	68
Referanser.....	69
Vedlegg.....	71

Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1 : Triple Bottom Line (LINE) incentives	14
Tabell 2: seks fundamentale forskjeller i tilnærming til miljø	16
Tabell 3. Sammendrag av Lagadec'sforskjeller mellom uhell og kriser	25
Figur 1 : Bærekraft , sammenheng mellom definisjonene	13
Figur 2 : forhold knyttet til en organisasjons identitet	27
Figur 3. Fasene i utvikling av case studier	31
Figur 4: Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift A	46
Figur 5: Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift B.....	49
Figur 6: Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift C	52
Figur 7 : Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift D	55
Figur 8. Vurdert bærekraft – strategi basert på definerte vurderingskriterier	57

1.0 Innledning

Bærekraft som begrep er ofte forbundet med mange fasetter, der mye er relatert til miljø. Men kanskje oftere så brukes bærekraftbegrepet i en rekke ulike andre sammenhenger der nødvendigvis ikke miljø er inkludert, innen ulike næringer og med forskjellige agenda. I denne forskningen kan dette lett gjenspeiles, når et av mine intervjuobjekter sier at *"bærekraft benyttes i så mange sammenhenger at det er blitt utvannet"*. To typiske eksempler i det følgende kan synliggjøre dette.

Når forsvarssjefen i en offentlig debatt gjennom et oppslag i Dagbladet 11 april sier at økonomien i Forsvaret ikke er bærekraftig, eller som at oppslaget i Kystmagasinet 27 oktober 2014 skriver at ny fangstteknologi skaper bærekraftig fiske, gjør dette at begrepet bærekraft ofte oppfattes og forstås ulikt. I det første tilfellet kan det antas at forsvarssjefen mener at det bevilges for lite penger til at forsvaret kan levere det forsvar som forventes, mens det i det andre tilfellet kan forstås slik at man ikke fisker mer fisk enn hva som sikrer at den naturlige tilveksten hvert år, ikke forringes, slik at nivået på fiskebestanden opprettholdes.

Eksemplet ovenfor viser at forståelse og bruk av bærekraftbegrepet dermed kan skape grunnlag for misforståelser og også endre fokus hos både produsenter og forbrukere. Det er derfor interessant i min oppgave å fokusere på hvordan bærekraft ivaretas i en bedrift, både med hensyn på hvilke strategi man har og hvordan bedriften faktisk fremstår i en bærekraftig drift i dag. Til hjelp for dette har jeg benyttet vurderinger basert på *"Triple Bottom Line"* (*Resultat basert på bærekraft*) der resultatene fra bedriften ikke bare inkluderer økonomi men også bedriften som en funksjon av bærekraft. Dette vil bli nærmere omhandlet i rapportens teoretiske grunnlag.

1.1 Aktualisering

Jeg har gjennom mange år vært interessert i de forhold som påvirker prisen på det produktet eller tjenesten vi som bedrift produserer. Dette har sammenheng med erfaring fra å drive egen virksomhet der egenutviklede, ikke patenterte produkter, for store nasjonale aktører etter hvert ble utkonkurrert på lavere priser for *"tilsvarende"* produkter produsert i land som er kjent for lave lønnskostnader.

Min egen oppfatning har vært at produksjonskostnadene for et produkt som selges til et marked er tilnærmet den samme uansett på jorden hvor produktet produseres. Det er transportkostnader til forbruker og transportkostnader for råvarer inn til produsent som kan påvirke prisen, desto lengre transport desto dyrere produkt. Realiteten er ofte det motsatte, det lønner seg å produsere i land med lavere kostnader og i tillegg transporterer dette over lange avstander til forbruker i stedet for å produsere lokalt.

I denne sammenhengen er det interessante spørsmålet derfor – *«hvordan er det mulig å selge et produkt i Norge som er produsert eksempelvis i Asia til langt lavere pris enn tilsvarende produkt produsert i Norge?»*

Mitt enkle resonnement er at hvis en tar utgangspunkt i at et produkt koster 1000 kr ut i et marked vil det som *tradisjonelt gir pris* være: råvarekostnader, produksjonskostnader (lønn, maskinkostnader etc), transportkostnader og fortjeneste. Desto lavere produksjonskostnader (dvs *tradisjonell pris*) desto lavere pris, eller desto høyere fortjeneste til eierne, hvis markedet vil betale 1000 kr for produktet.

Mer komplisert blir det når man som eksempelvis innen en del fiskeindustri i tillegg frakter råvaren fra eget hjemmemarked til lavkostland for videreforedling for deretter å transportere det ferdige produkt tilbake til hjemmemarkedet for salg. Og det til lavere pris enn hva vi klarer å produsere for lokalt. Eksempel:

160.000 tonn fiske til en verdi av 2.4 milliarder kroner blir sendt fra Norge til Asia for videreforedling (2014) (kilde: <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/Slik-reiser-laksen-Norge---Kina---Norge-5108635.html>).

Hvordan kan dette være mulig!

Min tanke (og kanskje forutinntatthet basert på egne erfaringer) er at dette ikke er en bærekraftig måte å tenke på.

Skal prisen ute i markedet gjenspeile de faktiske forhold må prisen inkludere nødvendige bærekraftige forhold. I tillegg til forholdene nevnt ovenfor må prisen tillegges en miljøkostnad basert på hvor mye klimagassutslipp produksjonen medfører (er det forskjell mellom Norge og eksempelvis Asia). Klimagassutslipp som transport til Norge medfører

sammenliknet med lokal produksjon må settes inn i sluttprisen. I tillegg må sluttprisen knyttet til sosiale forhold inkluderes. Eksempelvis hvordan forholdene til arbeidstakerne i produksjonslandet er, sammenliknet med arbeidsforholdene til Norsk arbeidskraft. Innvirkning produksjonen i et lavkostland har på samfunnet rundt virksomheten må vektlegges i den totale kostnaden for et produkt eller en tjeneste. Kort oppsummert er min vurdering at dersom man produserer produkter for det norske markedet, i et lavkostland med lave lønninger, der arbeidstakerne har dårligere vilkår enn norske arbeidstakere, og produksjonen medfører større utslipp av klimagasser enn tilsvarende produksjon i Norge, og der samfunnet rundt virksomheten ikke får positive ringvirkninger, slik samfunnet rundt en norsk produksjon kunne fått, er ikke produksjonen bærekraftig. Økt fortjeneste til eiere eller billigere pris til oss som kunder og forbrukere, vil i så måte betales av dårligere forhold for arbeidstakere, større utslipp av klimagasser og ikke minst minimale samfunnsmessige ringvirkninger. Mao så er økt fortjeneste for eiere betalt av samfunnet, lavtlønnede arbeidstakere og få ringvirkninger i lokalmiljøet (sosialt) og jordens miljø.

Parallellen kan også gjøres tilsvarende for norske bedrifter som har ulik ivaretagelse av bærekraftige forhold i produksjonen, hvordan skal man vektlegge endelig pris på et produkt? Eksemplet kan knyttes til to konkurrerende selskaper som produserer til det samme markedet. Den ene har stort fokus og ivaretagelse av bærekraft, mens den andre ikke har fokus på bærekraft men ene og alene på pris. Hva skal prisen inkludere for begge disse og hvordan skal vi som forbrukere kunne velge det mest bærekraftige produktet?

I denne oppgaven har jeg valgt å se på muligheter for å måle bærekraft og se hvordan innfallsvinkel og strategi bedriftene har til bærekraft. Det vil også være interessant å se om det er mulig å knytte teori opp mot de funn jeg får. I undersøkelsen har jeg begrenset oppgaven til et utvalg av lakseoppdrettere i Nord-Norge.

Jeg håper at jeg gjennom oppgaven og de funn jeg får kan få et underlag som kan nyttes for en videre vurdering av både bærekraft knyttet til produsent og til produkt, som også kan gi et underlag til forståelsen av bærekraft satt i en strategisk sammenheng.

Jeg håper og at jeg gjennom det arbeidet som gjøres kan komme med innspill basert på funn på mulige modeller der bærekraft også inkluderer i kostnadene for å produsere et produkt.

1.2 problemstilling og forskningsspørsmål

Hovedproblemstillingen basert på min aktualisering av oppgaven er :

Hvordan ivaretas bærekraft i en virksomhet

For å støtte opp om grunnlaget for å få svar på hovedproblemstillingen er følgende forskningsspørsmål satt opp:

Hva er status på bærekraft hos bedriftene i dag.

Til hjelp for å besvare forskningsspørsmålet er det tatt utgangspunkt i en modell basert på *Triple Bottom Line* (TBL) vurderinger der jeg forsøkte å få frem fellesnevnerne som kunne benyttes for en sammenlikning. TBL forklares nærmere i teorikapittelet.

1.3 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven er oppbygd i 6 kapitler

Kapittel 1 har som formål å skape en innledning til oppgavens tema og aktualisere den forskningen oppgaven omfatter. Kapittelet skal gi en forklaring til hvorfor jeg har valgt det aktuelle tema og gi en kort innføring i begrepsomfanget knyttet til bærekraftbegrepet og gi en presentasjon av problemstillingen med de avgrensninger som denne oppgaven har.

Kapittel 2 omhandler det teoretiske grunnlaget for oppgaven der jeg gir en teoretisk oversikt over ulike forhold som kan være med på å forklare hvordan bærekraft ivaretas, og kan ivaretas i en bedrift. Dette kapittelet legger grunnlag for funn og den empiriske drøftingen av funnene i de ulike bedriftene.

Kapittel 3 gir en presentasjon av den forskningsmodellen som benyttes i oppgaven med begrunnelse og drøfting av det metodiske valget jeg har tatt i oppgaven. Jeg har først forklart hvilke forskningsmetode jeg har valgt og begrunnelse for valg. I det følgende omhandles strategi for forskningen og hvordan jeg har gått frem for å skaffe informasjon og data til denne forskningen. Bakgrunn for valg av bedrifter og presentasjon av disse vil omhandles. Jeg vil forklare hvordan analysen av funn og data er gjort og vil til slutt i dette kapittelet drøfte oppgavens troverdighet og pålitelighet.

Kapittel 4 er en presentasjon av de empiriske funnene knyttet mot det teoretiske rammeverket for oppgaven for å se om det er overensstemmelse mellom teori og funn.

Kapittel 5 omhandler en analyse basert på de empiriske funn satt i en kontekst med det teoretiske rammeverk. Dette for å se om funn stemmer med teori.

Kapittel 6 omfatter konklusjonen av problemstillingen med vurdering av eget arbeid og forslag til videre forskning.

2.0 Det teoretiske grunnlaget

For å ha relevant teori for å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål har jeg innledningsvis valgt å definere begrepet bærekraft. I det videre vil jeg fokusere på de 3 mest benyttede områdene som inngår i bærekraftbegrepet som er de miljømessige forhold, sosiale forhold og økonomi. I dette ligger også en forståelse av hvordan disse 3 områdene kan gjenspeiles i en bedrifts resultat.

Oppgavens fokus er knyttet til strategi i relasjon til en bedrifts valg av tilnærminger til bærekraft. Aktuell teori knyttet til ulike forutsetninger som påvirker prosess, tankesett og beslutninger, for å velge strategier for bærekraft, omhandles for å kunne knytte dette til de svarene jeg har fått gjennom forskningen.

Jeg vil ta for meg de mest vanlige innfallsvinkler en bedrift kan velge relatert til ulike strategiske tilnærminger (Rosenberg,2015), eller ikke velge, knyttet til bærekraft. Siden denne forskningen har fokus på fiskeindustrien (mat) vil jeg avslutningsvis i kapittelet ta frem Baldwins (2015) 10 prinsipper for bærekraftig matproduksjon. Dette som et grunnlag for å se om disse kan bidra til å gi svar på mine forskningsspørsmål knyttet til bærekraft og strategi innen oppdrettsnæringen. Jeg vil ikke gå så dypt inn i hver "tilnæringsmetode" til de strategiske valg, men kort forklare hva som karakteriserer disse.

2.1 Bærekraftsbegrepet

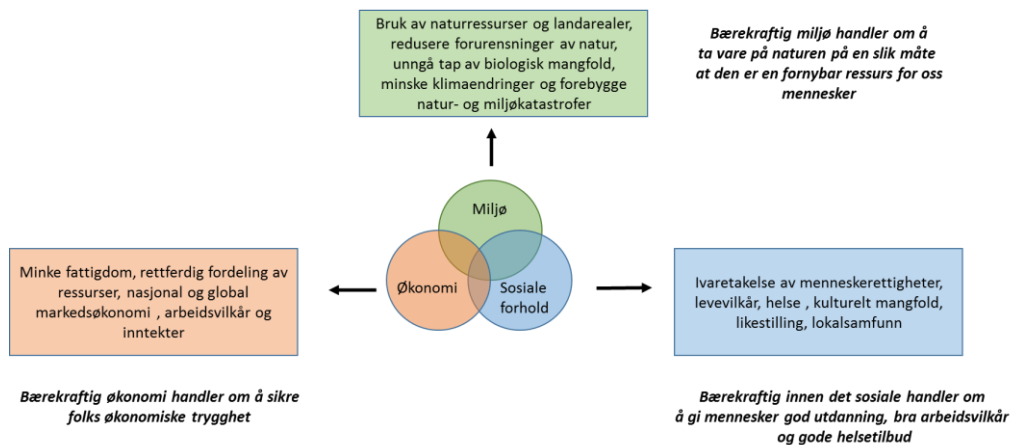
Det er mange forhold som påvirker vår oppfattelse av begrepet og ordet bærekraftig (Scott & Young,2013). For å konkretiser begrepet slik at ikke oppfattes som å bare omfatte miljø, inkluderer bærekraft også forhold som økonomi og sosiale- samfunnmessige forhold (Crane & Matthew, 2004).

Som en universell forståelse av bærekraftighet basert på de grunnleggende begrepene er rapporten fra "World Commission on Environment and Development (WCED)", også kjent som Brundtland Rapporten, mer og mer akseptert (Scott & Young, 2013 og Crane & Matthew, 2004). Denne sier (fritt oversatt):

"Bærekraftig utvikling er utvikling som møter dagens behov uten at det går ut over fremtidige generasjoner muligheter til å møte deres egne behov".

I denne oppgaven har jeg valgt dette som grunnlag for definisjon av bærekraft der bærekraft er et krysningspunkt i et *balansert* samspill mellom miljø, samfunn og økonomi.

Basert på de grunnleggende begrepene og WCED sin definisjon knytte til bærekraftighet kan man fremstille sammenhengen og avhengigheten mellom de ulike forhold slik gitt i figur 1 under.



Figur 1 : Bærekraft , sammenheng mellom definisjonene (Modifisert etter Crane, Andrew & Matthew, Dirk)

Hver av disse faktorene har et bredt spekter av forutsetninger som må tas med i vurderingene knytte til bærekraft. Vektlegging av forutsetningene og muligheten til å definere disse innenfor et bærekraftig begrep varierer avhengig kunnskap, eget ståsted, motivasjon og lovgivning (Bansal & Roth, 2000).

Dersom man ser sammenhengen i disse 3 faktorene som inngår i bærekraft begrepet, og har en forståelse knyttet til hvordan disse innvirker og henger sammen, har en mulighet til å gjøre kvalifiserte og faglige vurderinger på hvilke etiske retningslinjer, knytte til bærekraft, man ønsker å bygge sin virksomhet på, eller legge til grunn for sin innovasjon (Bansal & Roth, 2000).

Som angitt av Cummings og Worley (2015) kan bedriftens organisering og oppbygging danne grunnlag for et fundament for bærekraftig eksistens og utvikling.

En metode som knytter sosiale forhold, miljø og økonomi inn som et resultat av bedriftens bærekraft, er resultat basert på Trippel Bottom Line (se neste kapittel).

2.1.1 Triple Bottom Line (TBL)

Et stort antall bedrifter har, eller er i ferd med, å integrere sosial- og miljø ansvar inn i sin forretningsstrategi, dette i tillegg til de mer tradisjonelle og viktige strategier knytte til å maksimere profitt, redusere kostnader, omsetningsøkning og kvalitetsforbedring (Porter & Kramer, 2006).

Bruken av Triple Bottom Line (TBL) ble opprinnelig foreslått av John Elkington som mente at en bedrifts suksess ikke bare kunne måles etter tradisjonelle finansielle resultater, men også hvordan de innvirker på økonomien i et bredere perspektiv, hvordan de innvirker på miljøet og samfunnet de jobber i (Savitz, 2013). Når en bedrift utfører sitt arbeid benytter den ikke bare økonomiske ressurser (eks: investerte penger i virksomheten, overskudd fra salg) men også miljømessige ressurser (eks: vann, energi, landareal og råmaterialer) og sosiale ressurser (eks ansattes tid og evner, infrastruktur som det offentlige har levert) (Savitz, 2013). Som et forenklet resultatskjema som viser systematikken i hvordan en bedrift som skal fremvise i hvilken grad den bidrar til, eller ikke bidrar til, samfunnet den virker i og bedriftens miljøpåvirkning, i tillegg til å skape verdier for eierne, er Savitz (2013) resultatskjema – "score" (fritt oversatt) gjengitt i tabell 2 under.

	Økonomi	Miljø	Samfunn
Typiske Måleparametre	Salg, fortjeneste	Utslipp	HMS oversikt
	Betalte skatter	Karbon avtrykk	Påvirkning på samfunnet
	Pengeflyt	Recykling og gjenbruk	Menneskerettigheter, privatliv
	Skapte jobber	Vann og energibruk	Produkt ansvar
	Forhold til underleverandører	Produktets påvirkning	Forhold til ansatte
	Total poeng	Total poeng	Total poeng

Tabell 1 : Triple Bottom Line (LINE) incentives (fritt etter Savitz)

Selv om Elkingtons formulering er viktig og avgjørende for å forstå bærekraft er praktiseringen av bærekraft fortsatt en "kunst" (Savitz, 2013). Både måling av bærekraft,

hvordan spesifisere de ulike målene og parameterne som skal benyttes for at en bedrift skal være i stand til å vurdere egen fremdrift eller endring, er ifølge Savitz (2013), en forskning i seg selv.

Mens økonomiske resultater er relativt enkle å beregne siden man kan knytte disse opp til faktiske tallverdier, så vil resultater basert på en form for "skjønsmessige" vurderinger slik som TBL, være vanskeligere å tolke. Ikke bare er det vanskeligere å tolke men også å sette mål og krav som lar seg måle (Savitz,2013).

Longoni og Cagliano (2016) har gjennom sin forskning hvor de har analysert 10 ulike caser, knyttet til bruk av "Triple Bottom Line" i virksomheter konkludert med at en bedrifts tidsaspekt spiller en avgjørende rolle i å forklare en bedrifts grad av bærekraftig innovasjon og forbedring (se også avsnitt 2.3.1) . Resultatene knyttet til TBL er derfor ofte vanskelig å fastlegge samt måle i et lengre aspekt. Aspekter som er relevant i denne sammenhengen for å adressere tidsperspektivet er, planleggingshorisont til en bedrift, hvor mye usikkerhet man kan akseptere og evnen til å lære av tidligere erfaringer (Longoni og Cagliano,2016).

2.2 Strategi for bærekraft

Det finnes ingen klar og åpenbar anbefalinger for hvordan en bedrift skal utvikle en bærekraftig strategi. Dette da strategi knyttet til bærekraft er en relativt ny innfallsvinkel for mange virksomheter. Som Savitz (2013) fremhever er praktiseringen av bærekraft fortsatt en "kunst" Cummings & Worley (2015) fremhever er at før man kan få generelle anbefalinger knyttet til strategi, må det skaffes mer erfaring, utprøving og utvikling av «kjøreregler» for bærekraftig strategier. Rosenberg (2015) hevder at mye av tilgjengelig litteratur knyttet til bærekraft ikke er tilpasset de rammevilkår som gjenspeiler den faktiske virkelighet til en bedriftsledere, eier eller styre i en bedrift. Dette skaper ofte uklare grenser mellom hva og hvordan man skal gå frem i de strategiske valgene slik Savitz (2013) viser til.

Worley og Cummings (2015) peker på at i en strategi er hensikten å ha ressursallokeringer som reflekterer bredden av virksomheten (marked, produktspekter mm), hvor aktiv (aggressiv) man skal være i et marked og en forståelse for hva som skiller egen virksomhet fra andre.

Alle disse dimensjonene ovenfor kan utvikles som en støtte for en bærekraftig strategi (Worley & Cummings, 2015). I det strategiske arbeidet med å utvikle en bærekraftig strategi

for en virksomhet må bærekraft inngå som en av faktorene i å benytte virksomhetens ressurser på en slik måte at bedriften oppnår sine mål og får en fordelaktig konkurransesituasjon i bedriftens marked. Her vil de 4 designkomponentene i en strategisk utvikling der virksomhetens formål, mål og målsetninger, hensikt og bedriftens politikk kunne inngå som elementer og danne grunnlag for en bærekraftig strategi (Worley & Cummings. 2015).

Utvikling av en strategi vil vanligvis være knyttet til eier, leder og / eller styret i en bedrift (Huse & Sølund,2009). I Norge er det vanligvis styret som utarbeider bedriftens overordnede strategi. Rosenberg (2015) har i sin bok fokus knyttet til strategi basert på de forpliktelsene disse (styret) har for virksomheten som helhet.

En utfordring for mange bedrifter er at oppfattelsen av bærekraft forstås ulikt og tolkes ulikt. Rosenberg (2015) har utarbeidet en oversikt over prinsipielle og fundamentale forskjeller i hvordan man fra en bedrifts ståsted ser ulikt på bærekraft i forhold til en aktivist og lovgiver. Dette er knyttet til "logisk" utvikling basert på eget ståsted. Tabell 2 (fritt etter Rosenberg,2015) oppsummerer disse forskjellene i logisk tenkning.

Utfordring	Bedriftslogikk	Miljølogikk
1. Startpunkt	Industriell utvikling har bygget den moderne verden og den er årsaken til vår store velferden i dag.	Enhver negativ innvirkning på miljøet fra en bedrift, er uakseptabelt uansett hvor viktig bedriften er.
2. Tid	Med få unntak, er en 3-5 års planleggingshorisont typisk for en bedriftsledelse. Ofte tas beslutninger innen kortere tidsperioder.	Forurensninger og klimaendringer vil påvirke fremtidige generasjoner og må derfor bli styrt og kontrollert over lange tidsperioder.
3. Fokus	Hovedfokus på toppledelse er den økonomiske situasjonen til bedriften og de forpliktelser man har til økonomisk resultat.	Miljømessige forhold kan ikke måles i økonomiske forhold, siden dette er vitenskapelig og moralsk i stedet for økonomisk.
4. Risiko	Risiko er uunngåelig og kan be styrt gjennom å evaluere og vurdere sannsynligheten for at det oppstår risiko.	Risikoer er uunngåelig og man skal eliminere alle muligheter for denne typen risiko.
5. Myndighetens rolle	Myndighetene representerer folkets vilje og setter reglene som bedriftene må jobbe innenfor gjennom politiske beslutninger og reguleringer.	De politiske prosesser er sterkt påvirket av innflytelsen fra bedrifter. Man kan derfor ikke stole på at de beskytter miljø.
6. Formål	Bedriftens formål er å tjene penger til eierne.	Formålet med den menneskelige aktiviteten er å være i harmoni med miljøet (være bærekraftig).

Tabell 2: seks fundamentale forskjeller i tilnærming til miljø (fritt etter Mike Rosenberg)

Tabellen viser hvordan man kan se på ulike utfordringer når man skal tenke bærekraft i relasjon til eget ståsted. Hva er det som motiverer eller er driver for å tenke bærekraftig. Jeg skal i det følgende gå dypere inn på hvert punkt i tabellen.

2.3.1 Startpunkt

Startpunktet for de fleste forretningsfolk er at troen på at forretning er grunnlaget for all det gode i verden og at vår moderne verden har blitt skapt av entreprenører og selskaper som har bygd verden slik vi kjenner den i dag (Rosenberg, 2015). Dette er en tro som har blitt fremskaffet gjennom store forretningsmenn som gjennom tidene har skapt store oppfinnelser (eks Edison – oppfant bl.a lyspæren, Watt – dampturbin, Bessemer-moderniserte produksjon av stål osv.), selskaper (eks: Hp- datamaskiner, Ford- masseproduserte biler. Ali Baba-internettsalg, osv.) og virksomheter som har gitt mange arbeidsplasser (eks i Norge, NSB, Metallurgisk industri, skipsfart, oljeindustrien), forbedret vår hverdag og ikke mist skapt store formuer til etablerere og eiere av selskaper.

Det er et paradoks, også som Rosenberg (2015) viser til, at vår velferd, som mange forretningsfolk også mener, skyldes bedriftsledere som har etablert selskaper og industribedrifter de siste 100 år. Selv om dette oppfattes opplagt for mange bedriftsledere er dette ikke like klart for andre. Mange som vokser opp i dag (generasjonsskifte) tar det som naturlig at vi har den komfort med de produkter og tjenester vi omgir oss med, uten å ha kunnskap eller forståelse for hvordan dette ble utviklet gjennom hele 1900 tallet. Som Rosenberg (2015) også viser til oppfattes industriell virksomhet av mange som noe dårlig og at vi skal slutte med dette siden det fokuserer på fortjeneste på bekostning av både miljø og folk som jobber i selskapet (eksempelvis gruvedrift, fabrikker, logistikk og forretninger).

Mens bedriftsledere ser det siste som en naiv tilnærming til industriell virksomhet er dette ofte startpunktet for miljøaktivister (Rosenberg,2015).

For mange bedriftsledere som har stor tro på egen virksomhet har definisjonen av startpunktet stor betydning, siden bedriftslederne har stor tro på det det bedriften driver med. Dette gjør det vanskelig å lese om, eller diskutere, med de som vraker grunnen til bedriftens eksistens.

Å finne balansen mellom disse ytterkantene av forståelse mellom bedriftslederes synspunkt for bedriftens eksistens og en "aktivists" forståelse av en bedrifts grunnlag, vil ifølge Rosenberg (2015) skape et bredere grunnlag for gode vurderinger omkring bærekraft for den enkelt virksomhet.

Nyere litteratur (eks. Longoni & Cagliano, 2016) viser til at et økende antall bedriftsledere i større grad tar bærekraft og sosialt ansvar og at det for mange bedriftsledere er stadig viktigere å vise dette ansvaret gjennom handlinger. Selv om Rosenberg (2015) viser til ulike oppfatning er det en allmenn oppfatning at avstanden mellom det som er karakterisert som aktivister (miljølogikk i tabellen) og mange bedrifter som har tatt inn bærekraft i sin strategi, ikke er så stor som tabellen impliserer.

2.3.2 Tid

Ulike forhold til tid påvirker i stor grad hvordan de som driver selskaper har mulighet og evne til å tenke på bærekraftige forhold. I de fleste bedrifter fokuserer man kanskje i en tidsperiode over noen få år, mens eksempelvis de som fokuserer på miljø (forskere, akademikere, politikere, aktivister) ser trender som går over mange ti-år eller århundrer (Rosenberg, 2015).

Cummings & Worley (2015) viser til at både størrelse og type bedrift vil ha betydning for lang tidshorisont man planlegger for.

Dette ansees ifølge Rosenberg (2015), at den fundamentale ulikheten i tidshorisont er en av de viktigste utfordringene for å bringe en bedrifts strategi nærmere, og i større grad, mot bærekraftige prinsipper.

Som Longoni og Cagliano (2016) viser til, så har tidsaspektet en avgjørende rolle når Triple Bottom Line anvendes, siden denne har en lengre tidshorisont for å evaluere investeringene enn tidshorisonten for tradisjonelle strategiske parameter. Et annet forhold som også Longini og Cagliano (2016) viser til, og som har stor betydning sammenliknet med tradisjonell strategi knyttet til økonomiske resultater mm, er at radikale miljømessige innovasjoner ofte medfører en utgift som har en negativ effekt på det økonomiske resultatet i en kortere periode, en tilstrekkelig negativ effekt til at dette ofte gjør at bedrifter ikke innfører innovasjoner som kan bedre bærekraften.

Bedriften ser det ikke bedriftsøkonomisk forsvarlig å forestå investeringene. I dette ligger det Rennings (2011) kaller det doble eksternalitetsproblem ("*double externality problem*") hvor en bedrift kanskje ikke ser nytten av å ta store kostander for å utvikle miljømessige løsninger eller investere i miljømessige løsninger, når det er hele samfunnet som dermed får forbedret miljø. Og dette medfører kanskje ikke bedre økonomi i egen bedrift (Rennings, 2000; Rennings & Ramme, 2011).

Typisk, for å minimalisere kostnader til miljøtiltak, er da at man iverksetter enkle, ikke kostbare løsninger som eksempelvis kildesortering, bruk av papir på begge sider, sykling på jobb mm.

Et viktig moment, og kanskje avgjørende er forståelsen av hvordan pengeverdien endrer seg over tid. For en som investerer eller har investert i et selskap er det viktig å se hvordan kapitalen forrenter seg over tid. For å se på et godt eksempel viser Rosenberg (2015) til at 100 kroner som blir lagt til side i dag er mindre verdt om ett år. På tilsvarende måte er det eiere og investorer tenker, hvilke avkastninger kan de få på sine investeringer. Er usikkerheten stor, eksempelvis at tidshorisonen er for lang (typisk maks 3-5 år) vil investorer og eiere kanskje så på andre muligheter å forrente kapitalen sin på. Dette er (dessverre?) realiteten som både bedriftsledere og investorer har som tidsperspektiv knyttet til forrentning av kapital. Beslutninger som dermed strekker seg lengre enn 3-5 år med dette som grunnlag, er i det store og hele vanskelig å få inn i strategiske beslutninger siden usikkerheten blir for stor.

Strategiplaner som vanligvis utarbeides hvert år har tidshorisoner på 12-18 måneder som i hovedsak er knyttet til budsjetter, finansiering og ledelse inkludert salg, produksjon, antall ansatte osv. (Cumming & Worley, 2015). Disse har vanligvis ikke momenter knyttet til bærekraft i et lengre perspektiv, eller globalt perspektiv selv om man kan ha kortsiktige strategiske mål knyttet til reduksjon av avfall, redusert sykefravær, kildesortering mm.

Siden strategiplaner og suksess i en bedrift vanligvis er knyttet til resultater er det typisk at bedriftsledere ofte knytter økonomiske resultater til egen suksess, eller som Rosenberg (2015) sier, at mange ledere har egen karriere i fokus når man utarbeider planer og strategi, dette er ofte tidshorisoner på tre til fire år. Bonus og lønnsystemer er ofte preget av resultatoppnåelse basert på eieres forventninger (e.g. økonomisk avkastning).

Dette gjør det utfordrende for ledere å tenke langsiktig, men heller mer fristende å tenke kortsiktig for å bedre resultatene på kort sikt, i stedet for å tenke på bedriften i et lengre perspektiv. Rosenberg (2015) viser en parallell til at ved å eksempelvis å kutte kostnadene til forskning og utvikling (R&D) vil bedriften over lengre tid (typisk 5-10 år) møte utfordringer i markedet og svekket konkurransevne, selv om det kortsiktige resultatet bedres. Dette er et tankesett som også i større grad kunne vært grunnlag for en bedrift med tanke på bærekraft i et lengre perspektiv.

Et forhold som også preger mange bedriftsledere og som bl. annet forskere ved Harvard forsket på, var mange lederes utfordringer med å tenke langt fremover, eksempelvis hvordan

ser bedriften ut om 10 år, 20 år osv, hvordan ser markedet og samfunnet ut om 10, 20 år ? Det var som også Rosenberg (2015) sier, "*merkelig å avdekke at mange tenkte*", det blir som i dag- "*business as usual*".

Det er også aspekter som må trekkes inn, at vi som menneskene ønsker å bygge ting som varer og som gir "en arv" til fremtiden. Dette er typisk for en del familieeide selskaper (Schwas & Clemser, 2016). Dette kan være drivkraften til å ha fremtidsrettede tanker om egen virksomhet i et bærekraftig perspektiv (Rosenberg,2015).

2.3.3 Fokus

Fokus på hva som er viktig er vanligvis drivkraften for en bedrift, og det er en logisk forskjell mellom forretningsdrift og miljøhensyn i det at det økonomiske hensyn ivaretas først. Typisk er at aksjonærer eller eiere i all hovedsak er opptatt av finansielle resultater og typisk belønner ledelse med bonus eller aksjer i selskapet. Dette igjen påvirker ledelsens fokus der også egen profitt på enten aksjer eller bonus vil ha betydning for strategiske valg Rosenberg,2015).

Initiativer som eksempelvis FN's " Global Compact" i 2000, har ført til at en god del ledere omfavnet ideen om å bruke Triple Bottom Line som måleverktøy for bærekraft. Noe firma har tatt dette inn slik at de regelmessig utarbeider rapporter på bedriftens bærekraft og bidrag de har til forbedret miljø (Rosenberg.2015). Men som Rosenberg (2015) også viser til er det ikke uvanlig at disse rapportene kun ivaretar de mål som myndigheter har satt, og at styrene i mange bedrifter ikke har det forventede fokus på bærekraft da, som nevnt tidligere, de økonomiske resultatene har hovedfokus.

For mange bedriftsleder vil resultatene, økonomisk, være avgjørende for om de får behold jobben sin, dårlige økonomiske resultat nedfører mange ganger til at ledelsen byttes ut. Fokus blir dermed igjen påvirket av økonomi i et kort tidsperspektiv (Rosenberg,2015).

Skal Triple Bottom Line resultater være drivkraften og ha fokus, krever det engasjement i hele virksomheten, fra eiere og aksjonærer, ledelse, mellomledere og ansatte. Belønningssystemet, eller vurdering av en leders suksess, må endres fra ensidig fokus på økonomi til å et fokus på resultater innenfor de tre områder omfattet av TBL (Rosenberg, 2015).

2.3.4 Risiko

I mange virksomheter er den grunnleggende aktiviteten knyttet til risikostyring og risikoanalyser. Som Rosenberg (2015) skriver er det sentrale i mange virksomheter balansen

mellom risiko og belønning (noe som også er typisk læring på universiteter der man lærer å både å kvantifisere og forstå en kvalitativ vurdering av risiko). Mens enkelte mener at risiko knyttet til bærekraft ikke er akseptabelt, er det en realitet at mange av sluttproduktene som produseres kommer samfunnet og mennesker til nytte. Dette selv om mange av prosessene frem til ferdig produkt benytter materialer som kan være skadelig for miljøet (Rosenberg,2015). I et slikt paradoks er det verd å merke bruken av olje. Uten olje hadde vi ikke kunne transportert oss som i dag rundt omkring, vi kunne ikke ha bygd bolig der vi ønsker osv. I oljeindustrien er det derfor utviklet systemer for å styre og kontrollerer risiko slik at faren for uhell, utslipp etc stadig reduseres.

Bedrifter synes også å være forsiktig med å investere i radikale og strukturelle bærekraftige innovasjoner siden de er usikker på resultatet (Longoni & Cagliano, 2016). Radikale innovasjoner vil alltid være forbundet med risiko mens innovasjoner knyttet til bærekraft vil være mer risikofylt. Dette skyldes at radikal innovasjon (ny teknologi, sterkt endret prosess el.l) når det gjelder bærekraft ofte krever mye kapital et lengre tidsløp, der resultatet av investeringen alltid er usikkert (Longoni & Cagliano,2016).

Hvorvidt man som bedrift har evnen til å se innovasjoner som kan bedre en bedrift bærekraft er bedriften, dens eier og dens ansatte evne og mulighet til å både lære av fortiden, samtidig som man er i stand til å tilegne seg kunnskap om fremtiden. Longoni og Cagliano (2016) viser til at bedrifter som har denne evnen i større grad klarer å finne og kartlegge mange av de utfordringer som er knyttet til bærekraft.

2.3.5 Myndigheters rolle

Rollen til myndigheter oppfattes fundamentalt ulikt fra en bedrifts ståsted og fra en miljøforkjemper (Rosenberg,2015). Mens bedriftene forventer at myndighetene setter regler som gjør at de kommersielle vilkårene for alle aktører er miljø- og bærekraftperspektiv, at bedriftene skal "gjøre det som er rett" uavhengig av gjeldende regler og kostnader. Nokså ulikt er det for mange bedrifter som er skeptisk til mange av myndighetens krav og effekten av disse og at reguleringene skulle vært holdt på et absolutt minimum. I tillegg synes det legitimt at bedriftene driver "lobbyvirksomhet" mot politikere for å få regler som fordelaktig for egen virksomhet (Rosenberg,2015).

For mange som jobber med eksempelvis miljøvern synes det som om myndighetenes viktigste oppgave er å skape flest mulig regler og lover som bedriftene må tilfredsstillte uten å

nødvendigvis se på dette som betryggende, ref tankene om at politikere påvirkes av industrien (Rosenberg,2015).

Myndighetens rolle gjennom reguleringer og lover anses som et av de viktigste "pressmiddel" ("pull") for å få bedrifter til å ta bærekraft med i sin strategi. Eksempler på denne typen reguleringer kan være krav til utslipp, krav til samfunnsmessige ringvirkninger, krav til sikker bruk og anvendelse med mer.

Undersøkelser har og vist at selv om de finnes internasjonale reguleringer er det de nasjonale reguleringer som har størst innflytelse når bedrifter tenker bærekraft i innovasjon (Rennings, Rammer og Horbach,2009).

2.3.6 Mening

En grunnleggende forutsetning for meningen til de fleste mennesker er å sørge for materiell trygghet for dem selv og sin familie. For mange bedriftsledere blir man ofte interessert i jobben og yrket sitt, og som Rosenberg (2015) viser til er det ikke uvanlig at eksempelvis en som jobber i bilfabrikk er interessert i biler. Dette kan typisk også overføres til en som jobber med landbruk eller produksjon av mat, interessen for å produsere god mat er meningen med hele virksomheten (Baldwin,2015). Med dette som mening, det man jobber med og å få et så godt "liv som mulig" for seg og sin familie, kommer dette i konflikt med mange som er engasjert i miljøspørsmål som benytter egen energi og forpliktelser til å kjempe mot det de oppfatter som en nåværende trussel mot vårt naturlige habitat (Baldwin,2015).

Den interessekonflikten som ligger i de ulike meninger knyttet til hvordan bærekraft oppfattes i dagens situasjon mener Baldwin (2015) må avklares og forenes før man kan få de store fremskrittene innen bærekraftige tankesett.

Det var vanlig at en bedrifts viktigste oppgave var å tjene penger til sin eier, men at det stadig blir mer aktuelt at bedrifter tar et større samfunnsansvar, *Corporate Social Responsibility - CSR* (Carrol,2001) . For at en bedrift skal oppfattes å ta samfunnsansvar må den være rigget på en slik måte at den omfavner hele virksomhetens ansvar. Fire områder er knyttet til CSR , økonomi, lovlighet, etikk og det filantropiske (Carrol,2001)- I det filantropiske er det at bedriften skal bidra i samfunnet til det beste for samfunnet den eksisterer, eksempelvis bidra til kunst, utdanning m.m (Carrol,2001).

2.7 Strategiske valg

De 6 vanligste måtene å respondere på bærekraft er ifølge Rosenberg (2015):

1. Fornektelse
2. Dekke til
3. Krisehåndtering
4. Publisitet
5. Engasjement
6. Endring og fornyelse

Jeg vil i det følgende gå i dybden på punktene ovenfor.

2.7.1 Fornektelse

En bedriftsleder som har viet sitt liv i å bygge en bedrift behøver ikke å være i stand til å se trusler som kan medføre at bedriften ikke kan eksistere. Når realiteter oppstår som kan medføre problemer, blir det vanskelig for han eller hun å bruke tid oppmerksomhet og penger på det (Rosenberg,2015).

Selv om det ikke er relatert direkte til bærekraft er sammenlikningen relevant for selskapet Kodak som produserte film til fotografi. Selskapet var verdensomfattende, men forstod ikke, eller ville forstå, den utfordringen innføringen av digitale foto fikk for virksomheten før det var for sent (Schilling,2016).

En annen alvorlig form for fornektelse er ifølge Rosenberg (2015) når ledelse eller personell i ledelsesroller avdekker feil, men i stedet for å respondere på feilen så benytter man ressurser på å skjule eller på annen måte distrahere både mennesker og det offentlige på dets årsaker. (her finnes det eksempler fra nyere tid i Norsk rettsvesen der lakseprodusenter har blitt dømt både til bot og fengselsstraff fordi de prøvde skjule at oppdrettslaksen hadde mer lakselus enn hva som var tillatt). Se også kapittel 2.7.2.

2.7.2 Dekke til

I dette ligger at en bedrift som oppdager eller får synspunkter fra omgivelsene om at virksomheten kan være skadelig for miljø, helse til folk, iverksetter tiltak for å ivareta situasjonen "as-is" og "holde stilt". Hvorvidt det ifølge Rosenberg (2015) er moralsk riktig eller til og med lovt er viktig spørsmål som handler om forretningsetikk. Men det finnes utall

av eksempler på at dette har vært gjort før og sannsynligvis kommer til å skje igjen i fremtiden.

Et eksempel av nyere dato er skandalen knyttet til utslipp fra dieserbiler produsert av Volkswagen konsernet (Dieselgate) der man jukset med programvare slik at målt utslipp av gasser til atmosfæren ble registrert til å være lavere enn det faktisk var. Selskapet forøkte lenge å skjule dette og hadde markedsført bilene som lav utslippsbiler. I følge Rosenberg (2015) er dette et eksempel på "greenwashing", man forsøker å fremstille selskapet som mer miljøvennlig enn det faktisk er. Kostnadene for selskapet når dette ble avdekket var formidable over hele verden samt at selskapets renommé fikk en alvorlig knekk,

Årsaken til at noen velger å dekke til negative forhold knyttet til bærekraft, er ofte at det er forbundet med kostnader for bedriften når drift eksempelvis fører til skadelige utslipp. Dette gjør at noen kan se på det som en fordel at man unngår disse kostandene. Som Rosenberg sier "gambler" mange på at dette er det billigste for bedriftene mens det motsatte kan være tilfelle (se parallell til utslipp skandalen for Volkswagen konsernet vedrørende utslipp fra dieserbiler).

2.7.3 Krisehåndtering

En strategi knyttet til bærekraft er at man ser på dagens situasjon og vurderer om man tilfredsstiller dagens krav. I tillegg utarbeider bedriften et system som skal håndtere kriser når disse oppstår. Som hjelp utarbeider bedriften et styringsverktøy der man skiller mellom uhell og kriser. Som Rosenberg (2015) viser til har blant annet Patric Lagadec (Kjent ekspert i krisehåndtering) vist til at det som definerer en bedrift, er hvordan bedriften responderer på kriser noe som vil gjenspeile dens kultur og karakter på folkene som er involvert.

Et eksempel som kan kvantifiseres til dette er mange selskaper, eksempel oljeselskaper, som aldri kan gardere seg helt mot uhell, både side det er for kostbart og siden det er vanskelig å ta høyde for alle potensielle muligheter for uhell. Men uhell kan skje, eksempelvis Alexander Kielland, Oljeutslipp i Mexicogolfen, skader på oppdrettsmerd osv.

Velger man denne formen for strategisk tilnærming til bærekraft må man utarbeide gode systemer og rutiner som sikrer god og riktig krisehåndtering. Som et eksempel, fritt etter Roseneberg (2015) , er Lagadec's oversikt over hvordan en bedrift kan karakterisere og ivareta (dvs også forberede) kriser gjengitt i tabell 3.

Uhell	Krise (katastrofe)
En definert hendelse som statistisk kan skje	En uventet eller uforutsett hendelse
Konsekvensene er kjente og ivaretatt umiddelbart, selv om det kan være potensielt tragisk	De umiddelbare konsekvensene er alvorlige og de langsiktige konsekvensene sannsynligvis verre
Definerte tiltak er gjort og situasjonen er under kontroll	Responsen er i beste fall ad-hoc og møtes med enorme og uventede problemer.
Både pressemeldinger og kommunikasjon er relativt standardisert.	Kommunikasjon med eiere og presse er enormt kompleks og krevende
Forsikringsforhold er klar	Forsikring usikker, likeså mulighet for rettsaker og erstatninger
Få usikkerheter	Formidable usikkerheter
Tidsfastsettelse av hovedaktiviteter er mulig å sette	Kritiske faser kan strekke seg over en lang og ukjent tidsramme
Begrenset gruppe av folk involvert	Store mengder folk involvert

Tabell 3. Sammendrag av Lagadec's forskjeller mellom uhell og kriser (fritt etter Rosenberg)

Basert på erfaringer (bla annet Bhopal ulykken), velger en bedrift denne tilnærmingen til strategi, "vi tar det som det kommer" er det avgjørende at man utvikler en bedriftskultur som er sterk nok til å overlever kriser, siden det er økende sannsynlighet for at de vil skje før eller senere (Rosenberg,2015).

2.7.4 Publisitet

I løpet av de siste 60 årene (Rosenberg,2015) har det blitt stort fokus på å være våken på, og være transparent, i forhold til hvilke miljømessig fotavtrykk en virksomhet setter. Noen av denne åpenheten skyldes krav fra myndigheter, noen fra krav i markedet og noen knyttet til den frivillige rapporteringen som en del firma har, basert på Triple Bottom Line. Dette er med på å stimulere å oppmuntre bedrifter til å gi ut årlige publikasjoner der de opplyser om selskapets sosiale og miljømessige påvirkning i tillegg til de finansielle resultatene.

Usikkerheten knyttet til denne formen for åpenhet eller publikasjoner er at i en del virksomheter er dette noe som gjøres av profesjonelle ledere i en kommunikasjonsavdeling / rolle, noe som gjør det vanskelig å se om dette gjenspeiler de faktiske forhold eller det bedriften ønsker omverden skal se. Som mange aktivister, ifølge Rosenberg (2015), hevder gir

mange av disse rapportene ikke det riktige bildet av bedriftens påvirkning og i større grad er en måte å få positivitet i lokalsamfunnet, definert som "greenwashing".

Eksempel på dette kan være virksomheter som sier de jobber bærekraftig og viser til at de blant annet sponser lokal idrettslag med midler eller på annen måte viser frem andre forhold enn de som er en miljøbelastning. Hvorvidt dette er en strategi som en del av total bærekraftig satsning for selskapet eller en "greenwashing" for å få fokus vekk fra forhold som blant annet protester på at de opptar kystområder og fortrenger fiskere, bekjempelse av lakselus etc. På tilsvarende måte kan en se på Statoils initiativ knyttet til vindkraft, er dette en form for "greenwashing" av det som i dag er hovedaktiviteten til selskapet, oljevirksomhet, for å skape et bedre grunnlag for økt letevirksomhet på områder som i dag ikke er tilgjengelig. Eller er det en genuin satsning for å endre selskapets virksomhet i større grad til å ha bedre score knyttet til bærekraft (TBL). Bare fremtiden vil gi oss fasit.

Det økende fokus på bærekraft gjør at mange bedrifter som benytter dette og tar det inn som et strategisk element og "lever og drifter etter dette" kan få bedre konkurransekraft (Teh & Corbitt,2015). Dette er karakterisert som "*green marketing*".

Markedsfører man imidlertid bedriften som bærekraftig og jobber med produkter som er økonomisk suksessrike men samtidig ikke er miljøvennlige og samfunnsnyttige oppnår man en motsatt effekt enn det man forsøkte bygge gjennom identitet og derigjennom omdømme (Cummings & Worley,2015).

2.7.5 Engasjement

Tidligere var det å ha ekstra fokus (engasjement) knyttet til bærekraft relatert til noen få selskaper, men i nyere tid er dette blitt mer vanlig.

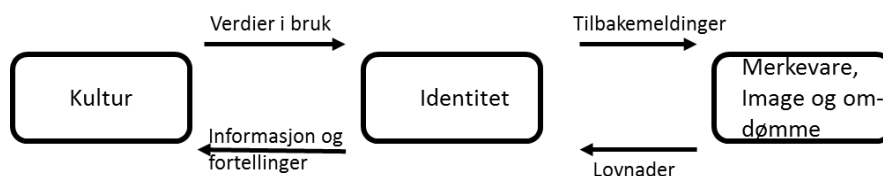
Engasjement i tilknytning til bærekraft er å beskrive aktiviteter og aksjoner som går lengre enn den ordinære kommunikasjon og som både har en intern og en ekstern komponent (Rosenberg,2015). Internt så engasjerer bedriften seg i det miljømessige fotavtrykk bedriften setter gjennom hele sin produksjonskjede og innfører løpende tiltak for å redusere disse. Eksternt så engasjerer bedriften eiere, aksjonærer og også i noen tilfeller inngår partnerskap direkte med interesseorganisasjoner knyttet til eksempelvis miljøspørsmål.

Et eksempel som ofte vises til er Toyota som parallelt med produksjon av diesel og bensinmotorer utviklet en motor (hybrid, Prius) som gir betydelig mindre utslipp enn

tradisjonelle bilmotorer. Bakgrunnen for dette engasjementet var at Toyota i 1992 etablerte "Toyota Earth Charter" og samtidig opprettet en miljøkomite som ble ledet av en direktør som hadde som mål å utvikle og implementere fire-årsplaner i bedriften. Et fundamentalt grunnlag for beslutning om å starte utvikling av en motor som ga mindre utslipp og belastning på miljøet, var at forurensningen som var fra datidens kjøretøy kunne ødelegge selskapets fremtidige kjerneaktivitet, som var å produsere kjøretøy (Rosenberg,2015).

Engasjement er også viktig fellesnevner for selskaper som tar samfunnsansvar (CSR) og som viser engasjement i tilknytning til samfunn, miljø, lovgivning og det bedriften kan bety for samfunnet omkring (Carrol,2001).

Kultur dannes vanligvis av en bedrifts identitet. Identiteten oppstår som et resultat av de verdier bedriften benytter og som igjen definerer bedriftens kultur gjennom den informasjon og «historier» som fortelles de ansatte (Worley & Cummings,2015). Carrol's (2001) beskrivelse av bedrifter som tar CSR (samfunnsansvar) bidrar i å sette fokus på de egenskaper som beskriver en bedrifts samfunnsansvar som også inkluderer bærekraft. I figur 2 under vises en skjematisk fremstilling etter Worley & Cummings (2015) hvordan en organisasjons kultur gir grunnlag for identiteten til bedriften samtidig som identiteten gir et bidrag til kulturen gjennom de informasjonen og historier som fortelles i et selskap. På samme måte skaper identiteten selskapets merkevare og det budskap og omdømme bedriften bringer ut i markedet.



Figur 2 : forhold knyttet til en organisasjons identitet (fritt etter Cameron & Worley, 2015)

For at en bedrift skal oppfattes som bærekraftig må også selskapet identitet (som er et resultat av kultur) være slik at selskapets omdømme oppfattes slik at selskapet driver en bærekraftig virksomhet (dersom bedriften ønsker at bærekraft skal inngå i selskapets strategi). Jeg anser dette som viktige momenter i forskningen på bærekraft og strategi, for å få kunnskap og kanskje forståelse om, og eventuelt hvordan, bedrifter i Nord-Norge oppfatter og ivaretar aktuelle verdier gjennom den kultur selskapene baserer sin virksomhet på.

2.7.6 Endring og fornyelse

Denne strategiske modellen er basert på at en bedrift utvikler og fornyer bedriften fra dagens status til en ny forretningsmodell basert på endringer som gjør at man bryter ut av de tradisjonelle tankesettet for bedriften (Rosenberg,2015). En parallell kan kanskje være Statoil's satsning på fornybar energi som baseres på en ny forretningsmodell der bærekraft og fornybar energi (ref havgående vindmøller) har fokus. Hvorvidt dette fortsetter som en strategi eller det skjer som skjedde med BP's satsning på fornybar energi. BP etablerte BP Solar på 90 tallet for å satse på fornybar solkraft. Denne satsningen ble senere reversert og BP Solar solgt (Rosenberg,2015).

Skal man gjøre denne, relativt omfattende og dyptgående endringen i hele virksomhetens forretningsområde kan oppgaven bli umulig, men gjennom selektering av mulige prosesser å gjøre endringer på, kan en ta steg for steg inn i en situasjon der bærekraft har større fokus enn i dag.

2.7.7 Prinsipper for bærekraftig matproduksjon

Baldwin (2015) har samlet en rekke underlag for sine 10 punkter, første gang utgitt i 2013, som kjennetegner bærekraftig matproduksjon. Disse er fritt oversatt under:

1. Trygg og næringsrik mat er tilgjengelig og billig, som også fremmer og støtter en sunn befolkning.
2. Jordbruk bidrar positivt til miljøet gjennom et effektivt bruk av naturressurser og opprettholdelse av et sunt klima, land, vann og mangfoldighet i naturen.
3. Bruk av dyr, fisk og annen sjømat i matproduksjonen styrker industriens bidrag til velferd og gir et tillegg til miljøet.
4. Produsentenes egenkapital og landbaserte økonomi og utvikling blir styrket gjennom rettferdig og ansvarlig produksjon og innkjøp.
5. Trygg og passende arbeidsforhold er ivarettatt for å støtte ansatte gjennom hele foredlingskjeden.
6. Mat og prosesser i foredlingen skaper verdier og gir minimale utslipp og krever minimale ressurser.
7. Innpakninger beskytter matvarene og bidrar til miljøet gjennom å minimalisere skader og søppel.

8. Matavfall og avfall fra prosessen med fremstilling av mat er begrenset gjennom hele foredlingskjeden. Det som ikke kan unngås av avfall brukes til et positivt bidrag.
9. Mat og ingredienser er effektivt transportert gjennom hele foredlingskjeden og frem til kunde.
10. Foredling og kundene fremmer bærekraftig virksomhet og bærekraftig bruk av mat.

Av punktene over er det særlig i denne begrensede forskningen, sett i relasjon til at valgte bedrifter i denne forskningen synes å være bevisst bærekraft som begrep, punktene 3,4,5,6 og 8 som er innenfor målet med denne forskningen. Jeg vil komme nærmere inn på de enkelte punkter i analysen.

2.8 Oppsummering, teori

Jeg har i dette kapittelet gått gjennom definisjonen for bærekraft og de forhold som inngår i bærekraftbegrepet. Jeg har foretatt en gjennomgang og redegjort for ulike metoder for å vurdere bærekraft som eksempelvis bruk av Trippel Bottom Line og CSR. Jeg har deretter sett på hvilke ulike tilnærminger en bedrift kan ha eller velge for en bærekraftig drift og hvilke forhold, både sett fra en bedrifts side og en miljøforkjempers side, som kan innvirke på motivasjon for bærekraft. Jeg har gjennom teori lagt grunnlag for den analysen som skal gjøres for å vurdere hvordan bærekraft ivaretas i bedriftene i denne oppgaven.

3.0 Studiens metodiske tilnærming

Metode er en måte å beskrive hvordan vi går frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan den skal analyseres og hva den forteller oss (Christoffersen Johannessen m.fl,2011). Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for det valg av metode jeg har gjort, hvordan jeg har samlet inn data og de vurderings og utvalgs kriterier som danner rammen for datainnsamling. Jeg vil også redegjøre for analysen som gjøres i denne oppgaven.

Hovedproblemstillingen basert på min aktualisering av oppgaven er :

Hvordan ivaretas bærekraft i en virksomhet

For å støtte opp om grunnlaget for å få svar på hovedproblemstillingen er følgende forskningsspørsmål satt opp:

Hva er status på bærekraft hos bedriftene i dag.

Til hjelp for å besvare forskningsspørsmålet er det tatt utgangspunkt i en modell basert på *Triple Bottom Line* (TBL) vurderinger der jeg forsøkte å få frem fellesnevnerne som kunne benyttes for en sammenlikning. TBL forklares nærmere i teorikapittelet

3.1 Forskningsdesign

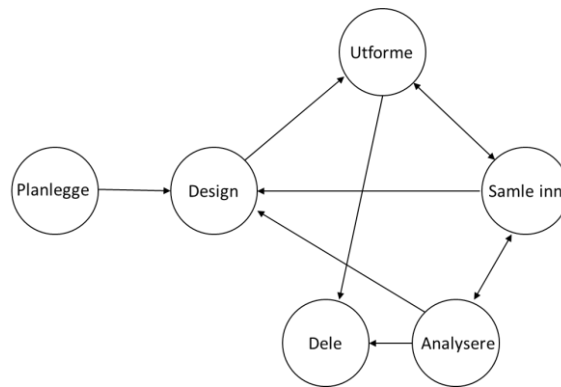
Med grunnlag i få respondenter og at forskningen faktisk skal ta for seg ledelse i sann tid (nåtid) er case studie aktuell som metode for denne forskningen (YIN,2017) på *bærekraft og strategi*. Bruken av case studier knyttet til denne typen forskning på ledelse og strategi er også noe Ngai, Chung m.fl (2012) nettopp har bygd sin teori omkring leverandørkjedevurdering for flyindustrien.

YIN (2017) (m.fl) fremhever bruken av Case studier som aktuelle når spørsmålene i en forskning baseres på hvordan ("how") eller hvorfor ("why"). I denne oppgaven er hovedproblemstillingen knyttet til "*hvordan ivaretas bærekraft i en virksomhet*" og forskningsspørsmålet knyttet til dette er "*Hva er status på bærekraft hos bedriftene i dag*".

Dette er også et design som kan benyttes når ett eller få objekter studeres inngående (Johannesen, Christoffersen & Tufte,2011). I tillegg opplevde jeg at jeg ikke hadde *kontroll* på objektene, noe som YIN også fremhever som et kriterium for valg av case studie som et forskningsdesign. Med kontroll i denne sammenhengen var det ikke opplagt at jeg fikk de ønskede intervjuobjektene i alle tilfeller (selv om jeg i denne forskningen har fått intervjuobjekter som har gitt godt grunnlag for min forskning).

Det kanskje viktigste punktet knyttet til valg av case studier er at jeg i denne forskningen har fokus på fenomenet - "*strategi og bærekraft*" -, i knyttet til bedriftenes situasjon i dag, og ikke ser dette i et historisk perspektiv. Dette er ifølge YIN (2017) også et viktig, og en sterk begrunnelse, for valg av case studie som grunnlag for forskningen.

Modellen til YIN (2017), fritt gjengitt i figur 3, viser de ulike i fra planlegging til rapportering av en case studie.



Figur 3. Fasene i utvikling av case studier (fritt etter Yin,2017)

Det er ikke min hensikt å gå inn i det teoretiske grunnlaget for de ulike fasene, men for å fange opp forskningens omfang og innhold ønsker jeg å knytte fasene til de aktuelle forskningsutfordringene i denne oppgaven.

3.1.1 Planlegging

Selv om mitt ønske var å avklare ulikheter og/eller likheter innenfor ulike industrisegmenter i Norge har jeg grunnet få objekter valgt å fokusere på responser fra oppdrettsnæringen. Dette siden, det etter min innledende start på forskningen, kun var fra denne næringen jeg fikk signaler om at bærekraft hadde fokus og planlagt ivaretatt. Dette er også i samsvar med det Longoni og Cagliano (2016) viser til i sin rapport, at matvareindustrien er særlig aktiv i å forbedre eller utvikle resultater knyttet til Triple Bottom Line. Det er også vurdert slik at det er forskjell mellom store og små bedrifter når det gjelder både bruk og måling av Triple Bottom Line resultater (Longoni & Cagliano,2016).

I denne forskningen er det benyttet syv bedrifter innen oppdrettsnæringen i tilknytning til analysen.

Som Yng (2017) også fremhever kan mange metoder benyttes for å samle informasjon. I denne oppgaven valgte jeg to primære datakilder til undersøkelsen. Det ene var å samle tilgjengelig informasjon om bedriftene på nettet gjennom artikler og de presentasjoner bedriftene hadde på internett, herunder også regnskapsrapporter (www.proff.no) og det andre gjennom helt åpne intervjuer. Selv om intervjuet var åpent hadde jeg en del oppfølgings spørsmål der jeg mente dette ville gi meg dybdekunnskap som kunne anvendes i

forskningen. Spørsmål som også kunne sikre at jeg fikk sammenfallende informasjon som kunne brukes til et felles vurderingsgrunnlag innen de tre områdene knyttet til bærekraft.

Som også YIN (2017) og Eisenhardt (1989) viser til er det ikke uvanlig at man fra ett intervju, basert på det man erfarer, endrer og justerer innfallsvinkler og innhold til neste intervju. Dette var typisk erfaringer knyttet til denne forskningen gjennomført hos de ulike analyseenhetene (men som jeg også kommenterer senere kan årsaken til dette også være at de objekter som har svart på vegne av analyseenhetene, har blitt utpekt av bedriften og nødvendigvis ikke var optimalt i forhold til denne forskningen som jeg har gjort).

Basert på erfaringer underveis i forskningen og endret strategi ble de få aktuelle bedriftene i undersøkelsene undersøkt i dybden for å se om det er ulikheter og/eller likheter som fremkommer. Endret strategi er også noe Yin (2017) fremhever som en del av prosessen i å utvikle en kontinuitet i case studien.

3.1.2 Design

I en case studie skiller man mellom 2 dimensjoner av undersøkelsesdesign, der man i de første dimensjonen avklarer om denne studien omhandler en enkeltcase eller flere caser. Den andre dimensjonen er knyttet til om man har en eller flere enheter eller objekt (analyseenheter) som skal analyseres (YIN, 2016 ; Johannesen m.fl, 2011). Innledende arbeid i denne oppgaven ga klare indikasjoner på at dette ville omfatte en case, *hvordan har bedriftene ivaretatt bærekraft i sin strategi-* og at den ville omhandle få objekter (analyseenheter) innen laksenæringen (oppdrett).

Med dette som mål ønsket jeg å gå i dybden hos bedriftene for å presentere resultatene og analysen som en helhet.

Siden jeg hadde både store og små analyseenheter med i denne forskningen er det også interessant å se om resultatene, det vil si hvorvidt bærekraft er en del av bedriftens strategi, påvirkes av størrelse og eventuelt eierforhold til bedriften (Longoni m.fl,2016).

Selv om oppgaven omhandler en case, vil i praksis hver bedrift være en egen case der jeg har tolket disse knyttet til bærekraft, da som enkeltstående caser, mens jeg i det følgende sammenlikner om det er forskjell mellom disse like casene (Jakobsen,2005) og om det er knyttet ulikheter eller likheter til strategi for bærekraft på tvers av analyseenhetene. Dette er noe bla Joannessen m.fl (2011) har beskrevet i tilknytning til undersøkelser av forskjellige

sjømannskirker der hver kirke er en case mens den overordnede casen er en vurdering av brukergruppene på de ulike kirker.

Ved å gå i dybden forsøker jeg å finne svar på både hva som motiverer og driver frem bærekraft knyttet til den strategi analyseenheten har. Gjennom dybdeintervju, relativt fritt styrt, vill jeg finne ut om det var spesielle faktorer som kunne på virke analyseenhetenes strategivalg knytte til bærekraft.

Siden jeg ønsker å gå i dybden sier YIN (2017), at det å gå i dybden er å forsøke å få frem så mange detaljer og nyanser i disse som mulig. I tillegg er det et ønske å få en overordnet forståelse av det jeg skal studere i relasjon til analyseenheten og det fenomenet jeg studerer (Ekerhardt m.fl,1989).

3.1.3 Valg av analyseenhet og valg av informanter

Jeg hadde valgt laksenæringen som en fellesnevner på analyseenheten. Dette siden næringen i mange sammenhenger har vært i fokus, ofte i negativ forstand knyttet til miljø, samtidig som næringen er stor, med et meget stort eksportvolum, og ikke minst en næring som vil ha et fremtidig potensial for ytterligere betydelig vekst.

I og med at bærekraft i et begrep som i stor grad, og i stadig større grad, har fokus hos forbrukerne – kjøpere av matvarer (Baldwin. 2015), er det interessant å se hvordan denne næringen, som jobber nasjonalt og har et internasjonalt marked, ivaretar dette i sin strategi. En liten påminnelse i så måte er Warren Betty's råd:

It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you will think differently" (Schwas & Clemser, 2016).

En utfordring, men også en styrke, i denne forskningen er at en del av bedriftene ønsket å være anonym dersom de skulle være åpen i intervjusituasjonen. Gjennom anonymitet tror jeg at analyseenhetene svarer mer ærlig å åpent på spørsmålene og i selve intervjuet. Målet med oppgaven er ikke eksplisitt å fremheve enkeltbedrifter og jeg har derfor valgt å kategorisere analyseenhetene i 4 kategorier, A til D , der tre av analyseenhetene er slått sammen av 2 bedrifter, dette siden de stort sett hadde sammenfallende respons på forskningsspørsmålene / intervjuene. I tillegg kunne de karakteriseres som noenlunde jevnstore. Dette sikrer også større grad av anonymitet.

3.1.4 Beskrivelse av laksenæringene og dens utfordringer

Laksenæringen i Norge inndeles i flere ledd, fra rogn til produktet er ute på markedet. Første trinn i prosessen til ferdig slakteferdig laks, er klekking av rogn ved at rognen strykes fra hunfisken som deretter befruktes med melke fra hanlaksen. Dette er prosesser som foregår på lokasjoner der tilgangen på ferskvann er relativt stor, kalt settefiskanlegg. Ved utvelgelse av egg velger man fisk som man har erfart har de beste forutsetningene for vokse og den riktige farge. Når rognen er befruktes legges den på rister i egne ferskvannskar for klekking (www.nesfossen.no).

Rognen ligger til klekking i om lag 60 dager ved en temperatur rundt 8 °C før den klekkes. Yngelen som klekkes får næring gjennom en egen sekk på magen (ofte kalt plomme). Etter 4-6 uker har yngelen vokst seg såpass stor at den kan ta til seg for. Den flyttes den fra yngelkar til større kar. I denne fasen foretas både sortering og vaksinerings av yngelen. Både krav til vannkvalitet og stabil tilførsel av vann er viktig for å sikre kvaliteten. Etter en tid vekst begynner prosessen med å klargjøre yngelen (smolt), til et liv i havet.

Etter 10-16 måneder i ferskvann har smolten nådd en størrelse på 60-120 gram og prosessen med å tilvenne denne til sjøvann (*smoltifisering*) starter opp. Vanligvis fraktes smolten fra settefiskanlegg til anlegg i sjøen med brønnbåt (dette er en båt med store lagringstanker og nødvendig pumpe og vakuumsystem for å "suge" fisk om bord og kunne skifte ut vannet i brønnbåten kontinuerlig). Når brønnbåten henter smolten er denne fortsatt i ferskvann som gradvis, under transport til anlegg i sjøen tilpasses et liv i sjøvann (www.nesfossen.no).

I anleggene til havs (merder) holdes fisken i 16-20 måneder inntil den når en slaktevekt, vanligvis mellom 4 og 6 kg. Merdene ligger i lokasjoner noen hundre meter fra land langs ulike lokaliseringer langs kysten. Fra merdene fraktes laksen i dag med brønnbåt til slakteriet. Her blir laksen bedøvd, bløgget, sløyd, rensset og pakket etter størrelse. Siste trinn er enten foredling i Norge eller salg til butikker eller transport med bil, fly eller tog til over 100 land i verden (www.laksefakta.no).

3.1.5 Laksenæringens utfordringer

Laksenæringen har vært i stort fokus, da i all hovedsak knyttet til miljø spørsmål. Der følgende forhold i nyere tid, som jeg har valgt å ha fokus på i denne forskningen for å belyse problemstillingen har vært vist størst oppmerksomhet i tilknytning til intervjuene.

- Vannforbruk fra ferskvannselver på settefiskanlegg, skader naturlige elveløp.
- Overføring av fisk i merdene noe som medfører for til andre fiskearter, avfall fra selve laksen (gjelder både når den er i merder og ved slakting).,
- Rømming av fisk fra merder som innvirker på den naturlige laksebestanden
- Lakselus og evt smitte av lakselus til annen fisk
- Lokal utnyttelse av sjøområder uten at verdiskapning blir ivaretatt der merdene / oppdrettsanleggene er.
- Fortrengning av annen fiske
- Sykdom hos laksen
- Human slakting (kunderelatert)
- Avfall fra slakterier

3.1.6 Beskrivelse av analyseenhet A

Analyseenhet A representerer et større laksekonsern med lokal og privat eier. Konsernet kan kategoriseres som et familiekonsern. Konsernet eier en rekke konsesjoner for oppdrett av laks og har kontroll i hele kjeden fra smoltproduksjon, oppdrett i sjøen, slakteri, foredling og salg i markedet, både nasjonalt og internasjonalt. Omsetningen ligger rundt 2-3 milliarder med en dekningsbidrag på rundt 45%. Bedriften har om lag 150-200 ansatte.

I tillegg til pakking og forsendelse av sløyd fisk har bedriften egen avdeling for videreforedling av fisk som kan gå direkte til konsum.

3.1.7 Beskrivelse av analyseenhet B

Analyseenhet B representerer et større laksekonsern eid av en aksjonærgruppe som ikke er i landsdelen. Konsernet eier en rekke konsesjoner for oppdrett av laks og har kontroll i hele kjeden fra smoltproduksjon, oppdrett i sjøen, slakteri, foredling og slag mot markedet både nasjonalt og internasjonalt.

Omsetningen ligger rundt 1.0-1.8 milliarder med en dekningsbidrag på rundt 35%. Bedriften har om lag 190-230 ansatte.

3.1.8 Beskrivelse av analyseenhet C

Analyseenhet C representerer et mindre laksekonsern med lokal og privat eier. Selskapet kan kategoriseres som et familiekonsern da flere generasjoner av familien er ansatt i ulike roller i konsernet. Konsernet eier en rekke konsesjoner for oppdrett av laks og er medeier i flere settefiskanlegg, og har i prinsippet kontroll i hele kjeden fra smoltproduksjon, oppdrett i sjøen, slakteri, foredling og salg mot markedet.

Omsetningen ligger rundt 400-700 millioner med en dekningsbidrag på rundt 45% . Bedriften har om lag 90-120 ansatte.

3.1.9 Beskrivelse av analyseenhet D

Analyseenhet D, som er et slakteri for slakting og pakking av sløyd fisk (driver ikke videreforedling) er eid av flere oppdrettsfirma og representerer ett ledd foredlingskjeden.

Omsetningen ligger rundt 50-90 millioner med en dekningsbidrag på rundt 12%. Bedriften har om lag 30-50 ansatte.

3.1.10 Informanter

Utgangspunktet for valg av informanter til forskningen var å se hvordan bærekraft var forankret i bedriftens strategi. Til dette var det et ønske at bedriftens ledelse eller styreleder (styre utarbeider vanligvis strategier) skulle intervjues. Med ett unntak så utpekte ledelsen andre personer til å svare på spørsmål i tilknytning til intervju. Dette medførte noen endringer i opprinnelige planer, men ga en god mulighet til å få frem hvordan de oppfattet eller bidro til at bærekraft ble ivaretatt, dersom dette var et aktuelt tema for bedriften.

Konklusjonen er at alle informanter har gitt godt bidrag til forskningen gjennom å ha svart på spørsmålene i relasjon til sin aktuelle stilling og jeg anser disse, siden de ble utpekt av toppledelsen, til å være representativ for bedriftens nåværende status på området bærekraft i tilknytning til strategi.

3.2 Innsamling av data

Jeg hadde to kilder til data, primærdata (intervju) og sekundærdata (bedriftspresentasjoner, regnskapsinfo, offentlig tilgjengelig info fra nett). Som Yin (2017) viser til er det et fordel for legitimiteten av et case studie at man har flere kilder som kan bidra til å belyse problemstillingen i forskningen.

Jeg benytter sekundærdata for å komplettere eller støtte opp om de funn jeg har gjort i innsamlingen av primærdata.

3.2.1 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble av praktiske årsaker gjennomført som telefonintervju. Årsaken til dette var at målgruppen for intervjuene hadde travle hverdager som gjør at det å gjennomføre og avsette tid ble en utfordring (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2011). I tillegg ble det praktisk vanskelig å gjennomføre intervju siden bedriftene var spredd over hele Nord-Norge.

For å gjennomføre intervjuene måtte jeg både tilpasse nye datoer grunnet forhold som hadde oppstått hos bedriften informantens jobbet og endre klokkeslett når intervjuene skulle gjennomføres. 2 av intervjuene ble foretatt på kveldstid.

Ulempen med å gjennomføre intervjuene som telefonintervju er at jeg gikk glipp av viktig informasjon som lettere kunne ha blitt fremskaffet gjennom et intervju ansikt til ansikt (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2011). Et annet forhold som kan ha betydning at jeg ved gjennomføring av telefonintervju ikke fanget opp situasjonsbetingede forhold som kunne influere svarene som informanten ga. Ulike situasjoner og dermed ulike innfallsvinkler for svar gjør at det kan være utfordrende å sammenlikne svarene fra ulike informanter. Dette var jeg være bevisst ved gjennomføring av intervjuet og ikke minst i tolkningen av datamaterialet i ettertid. Muligheten ligger i at selv om en forsker nødvendigvis ikke kan sammenlikne datamaterialet direkte er det mulig å lete etter mønster som kan gi svar på problemstillingen i undersøkelsen (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2011). Jeg synes de svarene jeg fikk gjennom telefonintervjuene ivaretok forskningens hensikt med å klarlegge bedriftens strategi for bærekraft.

Jeg hadde på forhånd en introduksjon vedrørende min situasjon jeg hadde som forsker og hvilke innfallsvinkel jeg hadde til temaet bærekraft. Jeg oppfattet det som at denne innfallsvinkelen var "betryggende" og jeg både mener og føler at informantene responderte

åpent, ærlig og fyllestgjørende på mine spørsmål. I stor grad opplevde jeg og at de også selv tok initiativ til å komplettere spørsmålene med faktiske eksempler fra egen virksomhet.

Selve utformingen av intervjuguiden tok utgangspunkt i de tre områdene knyttet til bærekraft, henholdsvis økonomi, sosiale forhold og miljø. Innenfor disse områdene hadde jeg følgespørsmål, fem innenfor hvert område i samsvar med en Trippel Bottom Line vurdering (se også 2.1.1)

Anbefalingen fra Christoffersen, Johannessen & Tufte (2011) ble benyttet for utarbeidelse av intervjuguiden med en innledning, noen fakta spørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål. Hovedfokus var å få frem godt formulerte nøkkelspørsmål som ga meg den informasjon og de data jeg ønsker å få svar på i intervjuet. Jeg mener at introduksjonsspørsmålene også ble formuleres slik at jeg fikk en god start på hoveddelen av intervjuet. Erfaringen underveis, var at jeg etter introduksjon, lot bedriftene fritt fortelle om hvordan de ivaretok bærekraft for deretter å supplere med spørsmål fra intervjuguiden der det ikke var tilstrekkelig besvart. Et eksempel på dette er når bedriften viser til at de *bidrar til lokal verdiskaping* så er oppfølgingsspørsmålet *hvordan de bidrar*.

Intervjuguiden er i vedlegg.

3.4.4 Analyse av data

Etter gjennomført intervjuer hadde jeg en relativt stor mengde data som ble gjennomgått fra om lag 9 timer intervju. Jeg hadde i etterkant av hvert intervju laget en egen oppsummering (refleksjonsnotat) til hjelp og støtte i tolkningen av data. For å få frem det som er viktig må man i en case studie (Yin,2017) forsøke å forenkle, strukturere og organisere funn i en struktur som kan gi en oversikt over funnene. Siden jeg var alene om intervjuene og disse ble utført som telefonintervju har jeg valgt å systematisere og kategorisere all informasjon i tabellform knyttet til de 3 emnene i Trippel Bottom Line vurderinger.

Rådata (Jacobsen,2005) hadde jeg allerede tilgjengelig gjennom det som ble skrevet under selve intervjuet og det tilleggsnotatet jeg lagde direkte etter gjennomført intervju.

I siste del av analysen ser jeg på om det er sammenhengen mellom de data som er funnet.

3.4.5 Bærekraft og strategi

For at jeg skulle kunne vurdere om hver enkelt case i forhold til bærekraft og strategi har jeg valgt å lage et poengsystem knyttet til de ulike områdene, økonomi, sosiale forhold og miljø. Til hjelp for dette er benyttet den forenklete modellen etter Savitz (2013) for vurdering av Triple Bottom Line som jeg mener er en god basis for å vurdere hvordan det enkelte bedrift har besvart oppgaven, og hvordan funnene kan rangeres på tvers av enkeltbedriftene. Total 33 spørsmål er strukturert. Utfyllende spørsmål fra intervjuene har dannet grunnlag for et enhetlig oppsett som kan gi sammenliknbare data for alle 4 bedrifter.

22 spørsmål er knyttet til Triple Bottom Line vurdering. Vurdering er gjort fra 0 til 2. Ved oppnådd 2 poeng har funn vist at bedriften svarer fyllestgjørende på at den ivaretar bærekraft knyttet til dette spørsmålet. Ved oppnådde 0 poeng har funn vist at bedriften ikke kan vise at den ivaretar bærekraft til dette spørsmålet. Hvis funn viser delvis ivaretatt bærekraft, vurderes dette til 1 poeng. 1 poeng vil baseres på min tolkning av funnene.

I tillegg til disse 22 spørsmålene knytte til TBL vurdering, er det 10 spørsmål ("*overordnede spørsmål*") knyttet til strategi og ledelse. Vurderingskriterier er som for TBL vurderinger. Avslutningsvis har bedriftene fått spørsmål om hvilke utfordringer de ser med hensyn på bærekraft.

De overordnede spørsmålene er et forsøk på kartlegge om bedriften har en strategi og evt hvilken tilnærming bedriften har til de valg den gjør.. Dette er data som benyttes for en analyse, sammen med strategispørsmålet for å vurdere den faktiske strategien til bedriften for bærekraft og drivkraft for strategi.

Sum av alle spørsmål som er knyttet til Triple Bottom Line, gir en totalsum der høyeste sum viser størst ivaretagelse av bærekraft når jeg har benyttet et vurderingsskjema basert på TBL. Både sekundærdata og primærdata er benyttet for å vurdere endelig fastsettelse av poeng.

Alle elementene som inngår i denne vurderingen er tidligere gått gjennom i kapittel 2.

3.5 Gyldighet og pålitelighet

Etter at analysen er ferdig er det avgjørende at det foretas en kritisk gjennomgang og drøfting for å avklare om vurderinger og konklusjoner er til å stole på. Pålitelighet i data som benyttes i undersøkelsen er knyttet til hvilke data som benyttes, hvordan de samles inn og hvordan de

bearbeides. Utfordringer knytte til tolkning av data er at det er den enkelte samtale som styrer datainnsamlingen. Det vil derfor være umulig for andre forskere å duplisere en annen forskers kvalitative forskning (Christoffersen, Johannessen & Tufte).

Validitet dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Christoffersen, Johannessen & Tufte,2011).

For å skape pålitelighet i data har jeg gitt en god beskrivelse av hele forskningsprosessen. Dette er også beskrevet av Christoffersen, Johannessen & Tufte (2011) som en god måte å styrke påliteligheten og validiteten av dataene som benyttes.

Jeg har også beskrevet hvordan jeg har foretatt en datareduksjon og kategorisering gjennom en analyse av både transkriberte intervju og bruk av den sekundærdata som var tilgjengelig.

Gjennom kriterier og metodikk som er valgt, og informanter som ble tilgjengelig i hver bedrift, mener jeg at kvaliteten på informantene er god. Alle informanter hadde leder roller i respektive bedrifter og hadde god kunnskap og kjennskap til hele bedriftens virke.

Emnet og temaet for forskningen er for mange "følsomt" og en utfordring med denne typen undersøkelser kan være at informanten prøver å få frem fordelaktig informasjon fra egen bedrift. Jeg mener, ved at undersøkelsen er anonymisert, at dette ikke var noe problem all den tid alle informantene svarte åpent og fortalte mye om bedriften, også om forhold som ikke er knyttet til denne forskningen.

Gjennom at intervjuene har vært gjennomført pr telefon mener jeg, gjennom en bevisst holdning til innledning til emnet, at jeg i liten eller ingen grad har påvirket informanten i hans intervjusituasjon, noe Johannessen m.fl (2011) viser til er en utfordring med en intervju ansikt til ansikt.

I all forskning er det en forutsetning at vi som forskere er bevisst vår rolle. Som Christoffersen, Johannessen & Tufte (2011) viser til møter ingen av oss verden forutsetningsløst. Både bakgrunn vi har som person gjennom erfaringer vi har tilegnet oss, og faglige kunnskaper vi har, er en del av de forutsetninger som legges til grunn når man skal tilegne seg ny kunnskap.

Min bakgrunn og oppfatning knyttet til den forskningen jeg gjennomførte var at jeg måtte ha fokus på å ikke påvirke informanten gjennom ledende spørsmål eller på noen annen måte

påvirke informantens svar. Dette mener jeg at jeg har oppnådd gjennom godt gjennomarbeidede spørsmål og hatt fokus på den bakgrunn og ballast jeg har med meg fra før.

3.6 Ethiske problemstillinger

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale noe som også er gjeldende for forskningsvirksomhet som ellers i samfunnet (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2011). I den gjennomførte undersøkelsen forholdt jeg meg til de 2 retningslinjer og hensyn som var aktuell i forbindelse med denne forskningen fritt gjengitt etter Christoffersen, Johannessen & Tufte (2011).

Alle informanter som ble forespurt ble informert om at et var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen uten å begrunne det. Alle informanter bekreftet deltakelse.

Som forsker opplyste jeg, og har lagt til rette for, å respektere informantens privatliv og sikre at undersøkelsen er konfidensiell og at informanter i undersøkelsen ikke kan identifiseres.

4.0 empiri

Jeg vil i dette kapittelet presentere de data jeg har fått frem gjennom min empiri. Som utgangspunkt for den empiriske fremstillingen er intervju med bedriftens representant og tilgjengelig informasjon på internett, herunder bedriftenes hjemmeside. Videre analyse av funnene kommer i neste kapittel.

Funnene som er gjort er kategorisert, systematisert og kvantifiserte slik at disse er egnet som underlag, og med sammenliknbare parameter for vurdering av både bedriftens nåsituasjon - på et overordnet nivå, knyttet til de ulike områdene innenfor bærekraft, slik jeg har definert disse i denne oppgaven. Til hjelp for dette er data kategoriserte i henhold til en Triple Bottom Line *struktur* der alle relevante forhold knyttet til sosiale forhold, forhold knytte til økonomi og forhold knytte til miljø er samlet. Kun spørsmål eller data som kan gjenfinnes i alle de aktuelle bedriftene er kategorisert i denne oppstillingen slik at sammenlikningsgrunnlaget er noenlunde likt. Vedlegg 1 viser hvordan selve kategoriseringen er gjennomført.

Som underlag for å eksemplifisere grunnlagene som er tatt med er eksempler på utsagn basert på de transkriberte intervjuene.

Avslutningsvis er funn presentert på et strategisk nivå der bedriftenes forståelse og oppfatning av bærekraft. Eventuelle utfordringer bedriften har opplyst eller identifisert knyttet til den strategiske tilnærmingen bedriften har til bærekraft er medtatt der den er avdekket.

4.1 Bedrift A

Funn fra bedrift A viser en bedrift med relativt stor omsetning på over 1.5 milliarder og med et DB (overskudd etter at alle kostnader er tatt) som er over 25% av omsetningen. Bedriften har over 150 ansatte og mange ansatte, særlig i ledelsen har høy utdanning. Bedriftens representant i denne undersøkelsen hadde en masterutdanning og god kunnskap omkring bærekraftbegrepet.

Bedriften omfatter hele foredlingskjeden for laks frem til forbruker. Bedriften har også i sitt konsern egen fartøy for transport av levende fisk fra smoltanlegg til oppdrettsanlegg og fra oppdrettsanlegg til slakteri.

I det følgende har jeg oppsummert funnene.

4.1.1 Bærekraft og strategi

Det oppfattes som at både kunnskap og vilje til bærekraft er til stede. I bedriftens ledelse er det stort fokus på bærekraft og mange tiltak og planer er allerede igangsatt og mange er under etablering. Generelt er kunnskapen omkring bærekraftbegrepet, slik det er omfattet i denne oppgave, og slik bedriften presenterer den, både i intervjuet og ved innsamling av sekundærdata fra internett, meget god. Bedriften viser stort engasjement i tilknytning til ulike miljømessige utfordringer og har et godt tilrettelagt arbeidsmiljø for ansatte. Det er en klar forståelse av at eier av virksomheten har et stort engasjement innen næringen og at bedriften skal drive sin virksomhet bærekraftig.

Det er klart at bedriften har et engasjement knyttet til bærekraft og at bedriften er villig til å ta betydelig risiko for å utvikle bedriften innenfor bærekraftig virksomhet.

Det er gjort en rangering av ulike forhold knyttet til strategi der bedriften fikk en proportsats på 74%. De funnene som trakk ned proportsats var knyttet til hvordan dette var forankret hos

ansatte og hos sine underleverandører. Sitatene fra bedriften gjengitt under (transkriberte sitat) styrker dette funnet.

- *Eier er opptatt av at bedriften skal være fremtidsrettet og ønsker at alt fra fisken skal benyttes og har igangsatt et prosjekt der man skal lage olje av restavfall fra slakteri*
- *Bedriftens strategi er å utnytte ressursene best mulig.*
- *Bedriftens ledelse har fokus på å finne løsninger der man unngår eller reduserer lakselus problematikken. Dette investerer bedriften mange hundre millioner i. slik at en prøver å få til at smolten får vokse litt lengre i ferskvann for deretter flyttes over i store havgående oppdrettsmerder.*

4.1.2 utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet

Bedriften pekte ikke på noe særskilt grunn og var klar på at bærekraft hadde sterk fokus hos eier, men at mange ting tok lang tid, både før man kunne beslutte og før ting kunne endres. En av utfordringene var at mange løsninger ennå ikke var utviklet, teknologi og kunnskap hadde ikke løst mange av de utfordringen næringen generelt stod ovenfor. Eksempel ble bland annet knyttet til lakselus og sykdommer hos laks.

Det var viktig at internasjonale sertifiseringer kom på plass og at myndighetene hadde krav til bedriften.

Man så også at kundene var stadig mer bevisst bærekraft, men at det så langt ikke hadde vært utslagsgivende eller vært begrensende for salg, noe sitatene under kan underbygge.

- *Vi har ikke hatt noen direkte forespørsel knyttet til bærekraft, men vi tror det blir stadig mer og mer aktuelt også sett fra kundens ståsted. Det vi har merket mest vedrørende fokus fra kunder er om laksen har vært avlivet humannt.*
- *Vi mener også at dersom laksenæringen skal eksistere i fremtiden må den være bærekraftig, dette er noe eieren har sterkt fokus på.*

4.1.3 Sosiale forhold

Knyttet til de sosiale forhold har bedriften mange etablerte forhold og et sterkt engasjement i lokalmiljøet og i regionen der virksomheten driver sin aktivitet. Presentasjoner som bedriften

har på internett knyttet til det sosiale engasjement viser på bredde i tilknytning til ansatte og samfunnet omkring.

Bedriften har etablert HMS system, både som ivaretar krav fra arbeidstilsynet men også som oppfattes å inkludere betydelig engasjement i tilknytning til ivaretagelse av ansatte.

Engasjement knyttet til lokalsamfunnet og tilrettelegging for ansatte til å bo i nærheten av de ulike lokasjonene gjennom målrettet rekruttering synes å være viktig. Bedriften legger også ned betydelige summer i å kjøpe inn varer lokalt der det er hensiktsmessig.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 89% av 100% på dette området. Noen sitater i det følgende kan støtte opp om funnene.

- *Det er bekymring i bedriftene for de ansatte når man om vinteren er nødt til å permitteres store deler av arbeidsstokken i slakteriet på grunn av for lite slaktefisk.*
- *Eiere og bedriften har et godt samarbeid med kommunene og deltar blant annet i opprydningsaksjoner for avfall som kommunen organiserer.*

Det opplyses at bedriften også jobber langsiktig med tiltak knyttet til både egne ansatte og samfunnet omkring for å se på forhold der bedriften kan bidra i en positiv retning for ansatte og samfunn.

4.1.4 Økonomi

Bedriften har et godt resultat og betaler både skatter og avgifter til samfunnet og følger de lover og regler som er knyttet til pengetransaksjoner. Bedriften tilfører, både gjennom egen drift og gjennom de mange lokalt ansatte, samfunnet betydelige inntekter i form av skatter og avgifter (eks eiendomsavgifter).

Det er ikke registrert at bedriften har et system eller noen form for oppfølging om at underleverandører følger samme de samme økonomiske normer som bedriften.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 67% av 100% på dette området. Sitatet i det følgende kan støtte opp om funnene.

Selv om bedriften har gått bra tar ikke eierne ut store utbytter men lar pengene være igjen i bedriften for å utvikle den.

I bedriften oppfattes det som at eierne er bevisst bedriftens økonomiske situasjon og de ansatte ser bedriften som både en sikker og trygg arbeidsplass, men ikke minst en bedrift som

satser for fremtiden, gjennom utvikling. Utvikling er da ikke bare knyttet til bærekraft, men også til utvikling av teknologi for produksjon og nye produkter.

4.1.5 Miljø

Bedriften har en rekke planer og igangsatte aktiviteter knyttet til bedriftens egen virksomhet. Både planer innenfor energisparing og reduksjon av avfall gjennom større utnyttelse av råstoff. Fra bedriftens ledelse er det et mål at bedriften skal utnytte alt på lasken og bedriften har satt i gang ulike initiativ for å få dette til. Som et ledd i å redusere utslipp fikk bedriften etablert lokal produksjon av emballasje noe som reduserte antallet trailere som kjørte med emballasje til bedriften drastisk. Bedriften har også igangsatt aktiviteter for å ligge i forkant av utviklingen når det gjelder bekjempelse av lakselus.

Det er ikke kjent om bedriften stiller miljø krav eller bidrar til reduserte miljøkrav hos sine underleverandører og det ble uttrykt fra bedriften at dette var noe man kanskje skulle se på i fremtiden.

Bedriften har ikke noe oversikt over hvordan bedriftens totale karbonavtrykk konsernet gir, som at resultat av den totale virksomheten som konsernet har.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 65% av 100% på dette området. Noen sitater i det følgende kan støtter opp om funnene.

For å ivareta miljøet best mulig er det ansatt en egen miljøkoordinator på sjøsiden.

Vi har igangsatt arbeid med å gå over til LED lys på alle våre anlegg for å redusere strømforbruket.

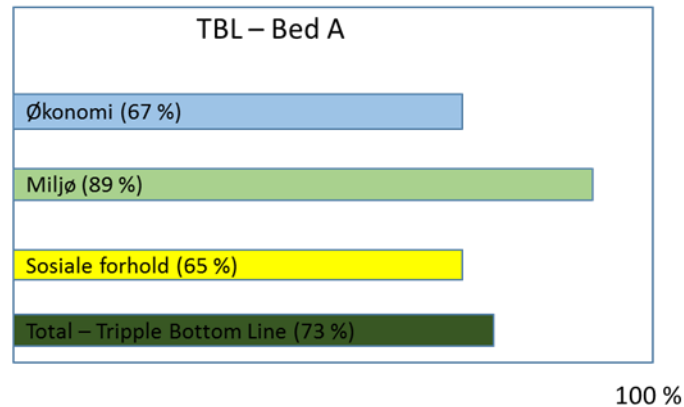
Vi har opprettet et sentralt overvåkingenhet som overvåker alle våre anlegg med kamera under vann slik at vi sikrer at vi ikke overforer laksen. Dette gir både økonomiske besparelser og miljøbesparelser.

Bedriften jobber med konkrete prosjekter for reduksjon av kostnader til oppvarming gjennom varmegjenvinningsanlegg.

Det at bedriften har ansatt en egen miljøkoordinator på sjøsiden styrker bedriftens fokus på miljø. Både eier og styre har sterk fokus på at bedriften skal drive sin virksomhet bærekraftig.

4.1.6 Sammenstilling

Som en grafisk fremstilling av de ulike områdene knyttet til bærekraft er det utarbeidet en grafisk fremstilling av de ulike funnene vist i figur 4. De 3 øverste søylene er knyttet til TBL struktureringen av informasjonen, mens den underste er summen av alle disse faktorene som gir en vurdering på 73% med 100% som maksimum.



Figur 4: Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift A

4.2 Bedrift B

Funn fra bedrift B viser en bedrift med en omsetning på mellom 500 millioner og 1 milliarder og med et DB som er over 25% av omsetningen. Bedriften har over 150 ansatte og mange ansatte har høy utdannelse. Bedriftens representant i denne undersøkelsen hadde en masterutdanning og god kunnskap omkring bærekraftbegrepet. Bedriften hadde for få år siden skiftet eier. Bedriften omfatter hele foredlingskjeden for laks frem til forbruker / kunde.

I det følgende har jeg oppsummert funnene.

4.2.1 Bærekraft og strategi

Funnene viser at bedriften besitter både kunnskap og at det er vilje og lyst til å tenke bærekraft for bedriften. Det er i de senere år kommet inn nye eiere på eiersiden som har et mer moderne fokus på bærekraft, både gjennom engasjement og at man involverer selskapets ulike enheter i dette arbeidet. Bedriften mener også at gjennom en del omorganiseringer nyrekrutteringer, både på anlegg og i ledelse, der man har fått inn litt "yngre" hoder med et

mer moderne syn på bærekraft, har man løftet inn en større forståelse for dette gjennom hele organisasjonen. Bedriften utgir egne rapporter i tilknytning til bedriftens bærekraft innenfor de ulike områder knyttet til bærekraftdefinisjonen.

Det er gjort en rangering av ulike forhold knyttet til strategi der bedriften fikk en proportsats på 74%. Funnene som trakk ned proportsats var usikkerhet knyttet til hvordan dette var forankret hos ansatte og hos sine underleverandører.

Noen sitater fra bedriften gjengitt under styrker dette funnet.

- *Bedriften som fikk ny eier for noen år siden er svært opptatt at havbruksnæringen skal drive bærekraftig.*
- *Konsernet har etter at ny eier kom inn, sett på hva som skal være selskapets verdier fremover deriblant innenfor bærekraft.*
- *Det er god støtte i konsernets ledelse når vi ser på løsninger knyttet til bærekraft og for å jobbe med bærekraft i alle våre produksjonsledd.*
- *For å vise omverden og for vår egen del utgir konsernet en årlig rapport basert på bærekraft, eksempelvis "Sustainability report 2016" *)*

*) merknad, det har ikke lyktes med å få tilgang på denne rapporten innenfor prosjektets ramme.

Funnene er knyttet til en del av hele konsernet men vurderes slik at de er samsvarende også for den delen av konsernet som er undersøkt.

4.2.2 utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet

Når det gjelder utfordringer knyttet til bærekraft er det fra bedriftens siden sagt at bedriften har fokus på dette men at det ikke alltid var like enkelt å

Det var vanskelig å peke på noen konkret årsak, både samfunnets forventninger, gamle tradisjoner og tradisjonelt tankesett medførte at noen ting var er tidskrevende å få på plass. Det kunne være vanskelig å få forståelse for at endringer krever kapital, det er slik at "endringer ikke skal koste noe", mens ser man dette i et større perspektiv vil dette være en investering i bedriften for fremtiden. Et utsagn som kom fra bedriften er "*mye skjedd tidligere som ikke er bærekraftig, men med nytt eierskap har bærekraft fått et nytt fokus*".

4.2.3 Sosiale forhold

Funn innenfor dette området viser at har en del ulike tiltak med engasjement i lokalmiljøet blant annet knyttet til sponsing. I tillegg vektlegger bedriften nær kontakt med kommunene, media og andre og inviterer ofte til omvisinger og presentasjoner av bedriften. Bedriften fremhever at de er transparent i alt de gjør.

Bedriften har etablert HMS system som ivaretar krav fra arbeidstilsynet.

Bedriften legger også ned betydelige summer i å kjøpe inn varer lokalt der det er hensiktsmessig. Pris er ikke nødvendigvis det viktigste. Det vektlegges at bedriften ønsker å kjøpe lokalt for å bygge opp lokale virksomheter. Dette er både for å utvikle leverandører men også for å sikre leveransesikkerheten i fremtiden noe som er usikkert dersom leverandører er langt unna.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 89% av 100% på dette området. Noen sitater i det følgende kan støtter opp om funnene.

- *Gjennom det vi handler inn og de ansatte vi har, utgjør bedriften en stor betydning for lokalsamfunnet.*
- *Bedriften ønsker å bidra til samfunnsbygging gjennom å være med å bygge opp leverandørbedrifter lokalt og vi handlet hos over 170 bedrifter i området i fjor.*

Fra bedriftens side blir det fremhevet at man gjennom saklighet og faglighet utvikler bedriften bærekraftig i de områder den er lokalisert.

4.2.4 Økonomi

Bedriften har et godt resultat og både skatter og avgifter er betalt og bedriften følger de lover og regler som er knyttet til pengetransaksjoner. Bedriften bidrar både gjennom egen drift og gjennom mange ansatte til at det det samfunnet får betydelige inntekter i form av skatter og avgifter.

Det er ikke funnet at bedriften noen form for oppfølging om at underleverandører følger samme de samme økonomiske normer som bedriften.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 56% av 100% på dette området. Sitatet i det følgende kan støtter opp om funnene.

- *Selv om man har ønske om å utvikle lokalt næringsliv der man synes det er nødvendig har man kanskje ikke vært flinke nok til å følge opp om underleverandørene har en sunn økonomi.*

4.2.5 Miljø

Bedriften opplyser at den ivaretar de miljø kravene som myndighetene til enhver tid stiller. Bedriften opplyser at de jobber med ulike sertifiseringsordninger både med hensyn på miljø og produksjon av fisk.

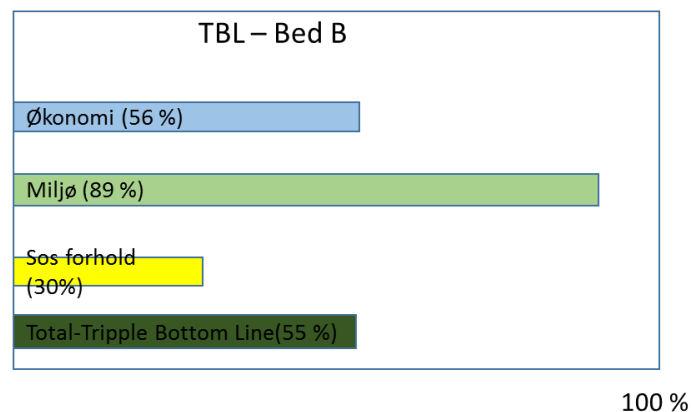
Bedriften er klar på at å investere i bærekraft er ei investering i fremtiden, men at bærekraft ofte blir benyttet ("utvannet") som et uttrykk for "fortie et annet bilde". I dette legger bedriften vekt på at mange *sier de er bærekraftig men ikke er det.*

Det er ikke kjent om bedriften stiller miljø krav eller bidrar til reduserte miljøkrav hos sine underleverandører. Bedriften har heller ikke noe oversikt over bedriftens totale karbonavtrykk.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 30% av 100% på dette området, noe sitatet under støtter opp om.

4.2.6 Sammenstilling

En grafisk fremstilling av de ulike områdene er for Bedrift B gjengitt i figur 5 . De 3 øverste søylene er knyttet til TBL struktureringen av informasjonen, mens den underste er summen av alle disse faktorene som gir en vurdering på 55 % med 100% som maksimum.



Figur 5: Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift B

4.3 Bedrift C

Funn fra bedrift C viser en bedrift med relativt stor omsetning på mellom 100 og 500 millioner og med et DB som er over 25% av omsetningen. Bedriften har over 150 ansatte og relativt begrenset ansatte med høyere utdanning. Bedriftens representant i denne undersøkelsen hadde høyere utdanning og en del kunnskap omkring bærekraft.

Bedriften råder over hele foredlingskjeden for produksjon av laks gjennom medeierskap i settefiskanlegg og har i tillegg egne båter for transport av fisk til slakteri.

I det følgende har jeg oppsummert funnene.

4.3.1 Bærekraft og strategi

Bedriften opplyser å ha en strategi for bærekraft der miljø og sosiale forhold er viktig og fremhever uten dette vil man ikke eksistere. Det oppfattes fra bedriften at med dette så er det offentlige krav som gjelder og at strategien er knyttet til å ivareta disse, noe utsagnet under underbygger.

- *Man lykkes ikke i denne næringen hvis man ikke orden på driften og tilfredsstiller de strengeste kravene som myndighetene setter til vår bedrift.*

4.3.2 utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet

Det fremkommer at bedriften har tanker og ideer knyttet til bærekraft men at både ressurser og tid er en utfordring noe som bekreftes av utsagnet under.

- *Vi er i en vekstfase og må ha hovedfokus på vekst av selskapet*
- *Vi løser mange oppgaver knyttet til miljø og liknende når de oppstår.*

4.3.3 Sosiale forhold

Funn viser at bedriften har etablert et HMS system i samsvar med krav fra arbeidstilsynet. I tillegg bidrar bedriften i lokalsamfunnet og også internasjonalt gjennom sponning av lokal idrett og sykkelporten nasjonalt. Bedriften ønsker å handle inn lokalt der det er

hensiktsmessig og legger betydelig summer igjen på lokale innkjøp. Disse typer innkjøp karakteriserer bedriften som "*vanlige handelsvarer*".

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 57% av 100% på dette området. Noen sitater i det følgende kan støtter opp om funnene.

- *Siden vi i ledelsen jobber tett på de ansatte og deltar ute i virksomheten har vi tett oppfølging av våre ansatte.*
- *Erfaring har vist at med den sponsingen vi gjør lokalt får vi en positiv omtale i befolkningen.*

4.3.4 Økonomi

Bedriften har et godt resultat og betaler både skatter og avgifter til samfunnet og følger de lover og regler som er knyttet til pengetransaksjoner. Bedriften opplyser at den ikke har noen form for oppfølging om at underleverandører følger samme de samme økonomiske normer som bedriften. Bedriften ønsker å ha en stabil arbeidsstokk for å sikre tilhørighet til egen virksomhet og satser på lokal arbeidskraft der det er tilgjengelig, , men sier det er vanskelig å rekruttere folk slik at innleie er nødvendig. Dette er ifølge bedriften, forårsaket av at lønnsnivået innen yrket lavt noe som gjør at det er mindre attraktivt å jobbe i næringen.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 50 % av 100% på dette området.

4.3.5 Miljø

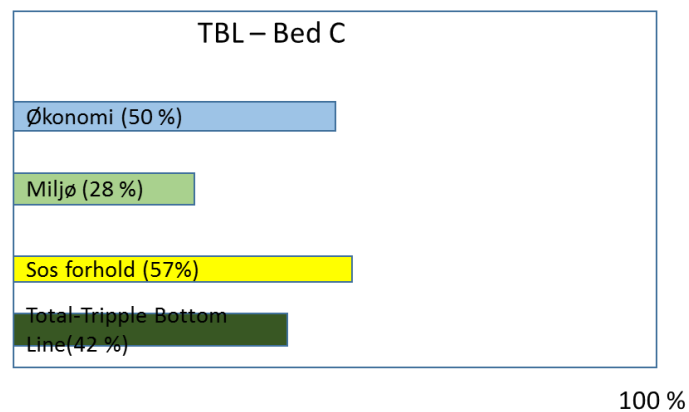
Bedriften ser det som viktig at den ivaretar de miljø kravene som myndighetene til enhver tid stille. Bedriften opplyser at de jobber med ulike sertifiseringer og har noen tanker omkring reduksjon av energi og behandling av blodvann fra slakteri. Det er ikke kjent om bedriften stiller miljø krav eller bidrar til reduserte miljøkrav hos sine underleverandører. Bedriften har heller ikke noe oversikt over bedriftens totale karbonavtrykk.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 28% av 100% på dette området, noe sitatet under støtter opp om.

- *I en vekstfase er det viktig å ha rett fokus samtidig som vi sikrer at vi ivaretar de krav myndighetene setter til oss, å tenke på krav utover det har vi ikke ressurser til, men vi er nært opptil drift så vi får med oss ting dersom de ikke er som de skal.*

4.3.6 Sammenstilling

En grafisk fremstilling av de ulike områdene er for Bedrift C gjengitt i figur 6. De 3 øverste søylene er knyttet til TBL struktureringen av informasjonen, mens den underste er summen av alle disse faktorene som gir en vurdering på 42 % med 100% som maksimum.



Figur 6: Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift C

4.4 Bedrift D

Funn fra bedrift D viser en bedrift med omsetning på rundt 100 millioner og med et DB som er mellom 10 og 15% av omsetningen. Bedriften har rundt 50 ansatte. Brorparten er ansatt i produksjon med en liten administrasjon, m.a.o. få med høyere utdannelse. Bedriftens representant i denne undersøkelsen hadde en økonomisk / administrativ bakgrunn.

Kunnskapen omkring bærekraft var fokusert omkring miljø og krav fra myndigheter.

Bedriften som eies av flere oppdrettsselskap inngår som et foredlingstrinn i foredling av laks til kunder.

I det følgende har jeg oppsummert funnene.

4.4.1 Bærekraft og strategi

Det er ikke funnet forutsetninger eller grunnlag for at bedriften har en strategi som omfatter bærekraft. Dette kan også underbygges av utsagnet under.

- *Bedriftens strategi er å produsere billigst mulig slik at vi er konkurransedyktig med de store.*
- *Jeg synes eierne og styret er for passive med hensyn på å tenke utvikling av både bedrift og samfunnet der vi er.*

4.4.2 utfordringer knyttet til bærekraft i egen virksomhet

Det opplyses fra bedriften at utfordringene med å tenke bærekraft er at eiere og styret mener at bedriften ivaretar krav fra myndighetene og at det er tilstrekkelig.

- *Det er vanskelig å tenke bærekraft når eierne ikke tenker det eller gis oss mulighet for det.*

Det er de nære ting som ansees utfordrende for fremtiden noe utsagnet under viser.

- *Vår fremtid, selv om vi ivaretar myndighetens krav er at vi kan komme til å mangle råstoff, har vansker med å skaffe arbeidskraft og at eierne tar ut alt overskuddet fra virksomheten.*
- *Jo billigere vi produserer desto mer tjener eierne våre som også er våre kunder.*

4.4.3 Sosiale forhold

Bedriften har et uttrykt ønske om å bidra i lokalsamfunnet og ser det som viktig å bidra der de har evner og mulighet. Bedriften har et HMS system som er i samsvar med krav fra arbeidstilsynet og de har vært utsatt for kontroll flere ganger. I en bærekraftig vurdering er det vanskelig for bedriften å tenke sosiale forhold i større grad enn i dag noe utsagnene under viser.

Basert på den valgte Trippel Bottom Line systematiseringen i denne oppgaven fikk bedriften 43% av 100% på dette området. Noen sitater i det følgende kan støtter opp om funnene.

- *Oljenæringa har ødelagt for fiskeindustrien, vi får ikke tak i norsk arbeidskraft som vil jobbe med de lønninger vi kan tilby.*
- *Det er kjempeviktig å ha et godt forhold til lokalsamfunnet, derfor sponser vi med noen kroner til ulike aktiviteter i lokalmiljøet.*
- *Vi kan ikke tenke lokalt når vi kjøper inn, vi har for dårlig økonomi og må alltid kjøpe inn der det er billigst.*

4.4.4 Økonomi

Bedriften betaler skatter og avgifter og har fokus på at de følger lover og regler. Bedriften opplyser å ha fokus på å skaffe lokalt ansatte men mener de kanskje ha for dårlige forhold å tilby. Mange av de ansatte siste år er rekruttert fra utlandet.

Når det gjelder underleverandører handler de der det er billigst.

Økonomi er et punkt som til en viss grad skaper frustrasjon noe utsagnet under viser.

- *Vi har eiere som ønsker å beholde slakteriet lokalt, skulle bare ønske at de også så det viktig at noe av overskuddet som kommer de til gode kunne bidra til bedre forhold for mine ansatte.*
- *Mens ansatte i eierbedriftene får store bonuser og reiser må mine ansatte nøye seg med en enkel julemiddag her på bedriften, så det er klart vanskelig å konkurrere med å få ansatte lokalt hvis de heller kan jobbe hos eiere.*

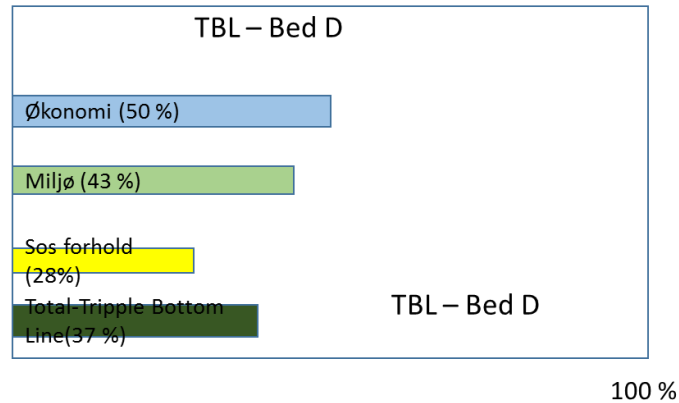
4.4.5 Miljø

Det ble ikke funnet tiltak eller løsninger som viste at de hadde planer utover å ivareta myndighetskrav noe utsagnene under underbygger.

- *Vi har blodvann fra slakteriet som renses slik myndighetene krever.*
- *Når det gjelder utslipp og annet forholder vi oss til mattilsynets krav.*

4.4.6 Sammenstilling

En grafisk fremstilling av de ulike områdene er for Bedrift D gjengitt i figur 7. De 3 øverste søylene er knyttet til TBL struktureringen av informasjonen, mens den underste er summen av alle disse faktorene som gir en vurdering på 37 % med 100% som maksimum.



Figur 7 : Sammenstilling bærekraftvurderinger for bedrift D

4.5 Bærekraft og strategi

For alle bedriftene ble det gjort en vurdering på et overordnet nivå på ulike parameter for hvordan bedriften tolket egen kunnskap om bærekraft, om strategi og hvordan dette ble forankret i ledelsen. På spørsmål om hvordan de tolket bærekraft i egen virksomhet var 3 av bedriftene opptatt av at de hadde fokus på dette. Noe sitatene under underbygger.

- *Det er høyt fokus på bærekraft. Markedet forventer også at bedriften ivaretar dette.*
- *God kunnskap i bedriften, og man har etter hvert god utdannelse innen bærekraft. Tror at generasjonsskifter der yngre medarbeidere med et annet syn kommer inn i bedriften er viktig for å styrke bærekrafttanken. Bærekraft blir viktigere og viktigere fremover.*
- *Uttrykte at dette omhandlet miljø, sosiale forhold og økonomi*

En av bedriftene ga ikke noe svar på dette som kunne benyttes som funn i denne oppgaven.

Når det gjaldt kjennskap til de 3 områdene som inngår i bærekraftbegrepet var 3 av bedriftene tydelig på hva dette omfattet, mens en av bedriftene svarte noe uklart på dette.

Når det gjaldt spørsmål om det fantes noen strategi på dette var 2 bedrifter tydelig på at det fantes, en var noe uklar mens den siste ikke hadde noen strategi Dette kan for 3 av bedriftene underbygges gjennom sitatene under.

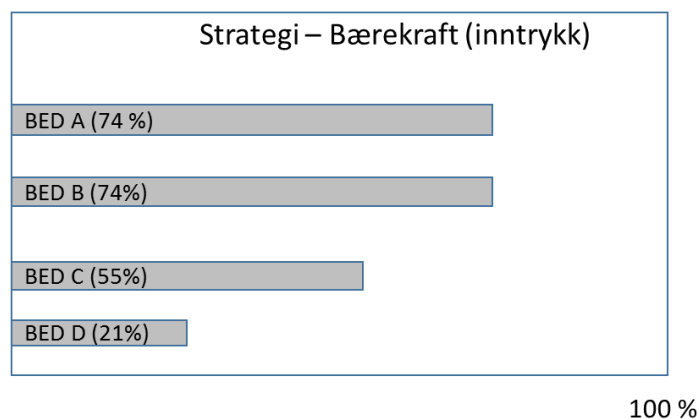
- *Ja, bedriften skal utnytte ressursene best mulig*
- *Utgir egen rapport i tilknytning ti dette*
- *Ansees å være på et helt fundamentalt nivå, tanker er der men ikke fastlagt hvordan.*

På spørsmål om forankring i ledelse og styre var 2 bedrifter klar på at dette var et prioritert og viktig område for ledelse, eier og styre, mens en bedrift opplyste at det var usikkert hvordan det var forankret en at bedriften var opptatt av bærekraft og at leder jobbet nært med virksomheten. En bedrift opplyste at de ikke kjente til at verken styre eller eiere hadde en strategi for bærekraft.

Sitatene under kan underbygge disse forholdene.

- *Eiere opptatt av en bærekraftig havbruksnæring: Selskapet har tidligere hatt en noe "frynset rykte" men gjennom ny eierskap har fokus blitt endret og samfunnet rundt ser mer positivt på bedriften.*
- *Ja eier er svært fokuser og opptatt av bærekraft*
- *Kjenner ikke til arbeidet som styret gjør spesifikt til bærekraft, men eier sitter i styret. Styresaker som er kjente er bedriftens ansvar, beredskapsplan ved ulykker og havari, personalpolitikk, regelverk som skal følges, selskapets renomme*
- *Usikkert om alle i ledelsen har samme fokus, men det er viktig for bedriften å ha et godt renomme. Deres virksomhet er ingen belastning for miljøet*
- *I egen ledelse er det vanskelig å ha noe formening om dette så lenge eierne ikke har det, eller har forståelse for det.*

En grafisk fremstilling av hvordan strategi og bærekraft er oppgitt i relasjon til ulike parameter (se vedlegg 1) er gjengitt i figur 8.



Figur 8. Vurdert bærekraft – strategi basert på definerte vurderingskriterier

Som oversikten viser har bedrift A og bedrift B en vurdert bærekraft-strategi relasjon til om lag 74 % der 100% er maksimum. En bedrift, bedrift C, har fått vurdert dette til 55 % og bedrift D, dette til 21%.

5.0 Drøfting

For å få kunne svare på spørsmålet med forskningen er det avgjørende å få frem hvordan bedriftene selv definerer seg i forhold til de 3 områdene, økonomi, sosiale forhold og miljø. I dette vil det også være interessant å se om det kan finnes fellesnevner for bærekraft, eller forhold som kan synes å påvirker bærekraften i den enkelte bedrift, eller/ og gruppen av bedrifter i denne casen.

Det er som Rosenberg og fremlegger, er at *selv om bedriftene er i samme marked og har tilsvarende produkter er hver bedrift unik*. Det betyr at bedriften må forholde seg eiere, eller eierkonstellasjoner, styre og hele ledergruppen i bedriften.

Marked og kunder er svært viktig for en matvareprodusent (Baldwin, 2015). Som Baldwin (2015) skriver, er at *produsenter av matvarer må, for å ha en bærekraftig matvareproduksjon (se kapittel 2.7.7) og møte forventede kundekrav, ivareta en rekke forhold knyttet til bærekraftig produksjon*. Jeg har valgt å ta dette som utgangspunkt da caset omfatter produsenter som produserer mat, enten som halvfabrikat (sløyd laks og lagt på is i isoporkasser for transport til kunde) eller som ferdig bearbeidet produkt (eks filet o.l). I drøftingen har jeg hatt fokus i denne oppgaven på noen av Baldwins (2015) bærekraftige

prinsipper for matvareproduksjon og satt bedriftenes egen oppfatning av bærekraft i lys av disse.

Det første utgangspunktet for en drøfting er hvorvidt resultatene er representative for bedriftens faktiske situasjon. Det vurderes slik at gjennom innhentet informasjon fra intervjuobjekt med supplerende informasjon fra internett er de funnene som ble funnet, sammenliknbare for alle 4 bedriftene, og dermed kan de gi et uttrykk for sammenlikning knyttet til de TBL sammenstillingene og systematiseringene som er gjort

5.1 Miljø

På miljøsidene ser jeg klare forskjeller mellom bedriftenes miljøfokus. På den ene siden har du bedrift A som har et stort miljøengasjement og på den andre siden bedrift D som har et noe mindre miljøfokus. Forklaring på disse forskjellene er knyttet til kompetanse, ressurser (menneskelige og penger), bedriftens størrelse og ikke minst engasjement fra eiere, styre og ansatte.

Mens mange viser til myndighetskrav og at de ivaretar krav som myndighetene har satt, har bedrift A tydelig vist engasjement innen miljøsektoren som går forbi myndighetskrav og retter seg fremover mot å redusere innvirkningen bedriften har på miljøet og samfunnet.

Bedriften viser et engasjement innenfor miljøsidene som er langt sterkere enn de andre bedriftene i undersøkelsen. *Engasjement i tilknytning til bærekraft er å beskrive aktiviteter og aksjoner som går lengre enn den ordinære kommunikasjon og som både har en intern og en ekstern komponent (Rosenberg, 2015).*

Basert på at bedriftens ledelse viser stort engasjement, forsterkes disse funnene i bedriftens som opplyser at : *Eierne er opptatt av at bedriften skal være fremtidsrettet og ønsker at alt fra fisken skal benyttes og har igangsatt et prosjekt der man skal lage olje av restavfall fra slakteri*

Bedriften er også en av de største i undersøkelsen noe som har betydning for både evnen og mulighet til å tenke lengre i et miljømessig perspektiv.

På motsatt skala av vurderingen knyttet til bærekraft er bedrift D , som også er den minste av bedriftene i denne forskningen. Det vurderes slik at bedriftens størrelse er en utfordring når det kommer til utvikling av miljømessige løsninger. *Bedrifter er fremdeles ofte uerfaren når det*

kommer til å være kreativ når det gjelder miljøspørsmål. Dette er særlig typisk for mindre bedrifter (Marchi & Grandinetti : 2013).

Slutningen ovenfor og funnene i undersøkelsen bekrefter de teoretiske grunnlaget for funnene, der en av de største bedriftene har det største engasjement knyttet til miljøspørsmål og at en forutsetning for å få til gode bærekraftige løsninger legges til grunn i vurderingen.

Bedrift C, som også er en av de store bedriftene, viser informanten stort engasjement og kunnskap. Bedriften har mange tanker og planer, men disse er ikke funnet å være realisert eller planlagt igangsatt. Bedriften viser til at nye eiere har kommet inn i bedriften de senere år og har satt i gang mange engasjement knyttet til bærekraft.

På samme måte som for bedrift A har bedrift B eiere og ledere som er opptatt av bærekraft, mens bedrift C er opptatt av vekst av selskapet og bedrift D er opptatt av å klare seg innenfor de reguleringer som er gitt av det offentlige.

En bedrifts som tar sitt samfunnsansvar på alvor har bedre grunnlag for suksess og som Carrol (2001) sier, *så vil bedrifter som tar samfunnsansvar være rigget på en slik måte at den omfatter hele virksomhetens ansvar (Corporate Social Responsibility-CSR).*

Bedrift A viser med mange av de tiltak som er igangsatt at det er en bedrift som samsvarer med en CSR virksomhet. Mange av tiltakene som er referert til (ref bekjempelse av lakselus, reduksjon av energi, videreforedling av slakteavfall) er tiltak som ligger utenfor de lovbestemte krav og styrker inntrykket av bedriften som både tar samfunnsansvar samt har et engasjement knyttet til miljøspørsmål. Det ble ikke funnet tilsvarende engasjement knyttet til miljø hos noen av de andre bedriftene.

For bedrift B vil bedriften, dersom de planer og visjoner bedriften har knyttet til bærekraft blir realisert, også kunne karakteriseres som en bedrift som tar samfunnsansvar i samsvar med forutsetningene for en CSR virksomhet.

For bedrift C er det tanker omkring bærekraft og det oppfattes som at dette, utfra funn, er "lagt litt til siden", dette siden fokus i dag er vekst av selskapet.

For bedrift D vil ikke det, basert på funn, være større initiativ til å utvikle en strategi for å redusere miljøpåvirkningene enn å ivareta myndighetskrav. Dette skyldes manglende engasjement fra eiere og styre. Bedriften er også relativt liten, har begrensede ressurser og synes å ha et styre og eiere som er ute etter best mulig fortjeneste.

Utvikling av en strategi vil vanligvis være knyttet til eier, leder og / eller styret i en bedrift (Huse, Morten & Sjøland,2009).

Resultatene oppsummert fra TBL vurderingen viste en variasjon knyttet til miljø fra 65% ned til 28%. Tar en utgangspunkt i prinsippene fra Baldwin(2015) som inkluderer miljø og som er tatt med i denne oppgaven ser man at det er noen mangler i forhold til bærekraftprinsippene for matproduksjon. De punkter som er verdt å se på er :

Bruk av dyr, fisk og annen sjømat i matproduksjonen styrker industriens bidrag til velferd og gir et tillegg til miljøet.

Mat og prosesser i foredlingen skaper verdier og gir minimale utslipp og krever minimale ressurser.

Matavfall og avfall fra prosessen med fremstilling av mat er begrenset gjennom hele foredlingskjeden. Det som ikke kan unngås av avfall brukes til et positivt bidrag.

Innpakninger beskytter matvarene og bidrar til miljøet gjennom å minimalisere skader og søppel.

Ved gjennomgang av miljøvurderingen ser en at ingen av bedriftene omfattet av empirien kunne fremlegge beregninger som viste mengden og type utslipp virksomheten ga til miljøet. Det inkluderer hele foredlingskjeden fra yngel til produktet foreligger hos kunden. Det som er overraskende sette i relasjon til miljø er at ingen av produsentene har vurdert miljøpåvirkningen av transport av fisk, både internt i foredlingen og fra ferdig produsert laks ut til kunden. Det alle var opptatt av var at de tilfredsstilte krav som myndigheten har satt. Engasjementet knyttet til valg av modell i dette fokus vil derfor være definert som "*passiv*", eller mer vent å se holdning, "*vi tilfredsstiller kravene*". I følge Rosenberg kan bedriftene innenfor dette miljøområdet være i nærheten av en form for fornektelse. *En bedriftsleder som har viet sitt liv i å bygge en bedrift behøver ikke å være i stand til å se trusler som kan medføre at bedriften ikke kan eksistere* (Rosenberg,2015).

Sett i relasjon til Savitz (2013) resultatskjema for bærekraft er en av miljøforholdene som skal ligge til grunn for bærekraft å se på virksomhetens totale karbonavtrykk. Mangler på dette området i en bedrift trekker TBL vurderingen ned-

Ut fra funnene i bedriften synes det også som at kompetansenivået knyttet til bærekraft er ulik fra bedrift til bedrift. Det samme gjelder bedriftens utdannelsesnivå noe som kan være en tilleggsfaktor knyttet til utvikling av bærekraftige løsninger for egen produksjon.

Kunnskap er viktig for et selskaps evne til å realisere nye produkter, prosesser eller forretningsmodeller som effektivt reduserer det økologiske avtrykk som en bedrift setter (Marchi & Grandinetti, 2013).

For bedrift A og B har funn vist at begge bedriftene har ansatte med høyere utdanning og det er informert om, særlig fra bedrift A, betydelige innovasjonsprosjekter i bedriften der en ser på radikale endringer av dagens prosesser. Dette bekrefter Marchi og Grandiettis (2013) funn om at kunnskap er viktig for utvikling av ny teknologi eller prosesser for bærekraftig drift.

For bedrift B som må karakteriseres som en stor bedrift, viste bedriften til at det var planer på gang innen en rekke områder, men også denne bedriften er langt unna å kunne vise, gjennom de funn jeg har avdekket, til at den har et miljøfokus som er bærekraftig. Dette selv om bedriften er relativt stor. En forklaring kan være som bedriften sier "*mye har skjedd siden vi fikk nye eiere for få år side*". Ut fra innhentet informasjon gjennom nett, intervju synes det som bedriften har tatt miljøproblematikken alvorlig og er i ferd med å gjøre mange ting selv om mye av dette ikke er på plass slike funnene viser. Det er også klart at bedriften etter ny eierkonstellasjon og det oppfattes engasjerte og høyt utdannede medarbeidere har et potensial for å løfte fokus på miljø.

For Bedrift A var det meget interessant å registrere at bedriften viste et engasjement tilknyttet deler av miljøsektoren som var mer enn hva ordinær kommunikasjon kan forvente. Bedriften er karakterisert som en stor bedrift og har mange engasjerte og høyt kvalifiserte medarbeidere. Intervjuobjektet som representerte bedriften viste stor kunnskap om tema og emner tilknyttet bærekraft, og ikke minst hadde vedkommende god kunnskap om bedriftens ulike områder i produksjonen. Engasjement er å ha ekstra fokus knyttet til bærekraft (Rosenberg) og det er å engasjere seg både internt og eksternt i de miljømessige fotavtrykk bedriften setter (Rosenberg,2015). Dersom vi holder utenom den eksterne komponenten, som heller ikke er omhandlet i denne oppgaven, så har bedriften gjort store initiativ og har betydelige planer for å redusere miljøpåvirkningene i egen produksjon. Først så har bedriften igangsatt store prosjekter med å tenke nytt i foredlingen av laks fra smolt til slakteferdig fisk. I dette ligger at bedriften investere i store havgående oppdrettsmerder parallelt mens man forsøker å ha smolten på settefiskanlegg på land til den blir større enn i dag med det formål å unngå / redusere problematikken med lakselus. Dette er i samsvar med Baldwins (2015) punkt- "*Bruk av dyr, fisk og annen sjømat i matproduksjonen styrker industriens bidrag til velferd og gir et tillegg til miljøet*" (Baldwin,2015).

Det andre området som kan fremheves er at bedriften har som mål å "benytte alt på fisken" og har derfor, nært sitt hoved slakteri, igangsatt et prosjekt hvor fiskeavfall skal omgjøres til olje. Dette ikke bare viser stort engasjement knyttet til bærekraft men er også i samsvar med noen av Baldwins 10 punkter for bærekraftig matvareproduksjon (*.-Matavfall og avfall fra prosessen med fremstilling av mat er begrenset gjennom hele foredlingskjeden. Det som ikke kan unngås av avfall brukes til et positivt bidrag (Baldwin,2015).*

Det er også fra bedrift A iverksatt tiltak for reduksjon av energi på oppdrettsanlegg gjennom bytting av mer energieffektive lys (LED) og produserer egen energi i tilknytning til anlegg der man benytter ferskvann i produksjonen. Bedriften har også etablert miljøkoordinator på sjøsiden og etablert et sentralt overvåkingssystem for å overvåke foring av merder slik at en unngår overføring og dermed reduserer potensielle negative effekter av dette. Også her er det i samsvar med Baldwins (2015) punkter for bærekraftig matvareproduksjon (*Mat og prosesser i foredlingen skaper verdier og gir minimale utslipp og krever minimale ressurser (Baldwin,2015).*

Bedrift A har innenfor bærekraft knyttet til interne driftsforhold relatert til foredling av laks, ivarettatt miljøaspektet godt og også vist et engasjement utover krav fra myndigheter og er langt på veg i å oppfylle de punkter Baldwin (2015) har satt til bærekraftig matproduksjon.

5.2 Økonomi

Økonomi innenfor bærekraft er i denne oppgaven knyttet til om de lovpålagte og skattemessiges forhold er i orden. Alle selskaper hadde prosentandeler fra 50% til 67 % Det som trakk ned for alle bedriftene i denne casen var at de "hadde orden i eget hus", men stilte ikke krav til underleverandører. Bedrift A har fått høyere prosentandel enn de andre grunnet bedriften hadde en strategi knyttet til hvordan de ansatte medarbeidere i tilknytning til de lokasjoner bedriften har. Det kan ikke sees noen sammenheng mellom bedriftsstørrelse eller hva slags utdanning ansatte har knytte til de økonomiske forholdene. Alle bedriftene ivaretar Baldwins (2015) punkt , *Produsentenes egenkapital og landbaserte økonomi og utvikling blir styrket gjennom rettferdig og ansvarlig produksjon og innkjøp (Baldwin,2015).*

T forhold som kan diskuteres er hvordan bedriftene ivaretar sine underleverandører. Funn fra alle bedrifter viser at alle har fokus på å handle lokalt der det er mulig. Det er ikke foretatt noen dypere kvantifisering av de underliggende årsaker til at man handler lokalt, men det er viktig for bedriftene å vise til lokale innkjøp. Hvorvidt innkjøp er "brød og melk" produkter er

ikke kartlagt. Med unntak av bedrift B som i sitt engasjement hadde en strategi om å utvikle underleverandørnettverket for å ha tilgang til nødvendig kompetanse og teknologi lokal når det var nødvendig. For bedrift B var ikke laveste pris nødvendigvis viktig for innkjøp, men tilgjengelighet.

Eneste forskjell som synes å ha betydning er at lokalt tilknyttet eierskap som for bedrift A kan ha innvirke på hvordan man, i et lengre bilde, ser på rekruttering av lokal arbeidskraft. Det kan jo også styrkes gjennom at bedriften skaper nye arbeidsplasser gjennom innføring av nye produksjonsprosesser, blant annet til produksjon av oljer fra avfall fra slakterivirksomheten.

5.3 Sosiale forhold

Innenfor denne kategorien varierte prosentandelen for bedrift A fra 89 % til bedrift D med 43 %. For bedrift D (43%) tilfredsstilte bedriften de lovpålagte kravene som arbeidstilsynet hadde til Helse-, miljø- og sikkerhet. Bedriften var også kontrollert av arbeidstilsynet og ledelsen mente at *"så lenge man var godkjent av arbeidstilsynet ivaretok man de sosiale forhold"*. Utover dette hadde bedriften et lite lokalt engasjement til sponning i nærmiljøet. Når det gjaldt lokale innkjøp hadde bedriften ikke noe forhold til dette "vi kjøper inn der det er billigst, vi har ikke økonomi til annet". Dette gjenspeiles også i det bedriften sier, at eierne, som også er "kunder" ønsker leveranse billigst mulig slik at bedriftens mulighet å evne til å utvikle dette videre er vanskelig.

Som Huse og Søyland (2009) sier så er det bedriftens styre eller eier som utarbeider strategi for bedriften.

Det var også en frykt fra ledelsen om at dersom man ønsket mer mulighet som medførte at kostnadene for kundene økte så ville kunden gå til andre produsenter siden det allerede var andre store produsenter i markedet som ønsket å overta produksjonen som bedrift D. utførte. Leder "klaget" også over at anstrengt økonomi medførte vansker med å betale ansatte den lønn han ønsket.

Bedriftene A og B som begge fikk en poengsum på 89 viser de et sosialt engasjement over de lovpålagte kravene. Bedrift A bidrar ikke med bare sponning men også aktivt i ulike miljøtiltak igangsatt av kommunen. Bedrift B har et særlig engasjement knyttet til utvikling av lokale bedrifter, ikke som leverandør av "brød og mel produkter", men også innen teknologi. Dette slik at bedriftene ikke bare blir leverandør til bedrift B, men også kan være

leverandør til andre bedrifter. Dette viser at bedriftene tar samfunnsansva , Corporate Social responsibility.

Mens det tidligere har vært typisk at en bedrifts viktigste oppgave var å tjene penger til sin eier, blir det stadig blir mer aktuelt at bedrifter tar et større samfunnsansvar, Corporate Social Responsibility -CSR (Carrol,2001)

Uten at eiere eller styre tar grep om dette er det etter mitt syn ikke mulig for bedrift D å heve seg vesentlig i forhold til dagens nivå.

Cummings & Worley (2015) viser til at både størrelse og type bedrift vil ha betydning for lang tidshorisont man planlegger for.

Bedrift C (57%) ivaretar også alle lovpålagte krav som er satt av arbeidstilsynet. Ledelsen i bedriften jobber tett på alle ledd og det oppfattes av funnene som at engasjementet er tilstede, men at mange ting ikke er igangsatt og/eller formalisert. Selv om bedriften er i en vekstfase (og har rimelig god økonomi) synes det som at bemanningen rent administrativt er relativt beskjeden noe som gjør at fokus på de sosiale forhold følger tidligere etablerte rutiner. Styret består av bare en person som også jobber i drift. Det finnes ikke funn som viser at det sosiale engasjementet i samfunnet strekker seg ut over ordinær sponsevirksomhet som i stor grad oppfattes som en mulighet til å skape "goodwill" for næringen slik bedriften uttrykte, *"det er viktig å ha en aksept og et godt renommé slik at vi lettere kan få til vekst "*.

Bedrift A og B har begge høyt fokus (89%) på de sosiale forhold omfattet i den vurderingen som er gjort i denne oppgaven. I tillegg til de lovbestemte oppgaver har begge bedriftene initiativ og tiltak som både trygger arbeidsplasser, ansatte og strategier for innkjøp lokalt for både å utvikle lokalt næringsliv men også å skape lokal ringvirkninger i forhold til egen virksomhet. Begge bedriftene er praktisk i forhold til Baldwins (2015) punkt, *"Trygg og passende arbeidsforhold er ivaretatt for å støtte ansatte gjennom hele foredlingskjeden (Baldwin,2015)"*.

Det som skiller bedrift A og B fra bedrift C og D er både størrelse, den faglige kompetansen knyttet til bærekraft og ikke minst det uttalte engasjement og forpliktelser som eiere har satt til bedriftens bærekraft.

5.4 utfordringer knyttet til bærekraft

Alle bedriftene i caset fikk forelagt spørsmål knyttet til hvilke utfordringer de så for seg for å ha bærekraft i større fokus (se også vedlegg 1).

Det er særlig 3 faktorer som går igjen hos alle og det er tid, engasjement (fokus) og kompetanse.

Som Rosenberg viser til så er tid ofte en utfordring siden mange bedrifter ser 14-16 måneder frem i tiden, mens tiltak knytte til bærekraft ofte ikke har effekt før det er gått mange år. Som bedrift A viser til så " *ting tar tid, det er ikke alltid man har oversikt over utfordringer som kommer og forstår utfordringer*". Mens bedrift B knytter tid og engasjement til at " *både samfunnets forventninger, gamle tradisjoner og tradisjonelt tanke sett gjør at ting som gjøres i dag er vanskelig å endre*" (dette kan også relateres til endringsmotstand, noe som ligger utenfor denne oppgaven, men der eksempelvis boka til Bridges, William (2009) : *Managing Transitions, Making the most of change*, kan gi et bidrag til vurdering av endrings mekanismer).

Engasjement er et viktig og utvikling av strategi vil vanligvis være knyttet til eier, leder/styre i en bedrift (Huse, Morten & Sjøland, Inge:2009). Det er tydelig at mangelen på engasjement (fokus) hos eiere og styre er en utfordring med hensyn på en bærekraftig drift. Særlig for bedrift D synes det å være avgjørende. Selv om daglig leder ser flere områder der muligheten til å bedre bedriftens bærekraft gir ikke eierne mulighet gjennom de krav de stiller der de "kun" har fokus på økonomi.

For bedrift C synes engasjementet i stor grad være knyttet til vekst der minimumskrav til bærekraft er i fokus, men som bedriften også sier så " er det en utfordring å ha riktig kompetanse tilgjengelig både i ledelse og i ulike driftsroller og at stor vekst kanskje skaper utfordringer". De er også opptatt av at så lenge de tilfredsstillende myndighetskrav er det bærekraftige.

I tillegg til dette fremhevet bedrift B at "det er vanskelig å få forståelse for at endringer krever kapital og det er ofte slik at " *endringer ikke skal koste noe*", mens ser man et større perspektiv vil dette være en investering for fremtiden".

Dette er noe Longoni & Cagliano (2016) viser til, der bedrifter synes også å være forsiktig med å investere i radikale og strukturelle bærekraftige innovasjoner siden de er usikre på resultatet.

Rennings (2011) har knyttet dette til det han kaller *det doble eksternalitetsproblem*, bedriften har vansker med å se at investeringene i bærekraft på kort sikt vil være nyttig for bedriften, men kanskje for samfunnet, og vil ikke ta den risiko.

5.5 Hinder for bærekraft

Bedriftene ble spurt om hvilke hinder de så for seg med hensyn på å tenke mer bærekraftig enn i dag. Det var 4 punkter som gikk igjen, disse i relasjon til bedriftsstørrelse.

Tid ("*ting tar tid*"), kompetanse ("*det er ikke alltid man forstår utfordringene*"), fokus ("*vi har andre ting som er mer viktig*") og eier/styres engasjement ("*uten at eierne som er mest interessert i å tjene penger er det ikke mulig*")

Disse hindringene er også beskrevet i litteraturen.

At tid er en faktor ansees ifølge Rosenberg (2015), er en av de viktigste utfordringene for å bringe en bedrifts strategi nærmere, og i større grad, mot bærekraftige prinsipper.

Som også Longini og Cagliano (2016) viser til, medfører radikale miljømessige innovasjoner ofte en utgift som har en negativ effekt på det økonomiske resultatet i en kort tidsperiode, men tilstrekkelig negativt til at investeringer i tiltak som kan bedre som kan bedre bærekraften ikke blir gjennomført.

Tidsplanen for strategiplaner har typiske tidshorisonter på 12-18 måneder og er i hovedsak er knyttet til budsjetter, mm osv (Cumming & Worley,2015). Disse planene har vanligvis ikke momenter knyttet til bærekraft i et lengre perspektiv.

Kompetanse er noe bedriftene peker på som viktig noe Marchi & Grandinetti (2013) peker på, der kunnskap er viktig for et selskaps evne til å realisere nye produkter, prosesser eller forretningsmodeller som effektivt reduserer det økologiske avtrykk som en bedrift setter.

Fokus, hva man prioriterer synes viktig og som Rosenberg (2015) viser til så er fokus hos aksjonærer og eiere på hva som er viktig, typisk økonomisk resultat. Dette er vanligvis drivkraften for en bedrift som gjør et det er en logisk forskjell mellom forretningsdrift og miljøhensyn i det at det økonomiske hensyn ivaretas først.

Det hevdes at eieres engasjement kan være til hinder og Huse og Sølund (2009) viser til så er utvikling av en strategi være knyttet til eier, leder og / eller styret i en bedrift. Uten forankring i ledelse eller eiere vil det være vanskelig å utarbeide en troverdig bærekraftig strategi.

5.6 Bærekraft og strategi

Funnen knyttet til bærekraft og strategi viste stor variasjon mellom de som hadde høyest fokus (74%) og laveste (21%).

Mange av forholdene som er knyttet til disse går igjen i forhold til tidligere drøfting under forgående punkter, men følgende synes å være av særlig betydning.

Engasjement til eiere og styret for at bedriften skal være bærekraftig vurderes av alle bedriftene til å være avgjørende for bedriftens mulighet og evne til å tenke og ivareta bærekraft.

En av bedriftene hadde også foretatt en radikal innovasjon knytte til bærekraft der bedriften investerer mange hundre millioner for å redusere eller fjerne utfordringene med lakselus. Som Rosenberg (2015) viser til er dette endring og fornyelse der en bedrift utvikler og fornyer bedriften fra dagens status til en ny forretningsmodell basert på endringer som gjør at man bryter ut av de tradisjonelle tankesettet for bedriften.

6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning

Jeg kan ikke gjennom de funn som er gjort i bedriftene peke konsekvent på forhold som kan svare komplette på oppgavens hovedproblemstilling, *Hvordan ivaretas bærekraft i en virksomhet*".

Oppgavene hadde også et forskningsspørsmål som skulle hjelpe meg å svare på hovedproblemstillingen og det var å se hva *stater på bærekraft hos bedriftene i dag*.

Jeg avdekket, basert på en vurdering av en Triple Bottol Line rangering som jeg utarbeidet, at det var store variasjoner på bedriftenes bærekraft og at følgende forhold influerte på engasjement innenfor bærekraft.

Bedriftens størrelse hadde betydning. Størrelse synes å medføre en bedre struktur og planlegging i strategiarbeidet og også muligheten til å jobbe aktivt med forbedringsmuligheter innen bærekraft.

Kompetanse synes avgjørende, både for å forstå bærekraftbegrepet og for å kunne se hvilke områder man kan forbedre egen bærekraft, særlig synes dette å være avgjørende for miljørettede tiltak der både kunnskap om egen prosess og teknologi vil være av stor og avgjørende betydning.

Når det gjelder hovedproblemstilling er konklusjonen at ett av vilkårene som i alle fall må være på plass for å ivareta bærekraft er at eier , styre og ledelse i bedriften har et engasjement for at bedriften skal drive bærekraftig. Dette engasjementet bør omfatte *Corporate Social Responsibility*

6.1 Forslag til videre forskning

Fagområder knyttet til bærekraft er stort og bredt og som det vises til (bl.a til Savitz,2013) at det innenfor fagområdet og hvordan man skal kartlegge og sette krav til bærekraft, fortsatt gjenstår en rekke utfordringer.

Basert på denne oppgaven ser jeg for meg at en bærekraftvurdering kunne vært gjort dypere ii hver enkelt bedrift der bedriftens totale produksjon tas med.

Bedriftens totale utslipp av avfall, til miljø inkludert eksterne utslipp til transport etc kunne vært et viktig bidrag i å løfte fokus på bærekraft i de aktuell bedrifter.

En oppgave som også burde vært forsket på er hvordan man skal kunne engasjere flere eiere og styret til å ta inn bærekraft og større forkus på CRS.

Et siste område som jeg synes er svært interessant er å se hvordan TBL tangering kan utføres på en form for standardisert måte der resultatene fra dette implementeres som en faktor som kan gi endelig pris på et produkt. En mulighet er at dette også kan benyttes som en eller annen "sertifisering" på et produkts bærekraft, gjerne som en merking som forbrukere kunne få et forhold til.

Referanser

Baldwin, Cherry (2015): *The 10 principles of food Industry sustainability*

Brynjulfsson, Erik & McAfee, Andrew (2014) : *The second Machine age*

Carrol, Archie B (2001): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders.*

Christoffersen, Line & Johannessen, Asbjørn & Tuft, Per-Arne (2011) : *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.*

Crane, Andrew & Matthew, Dirk (2004) : *Oxford, Business Ethics*

Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G (2015) : *Organization Development & change, chapter 21: Organization Development for Economics, Ecological, and Social Outcomes.*

De Marchi, Valentina (2013) ; *Elsevier – Environmental Innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish Manufacturing firms.*

De Marchi, & Grandinetti. (2013). *Knowledge strategies for environmental innovations: the case of Italian manufacturing firms. Journal of Knowledge Management, 17(4), 569-582.*

Eisenhardt, Kathleen M (1989): *Academy of Management, Vol.14 , side 532-550: Building Theories from Case Study Research.*

Horbach, Jens & Rammer, Christian & Rennings, Klaus (2009) : *Determinants of Eco-innovations by Type of Environmental Impact The Role of Regulatory Push/Pull, Technology Push and Market*

Huse, Morten & Sjøland, Inge (2009): *Styreledelse – Styret som team og prosessorientert styrearbeid*

Jacobsen, D. I. (2005: Høyskoleforlaget.. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*

Longoni, Annachiara & Cagliano, Raffaella (2016): *Sustainable Innovativeness and the Triple Bottom Line: The Role of Organizational Time Perspective*

Moore, Geoffrey A (2013): *Crossing the chasm*

Ngai, Eric W.T & Cheung Bernhard K.S & Lam S.S & Ng T.T (2012): *Science Direct: RFID value in aircraft parts supply chain: A case study*

Perex, Carlota (2002): *Technological Revolutions and Financial Capital*

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). *Harvard Business Review: Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.*

Rennings, Klaus & Ramme, Christian (2011) : *Industry and Innovation, The impact of Regulation-Driven Environmental Innovation on Innovation Success and Firm Performance.*

Rennings, Klaus (2000): *Redefining innovation – eco – innovation research and the contribution from ecological economics.*

Rosenberg, Mike (2015): *Strategy and sustainability – a hard noised and cleat-eyed approach to environmental sustainability for business.*

Savitz, Andrew W (2013). *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Succes*

Schiedring, Tim & Tietze, Frank & Herstatt Cornelius (2012) : *R&D Management – Green Innovation in Tecnology and Innovation Management – an exploratory literature review.*

Schilling, Melissa A (2016): *Strategic Management of Technological Innovation, fifth edition*

Schwass, J & Glemser, A C (2016): *Wise family business*

Teh, Davis & Corbitt, Brian (2015): *Journal of Business strategy: Building sustainability strategy in business*

Yin, Robert K (2017): *Case Study Research and application, Design and methods. 6th edition.*

Young, T Scott & Dhanda, Kathy (2013) : *Sustainability, Essentials for business*

Bærekraft og strategi – spørreskjema

Bedriftens navn: _____

Navn og stilling uobjekt: _____

1. Hvilke tanker har din bedrift med hensyn til å drive en bærekraftig virksomhet
2. Hvor viktig er det at din bedrift har et godt forhold til lokalsamfunnet
3. Har bedriften utarbeidet en strategi for bærekraftig drift (og hvem gjør dette)
 - a. Hvordan er denne forankret hos ansatte
 - b. Forankring i ledelsen
 - c. Forankring i styret
4. Har bedriften noen egne dedikerte personer som har særlig fokus på bærekraft?
5. Hva ser bedriften som største utfordring med hensyn på å ha en mest mulig bærekraftig virksomhet?
6. Si noe om hvilke varer og tjenester bedriften kjøper inn.
7. Hvilke krav stilles til leverandørene der dere kjøper inn varer og tjenester (hva avgjør kjøp - drivkraft).
8. Fremover, hvordan vil evt bedriftens fokus på bærekraft knytte til miljø utvikle / endre seg ?
9. Hvordan går dere frem for å sikre at leverandører også tar bærekraft på ansvar ?
10. Hvordan bidrar dere i lokalsamfunnet?
11. Er det viktig at bedriften tjener mest mulig på sin drift og at innkjøp av varer og tjenester gjøres til lavest mulig pris så lenge kvaliteten er rett?
12. Hvordan stiller bedriften seg til å sikre at bedriften betaler skatt og avgifter som stat/kommune krever?
13. Hvordan ivaretar bedriften helse- miljø og sikkerhet for arbeidstakerne
14. Hvordan tror du fremtiden til din bedrift ser ut dersom dere ikke har fokus på bærekraft?
15. Hva er det som avgjør hvordan din bedrift legger planer for en bærekraftig drift?
16. Er det andre ting du ønsker å få frem / si noe om som vi ikke har diskutert?