



# Høgskulen på Vestlandet

## MOØ300 Masteroppgave

MOØ300

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	07-05-2021 09:00	<b>Termin:</b>	2021 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	21-05-2021 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 MOØ300 1 O 2021 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Abdul Quddus		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Celine Gripsgård
<b>Kandidatnr.:</b>	222
<b>HVL-id:</b>	583150@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

**Egenerklæring \*:** Ja  
**Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt \*:**

### Gruppe

**Gruppenavn:**                      **Gruppenummer:** 8  
**Andre medlemmer i gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner uttalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# MASTEROPPGAVE

Drivkrefter, interessenter og implementering av bærekraft i klesbransjen.

Driving forces, stakeholders and implementation of sustainability in the fashion industry.

**Celine Gripsgård**

Masterstudium i Innovasjon og ledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap. Institutt for økonomi og administrasjon.

Veiledere: Jørgen Pedersen, Tina Søreide & Torstein Nesheim.

Innleveringsdato: 21.Mai 2021

<b>Oppgavens tittel:</b>	Drivkrefter, interessenter, og implementering av bærekraft i klesbransjen.
<b>Lvert dato:</b>	21.Mai 2021
<b>Masteroppgavens omfang:</b>	30 studiepoeng
<b>Forfatter:</b>	Celine Gripsgård
<b>Mastergrad:</b>	Innovasjon og ledelse, samfunnsfaglig retning
<b>Veiledere:</b>	Jørgen Pedersen, Tina Søreide & Torstein Nesheim
<b>Studieobjekt:</b>	Klesbransjen
<b>Metodevalg:</b>	Kvalitativ multippel casestudie
<b>Antall sider u/vedlegg:</b>	83
<b>Antall sider m/vedlegg:</b>	92
<b>Stikkord for bibliotek:</b>	Bærekraft, drivkrefter, utfordringer, implementering, konkurranse, markedsføring, forretningsmodell, digitalisering, teknologi, lønnsomhet, innovasjon

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er en multippel casestudie som undersøker sentrale drivkrefter, interessenter og arbeidet med implementering av bærekraft i klesindustrien. Oppgaven baserer seg på semi-strukturerte dybdeintervjuer, og inkluderer fem ulike case som er henholdsvis BRGN, Bergans, Varsity Headwear, Varner, og FWSS.

Masteroppgaven tar for seg problemstillingene: *Hvilke drivkrefter og interessenter er sentrale i jobben med bærekraftig utvikling? Og: Hvordan påvirkes jobben med implementering av bærekraftige løsninger i klesbransjen?* Oppgaven diskuterer derfor to ulike kategorier som er henholdsvis *drivkrefter og interessenter* og *implementering*. I intervjuene fremgår det at de viktigste drivkreftene for å jobbe med bærekraft er visjoner og mål, lønnsomhet, samfunnsansvar og bærekraft, digitalisering, samt rykte og omdømme. Det er ulike meninger om hvem som har ansvaret for en bærekraftig endring i bransjen, men totalt sett handler det om et felles initiativ hvor alle mennesker har muligheten til å bidra. Imidlertid ligger det største ansvaret på aktørene som potensielt sett kan utnytte innovasjon og digitaliseringen for å skape nye lønnsomme forretningsmodeller.

Studien viser at de viktigste interessentene er fabrikker og leverandører, ansatte og kunder. Det har det skjedd en endring av viktige interessenter de siste årene. Fremveksten av Non-Governmental Organizations og makten media har fått påvirker hvor mye innflytelse de har overfor bransjen og forbrukere. Selv om studien viser at det er mange drivkrefter for å jobbe med bærekraftig utvikling, må løsningene fortsatt implementeres for å bli gunstige. I implementeringsfasen oppleves det utfordringer med kostnader og lønnsomhet, kommunikasjon mellom aktør og interessenter, og manglende reguleringer fra offentlig myndighet.

I de fleste tilfeller overlapper teori med empiri, men i noen tilfeller oppstår det dilemmaer eller avvik som ved transparens i verdikjeden. Empirien uttrykker at transparens skaper et dilemma for spesielt små aktører fordi bedriften setter seg i en sårbar situasjon uavhengig av om de åpner leverandørlistene sine og blir utsatt overfor konkurrenter, eller om man velger å holde de skjult og bli utsatt overfor kunder.

## Abstract

This master's thesis is a multiple case study that examines key drivers, stakeholders and the work associated with implementing sustainability in the fashion industry. It is based on semi-structured in-depth interviews. The thesis includes five different cases based on the following clothing brands BRGN, Bergans, Varsity Headwear, Varner, and FWSS.

The problem at hand for this master thesis is: *Which driving forces and stakeholders are central to the work of sustainable development? And: How does implementing sustainability practices affect the clothing industry* Therefore, the thesis analyzes two different categories that are driving forces of sustainable development and implementation of sustainable solutions. The interviews show that the most important driving forces for implementing sustainability are visions and goals, profitability, social responsibility and sustainability, digitalization, as well as reputation. There are different opinions regarding who is responsible for the sustainable changes in the industry, however, it is imperative that a joint initiative where everyone has the opportunity to contribute is the key to succeed with sustainability initiatives. However, the biggest responsibility lies with the business.

Therefore, the study shows that the most important stakeholders are factories and suppliers, employees and customers. In addition, there has been a change in key stakeholders in recent years. The emergence of Non-Governmental Organizations and the power that the media has gained has affected how much influence the stakeholders have over the industry and consumers. Although the study shows that there are many driving forces for sustainable development, the solutions must still be implemented in order to be beneficial. In the implementation phase, there are various factors that contribute to making it a demand, such as costs and profitability, communication, and lack of regulations.

Theory and empiricism are consistent in most cases, but with some factor dilemmas or deviations still arise as with transparency in the value chain. The empirical evidence does not indicate that transparency has the function it intends to, but that it rather creates a dilemma for particularly businesses because they may find themselves in a vulnerable situation no matter the decision. On one hand, the decision to become transparent with the supplier list can make a business vulnerable to its competitors. On the other hand, deciding to hide the supplier list can make a business vulnerable to customers.

© Celine Gripsgård

2021

Drivkrefter og utfordringer knyttet til implementering av bærekraft i klesbransjen

Celine Gripsgård

Høgskulen på Vestlandet, Bergen

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på masterstudiet i Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Oppgaven er skrevet i tidsrommet mellom januar og mai, vårsemesteret 2021.

Høgskulen på Vestlandet har primært to tradisjoner når det kommer til prosessen med å skrive masteroppgave. Disse er henholdsvis å skrive alene, eller å skrive sammen med en partner. Derimot har jeg og Sigrid Lyngroth valg å skrive en semi-delt oppgave hvor vi har samarbeidet i forberedende fase og i datainnsamlingen. I den forberedende fasen samarbeidet vi om valg av tematikk. Etter dette bestemte vi oss for å skrive separate oppgaver, men likevel gjennomføre datainnsamlingen sammen. Vi samarbeidet om å velge ut og kontakte utvalget, lage intervjuguide, gjennomføre intervjuer, og transkribere datamaterialet. Vi har også sendt en samlet søknad til Norsk senter for dataforskning (NSD) basert på utvalget vårt og hvordan vi har valgt å behandle personopplysninger. All tekst er derimot skrevet individuelt.

Jeg vil takke veilederne mine Jørgen Pedersen, Tina Søreide, og spesielt Torstein Nesheim som har behjulpet meg i hektiske og krevende tider. Alle har bidratt med gode råd og innspill til utforming og gjennomføring gjennom hele prosessen. I tillegg har de bidratt med konstruktive tilbakemeldinger som har vært svært hjelpelig og viktig for studien min. Jeg ønsker å rette en stor takk til FWSS, Varner, Bergans, BRGN, og Varsity Headwear som har behjulpet i prosessen med å utføre intervjuer. Jeg vil takke Sigrid Lyngroth for godt samarbeid og gode samtaler. Til slutt vil jeg takke familie og venner som har støttet meg gjennom hele perioden, og for at de har vært der for meg i gode og krevende stunder.

Jeg håper du finner oppgaven interessant og informativ. God lesing!

Bergen, 21. mai 2021

Celine Gripsgård



# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tematikk .....	1
1.2 Bakgrunn for temaet og dets relevans .....	1
1.2.1 Kleshistorien .....	3
1.2.2 Fast og slow fashion .....	4
1.3 Avgrensning .....	5
1.4 Oppgavens struktur .....	6
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1 Bedriften .....	6
2.1.1 Verdikonfigurasjon og verdikjede .....	6
2.1.2 Forretningsmodell .....	10
2.1.3 Etske aspekt i forhold til verdikjeden .....	12
2.1.4 Organisasjonsteori .....	14
2.1.5 Implementering .....	16
2.1.6 Digitalisering .....	18
2.1.7 Globalisering .....	18
2.1.8 Innovasjon .....	19
2.2 Samfunnsansvar .....	20
2.2.1 Samfunnsansvar og begrepet .....	20
2.2.2 Den triple bunnlinjen .....	21
2.2.3 Å maksimere profitt for eieren .....	22
2.2.4 Interessentteorien .....	22
2.2.5 Er det lønnsomt å ta samfunnsansvar? .....	23
2.3 Bærekraft .....	23
2.3.1 Bærekraftsbegrepet .....	23
2.3.2 Bærekraft har erstattet samfunnsansvar .....	23
2.3.3 Utviklingen av begrepet bærekraft .....	25
2.3.4 Bærekraftssertifisering .....	25
2.3.5 Hvem har ansvar for endringen mot en mer bærekraftig klesbransje? .....	26
2.3.6 Bærekraftige avveiiinger .....	27
2.3.7 Bærekraftige investeringer .....	27
2.3.8 Er det lønnsomt å være bærekraftig? .....	28
2.4 Marked og konkurranse .....	29
2.4.1 Konkurranse .....	29
2.4.2 Konkurransefortrinn .....	29
2.4.3 Samkonkurranse .....	30
2.4.4 Markedsføring .....	31
2.4.5 Markedskommunikasjon .....	32
2.5 Oppsummering og syntese .....	33
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>34</b>
3.1 Forskningsdesign og tilnærming .....	35
3.2 Valg av metode .....	36
3.3 Casestudie .....	37

3.4	<i>Utvalgsstrategi</i> .....	38
3.4.1	Utvalg av cases .....	38
3.4.2	Utvalg av informanter.....	38
3.5	<i>Datainnsamling</i> .....	39
3.6	<i>Utvalg av respondenter</i> .....	40
3.6.1	Bakgrunn om de ulike casebedriftene .....	42
3.7	<i>Analyse og bearbeidelse av data</i> .....	42
3.8	<i>Refleksjoner knyttet til studiens kvalitet</i> .....	43
3.8.1	Validitet .....	43
3.8.2	Troverdighet .....	44
3.8.3	Etikk og personvern .....	46
<b>4.0</b>	<b>Empiriske funn</b> .....	<b>47</b>
4.1	<i>Innledning</i> .....	47
4.2	<i>Drivkrefter/interessenter</i> .....	47
4.2.1	Drivkrefter fra bransjen/markedet .....	48
4.2.2	Drivkrefter fra case A .....	56
4.2.3	Drivkrefter for case B .....	57
4.2.4	Drivkrefter for case C .....	57
4.2.5	Drivkrefter for case D.....	58
4.2.6	Drivkrefter for case E .....	59
4.3	<i>Utfordringer ved implementering</i> .....	59
4.3.1	Utfordringer fra bransjen /markedet .....	59
4.3.2	Utfordringer fra case A.....	65
4.3.3	Utfordringer for case B.....	66
4.3.4	Utfordringer for case C.....	67
4.3.5	Utfordringer for case D.....	67
4.3.6	Utfordringer for case E.....	68
4.4	<i>Oppsummering</i> .....	68
4.4.1	Drivkrefter/interessenter .....	68
4.4.2	Utfordringer med implementering.....	70
<b>5.0</b>	<b>Drofting</b> .....	<b>71</b>
5.1	<i>Ansvar</i> .....	71
5.2	<i>Interessenter: Implikasjoner for råd til bedriftene i bransjen</i> .....	72
5.3	<i>Merkevarebygging</i> .....	74
5.3.1	Transparens.....	75
5.4	<i>Pris</i> .....	76
5.4.1	Kostnader.....	76
5.4.2	Lønnsomhet .....	77
5.5	<i>Innovasjon</i> .....	78
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>80</b>
6.1	<i>Tema, problemstilling og funn</i> .....	80
6.2	<i>Viktigste implikasjoner for bedrifter</i> .....	82
6.3	<i>Viktigste bidrag til forskning</i> .....	82

6.4 Forslag til videre forskning.....	82
6.5 Metodiske begrensninger .....	83
<b>7.0 Referanseliste.....</b>	<b>84</b>
<b>8.0 Apendix .....</b>	<b>98</b>
<i>Apendix I – Intervjuguide .....</i>	<i>98</i>
<i>Apendix II – Samtykkeskjema .....</i>	<i>101</i>
<i>Apendix III – Godkjent forskningsprosjekt fra NSD .....</i>	<i>104</i>

## Figurliste

**Figur 1:** Konstruksjon av tidslinje over kleshistoriens utvikling

**Figur 2:** Klesbransjens lineære verdikjede

**Figur 3:** Interessenter som er forbundet med klesbransjens verdikjede

**Figur 4:** Konseptuelt rammeverk for implementering

**Figur 5:** Hyppigheten av bærekraftsbegrepet i kilder

**Figur 6:** Hyppigheten av samfunnsansvar i kilder

**Figur 7:** Syntese

**Figur 8:** Teoretisk rammeverk

**Figur 9:** Datainnsamling

**Figur 10:** Årsresultat og omsetning for de ulike casebedriftene

**Figur 11:** Utklipp fra koding av datamateriale ved hjelp av SDI metoden

**Figur 12:** Oversikt over empiriske funn fra drivkrefter og interessenters

**Figur 13:** Oversikt over empiriske funn fra utfordringer ved implementering

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tematikk

Mange klesbedrifter uttrykker et ønske om å satse på bærekraft i sine forretningsmodeller. Imidlertid er det få som har lyktes i å implementere det fullt ut (NHO, 2018). Dette kan tyde på at virksomhetene støter på utfordringer i prosessen med å implementere bærekraft. Å avdekke hva som påvirker klesbransjen når det kommer til bærekraftig utvikling opplever jeg at vil kunne ha stor verdi for næringslivet, myndigheter og for forbrukere.

I denne masteroppgaven drøfter jeg hvilke drivkrefter og interessenter som er viktig for aktørene i bransjen, samt hvordan jobben knyttet til implementering av bærekraft blir påvirket. Oppgaven vil ta for seg aktører i klesbransjen som har sin hoveddrift i Norge, og som uttrykker en bevisst holdning overfor bærekraftig utvikling i deres virksomhet. Man kan skille mellom bærekraft på et generelt nivå og bærekraft i næringslivet. Bærekraft generelt handler om balanse mellom tre ulike faktorer som er henholdsvis forholdet mellom økonomi, sosiale forhold og miljø (Carson & Skauge, 2019). Bærekraft i næringslivet og klesbransjen handler om at virksomheten må være lønnsom uten å gå på bekostning av miljø og samfunn (Carson & Skauge, 2019). Oppgaven vil likevel ta for seg begrepet *bærekraft* i en bred kontekst med vektlegging av at bransjen er svært konkurransepreget.

På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstillinger:

- *Hvilke drivkrefter og interessenter er sentrale i jobben med bærekraftig utvikling?*
- *Hvordan påvirkes jobben med implementering av bærekraftige løsninger i klesbransjen?*

### 1.2 Bakgrunn for temaet og dets relevans

Verden står i dag overfor store miljø- og samfunnsutfordringer. Hvert år bidrar mennesker med å slippe ut omtrent 41 milliarder tonn karbondioksid (WWF, u.å). For å unngå en temperaturøkning på 1,5 grad globalt må utslippene halveres innen 2030, og være null i 2050. Fortsetter utslippene som i dag vil jorden oppnå en temperaturøkning på fire grader innen 2100. En økning på fire grader er ikke en alternativ virkelighet. Det vil medføre at store deler av

jordkloden blir ubeboelig, og det vil gi en kraftig stigning i havnivået (WWF, u.å; Regjeringen, 2020; Miljødirektoratet, 2019).

Oppmerksomheten bærekraft og nærliggende problemstillinger har fått, har gjort at store deler av næringslivet vier tid og ressurser til tematikken. Virksomheter over hele verden uttaler at de sitter på teknologi, kunnskap og erfaringer som vil være nyttig for å løse mange av utfordringene som spesielt de fattige landene står overfor (NHO, 2018). Dette kan imidlertid kreve at noen land eller organisasjoner går foran og omstiller sine forretningsmodeller slik at man kan skape en bærekraftig forretningsmodell som genererer avkastning og markedsandeler (NHO, 2018).

FNs handelsorganisasjon UNCTAD har lagt frem at tekstil- og klesindustrien er en av de mest forurensende bransjene i hele verden (UN Environment Programme, 2019). Forskningstall fra 2020 tilsier at tekstilsektoren står for 8% av de globale klimagassutslippene (Naturvernforbundet, 2020). I 2019 publiserte FNs handelsorganisasjon en rapport som viser at klesindustrien slipper ut mer skadelige drivhusgasser enn fly og maritime skip til sammen. Et par dongeribukser er forbundet med et utslipp på 33,4 kilogram CO<sub>2</sub> ekvivalenter. Det er like mye som en kjøretur med bil på 111 kilometer (UN Environment Programme, 2019; E24, 2019).

Omtrent på midten av 1900-tallet begynte folk å diskutere hvorvidt det samfunnet gjorde for å leve i velstand påvirket miljøet i en negativ retning. Man begynte å stille spørsmål til hvorvidt ressursene vi benyttet oss av ville gå på bekostning av familiene, samfunnet og miljøet. Forskere fra hele verden uttaler at vi er nødt til å senke forbruket vårt for å øke levestandard. Vi er nødt til å vurdere fordelene og ulempene ved forbruk, og utfordre det forbruksorienterte dominerende sosiale paradigmet (Atik & Ertekin, 2015).

I 2015 vedtok FN 17 bærekraftsmål (KPMG; 2018). Disse utgjør en handlingsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2021). Norsk næringsliv kan bidra til å oppfylle målene, men det krever forsterket samspill mellom myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn (NHO, 2018). KPMGs (2018) undersøkelse viser at bærekraftsmålene er tatt godt imot av aktører over hele verden. 43% av aktørene som undersøkelsen er dekket av uttaler at de knytter sin strategi, og sine aktiviteter opp mot bærekraftsmålene. Bærekraftsmålene er globale og skal bidra til på lik linje i Norge som i

andre land. Likevel er det klart at det er større utfordringer knyttet til iverksetting av tiltak for å nå målene i fattige land og områder på grunn av manglende teknologi, økonomiske midler og kompetanse. Det betyr at utviklingen i disse landene krever tilrettelegging (NHO, 2018).

### 1.2.1 Kleshistorien

Fra et historisk perspektiv har klær vært dyrt, og i middelalderen symboliserte det velstand. Før den industrielle revolusjonen, var mer enn to tredjedeler av alle klær produsert hjemme. Siden det var tidkrevende å utvikle klær var de ofte enkle og av god kvalitet slik at man kunne bruke dem i mange år (Atik & Ertekin, 2015). På slutten av 1700- tallet dempet imidlertid demokratiet både det sosiale hierarkiet og klasses skillet som styrte forbruket. Dette gjorde at mennesket stod fritt til å kle seg etter egne preferanser (Atik & Ertekin, 2015).

De første fabrikkene kom rundt 1810, og masseproduksjonen gjorde at både klær og tilbehør som hatter, vesker og lignende ble tilgjengelig for allmennheten. Når produksjonsmetodene ble mer moderne på 1940-tallet økte produksjonen av attraktive billige klær. Dette, kombinert med et mer varierende tilbud i varesortiment, høyere disponible inntekter og færre sosiale begrensninger gjorde at forbruket økte (Atik & Ertekin, 2015). Etter dette endret forbrukerne holdning overfor klær: Det som en gang ble sett på som et kostbart produkt som ble produsert for å vare i generasjoner, og som ble reparert gang på gang, ble et engangsprodukt med liten oppmerksomhet rettet mot kvalitet og håndverk (Atik & Ertekin, 2015).

Tidligere brukte produsentene omtrent seks måneder fra idéfasen om ett plagg, til det var i butikken. I dag bruker produsentene tre til åtte uker på samme syklus, og noen butikker oppdateres hver tredje uke. Det betyr at butikkene presenterer omtrent 20 kolleksjoner i året (Atik og Ertekin, 2015).

På slutten av 90-tallet begynte begrepene *bærekraftig mote* og *miljøvennlige tekstiler* å vokse frem, og media begynte etterhvert å gi oppmerksomhet til tematikken (Atik & Ertekin, 2015). Dette førte til store artikler i New York Times og Vouge som igjen førte til at Katharine Hamnett sommeren 1990 holdt en tale om miljøpåvirkning av mote hos FN. I 1995 startet Giorgia Armani å bruke hamp i sine kolleksjoner, og i 2001 lanserte Stella McCartney sin egen kolleksjon som var dyrevennlig (Atik & Ertekin, 2015). I 2004 ble det første etiske moteshowet holdt i Paris, og samme år ble det avholdt et «slow fashionshow» i London. I 2006 hadde Vanity Fair sitt første miljøvennlige tema, og etter det ble tematikken fremmet under London Fashion

Week og andre arrangementer. Dette påvirket bransjen globalt, og har fått betydning for hele industrien (Atik & Ertekin, 2015).

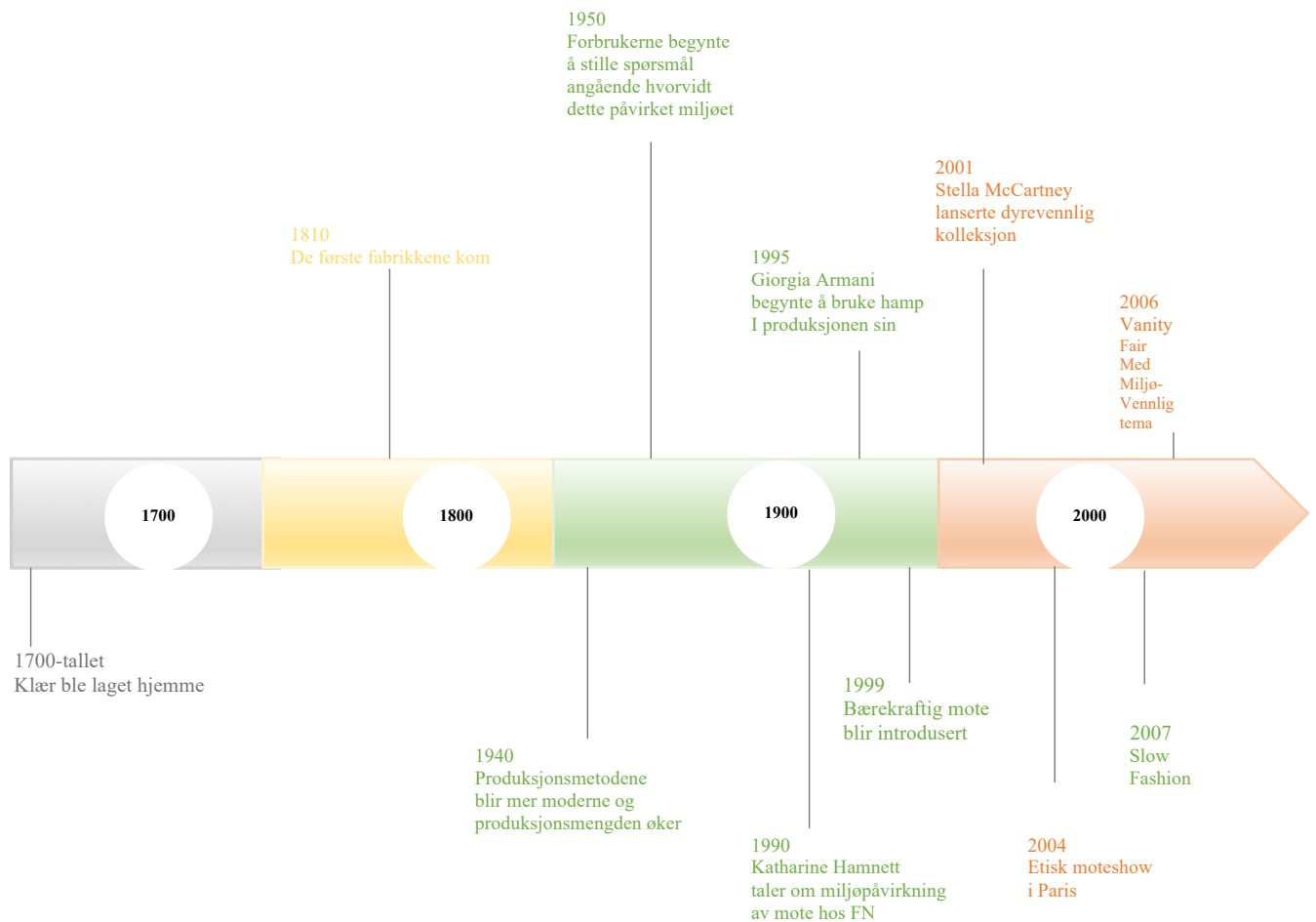
### 1.2.2 Fast og slow fashion

Mote blir definert som «et uttrykk som er allment akseptert av en gruppe mennesker over tid», og som har vært karakterisert av flere faktorer som «lav forutsigbarhet», «impulskjøp», og «kortere livssykluser» (Bhardwaj & Fairhurst, 2006, s. 168). Dagens samfunn og moteverden forventer ofte at klær fornyes til enhver tid. Etterspørselen etter mote som raskt kan endres er en av de viktigste egenskapene i dagens tekstil og klesindustri (Bhardwaj & Fairhurst, 2006; Atik & Ertekin, 2015).

Uttrykket «fast fashion» kjennetegnes av rimelige kleskolleksjoner som skal være en etterligning av trender fra luksusmerker (Atik & Ertekin, 2015; Pookulangara & Shepard, 2013). Fast fashion, eller rask mote, skal beskrive hvordan design kan tilpasses raskt fra moteshow til gatene og inn i masseproduksjon. Fast fashion er muliggjort av avansert teknologi, rask produksjon og en særegen kontroll av verdikjeden. Produksjonsmodellen har blitt svært populær å ta i bruk for forhandlere som bruker den vertikalt integrerte forretningsmodellen som er i henhold til «just in time»-filosofen, og «quick response»-strategien (Atik & Ertekin, 2015). For fast fashion-aktørene er det tilnærmet umulig å være bærekraftig, opprettholde lave priser, og samtidig opprettholde god produktkvalitet (Pookulangara & Shephard, 2013).

Rask mote la til rette for utviklingen av sakte mote, eller «Slow fashion». Bevegelsen startet i Milano i 2006 med «Slow Design Manifesto» som ble presentert på «Slow Design» symposiet. Slow Design Manifesto beskriver hvordan man som produsent kan tilby «tid» til å produsere klær av kvalitet, og at man kan verdsette produksjonsmåten (Pookulangara & Shephard, 2013; Atik & Ertekin, 2015). Begrepet slow fashion ble for første gang introdusert av Kate Fletcher i 2007. Begrepet ble lånt av «the slow food movement» som var initiert i 1986 av Carlo Petrini i Italia. Bevegelsen fant verdi i lokale råvarer og økologiske produkter. Tilsvarende handler slow fashion om den bærekraftige visjonen som sammenkobler mote med glede, bevissthet og ansvar (Atik & Ertekin, 2015; Pookulangara & Shephard).





Figur 1: Konstruksjon av tidslinje over kleshistoriens utvikling (Atik & Erketin, 2015, s. 54-58)

Klesindustrien har utviklet seg ekstremt fra 1700-tallet til i dag, og figur 1 viser en oversikt over kjennetegn og hendelser som har preget industrien frem til 2000-tallet.

### 1.3 Avgrensning

Forskningsprosjektet mitt omhandler spesifikt klesbransjen og bærekraftstematikken. Jeg har valgt en empirisk tilnærming med bransjens forståelse overfor tematikken. Jeg tar for meg både små og mellomstore og store bedrifter for å inkludere flere nyanser og meninger fra ansatte som er deltakende i bedriftens bærekraftsarbeid. Jeg har inkludert aktører som uttrykker at de har et fokus på bærekraft.

I min forskningsstudie begrenser jeg meg til et regionalt analysenivå, og fokuserer på aktører med hoveddrift i Norge. Jeg har derfor valgt å inkludere norsk forskning. I nyere litteratur kan pandemien med Covid-19 vært nevnt som en kontekst. Likevel har jeg valgt å ikke legge vekt på dette i oppgaven min på grunn av at det ikke har relevans for å svare på problemstillingen.

Jeg forsøker å fokusere på klimaet i Norge, samt bærekraft og samfunnsansvar i en norsk kontekst sett i lys av norske normer.

## 1.4 Oppgavens struktur

*Kapittel 2* vil ta for seg teorien som blir anvendt for å svare på problemstillingene i studien. Dette inkluderer delkapitler om bedriften, samfunnsansvar, bærekraft, og økonomi. *Kapittel 3* redegjør for forskningsdesign og metode, datainnsamling, og strategi for bearbeiding og analyse av datamaterialet. Avslutningsvis vurderes datamaterialets kvalitet opp mot validitet og troverdighet. *Kapittel 4* presenterer analysen av studiens empiri. *Kapittel 5* inneholder drøfting av samsvar mellom empiri og teori. *Kapittel 6* presenterer konklusjonen. Her vil jeg presentere en oversikt over sentrale funn og studiens bidrag til forskning. Videre vil jeg legge frem forslag til videre forskning og de viktigste implikasjoner for bedrifter, hvor jeg til slutt avslutter oppgaven med å legge frem metodiske begrensninger.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere litteratur og teori som er relevant for å svare på studiens problemstillinger: *Hvilke drivkrefter og interessenter er sentrale i jobben med bærekraftig utvikling? Og: Hvordan påvirkes jobben med implementering av bærekraftige løsninger i klesbransjen?* Kapitlet starter med å legge frem ulike aspekter ved en bedrift som verdikjede og forretningsmodell. Dette vil være relevant for problemstillingen fordi den belyser kompleksiteten og påvirkningen fra de ulike leddene gjennomgående i organisasjonen. Deretter legger jeg frem teori som omhandler samfunnsansvar og dets betydning. Videre presenterer jeg ulike teorier om samfunnsansvar. Dette vil bidra med informasjon om hvem interessentene kan være, og hvordan de kan påvirke bedriftene. Deretter vil jeg drøfte begrepet bærekraft sammen med utviklingen av tematikken og bærekraftsmålene. Litteraturen vil være nødvendig for å forstå hva begrepet betyr og hvilken rolle det har i næringslivet. I siste delkapittel legger jeg frem ulike teorier om økonomiske aspekter som kan påvirke bedriftenes bunnlinje i jobben med bærekraftig utvikling.

### 2.1 Bedriften

#### 2.1.1 Verdikonfigurasjon og verdikjede

Alle bedrifter er nødt til å levere en form for kunde verdi samtidig som de tjener penger. Dagens økonomi er konkurransepreget og forbrukerne blir stadig mer informert. Det fører til at

bedriftene er nødt til å justere verdileveringsprosessen og velge ut, tilby og formidle verdi (Kotler & Keller, 2016).

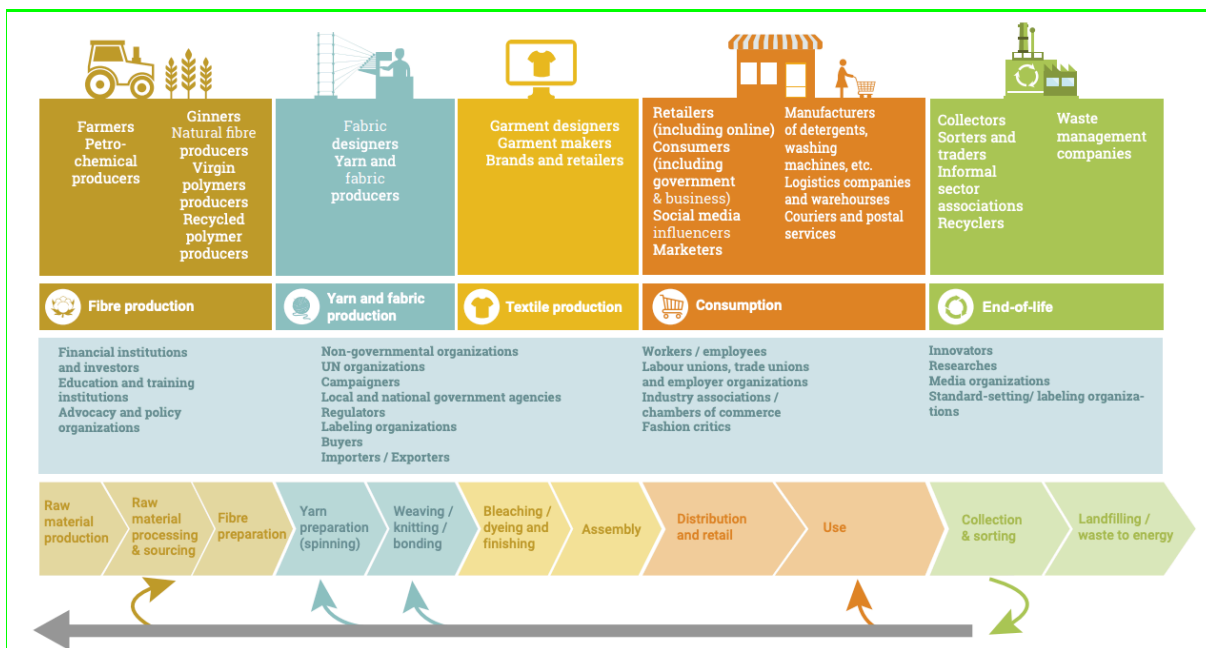
#### *2.1.1.1 Verdikonfigurasjon*

I en økonomi med ulike forbrukere som har individuelle ønsker, oppfatninger, preferanser og kjøpskriterier må virksomhetene utforme og levere tilbud til veldefinerte målgrupper. Verdiskapning og verdilevering kan inndeles i tre ulike faser: Først må bedriften velge verdi, deretter må de tilby verdi og til slutt må de formidle verdi. Verdi handler om differansen mellom den kundens vurdering av fordelene og kostnadene ved et produkt, og de alternativene som kunden mener foreligger (Kotler & Keller, 2016). Verdilevering begynner før det eksisterer et produkt og fortsetter gjennom utviklingsfasen, og etter at produktet er lansert i markedet (Kotler & Keller, 2016).

En verdikonfigurasjon handler om å tilpasse aktiviteter til det optimale for at handlingsplanen i størst mulig grad skal være verdiøkende. Dette kan skape varige konkurransefortrinn, og sammensetningen kan gjøre det vanskeligere for konkurrenter å kopiere eller etterligne en virksomhets produkter (Knappskog, 2010). En verdikonfigurasjon kan beskrives gjennom en verdikjede, et verdiverksted eller et verdinettverk. I denne oppgaven er det imidlertid verdikjeden som er interessant å se på fordi den handler om å skape verdi gjennom effektiv produksjon av produkter som er basert på ulike innsatsfaktorer (Knappskog, 2010).

#### *2.1.1.2 Verdikjeden*

En verdikjede kan brukes som et verktøy for å identifisere ulike måter å skape verdi på. Ifølge Michael Porter er alle bedrifter en syntese av aktiviteter som utføres for å designe, produsere, markedsføre, levere og støtte bedriftens produkter. En verdikjede består av fem primæraktiviteter og fire sekundæraktiviteter som skaper kostnader og verdi i en bedrift. Innenfor primæraktivitetene er disse henholdsvis inngående logistikk, arbeidsoperasjoner, utgående logistikk, markedsføring og service. Innenfor sekundæraktiviteter består modellen av innkjøp, teknologiutvikling, personalledelse og bedriftsinfrastruktur (Kotler & Keller, 2016).



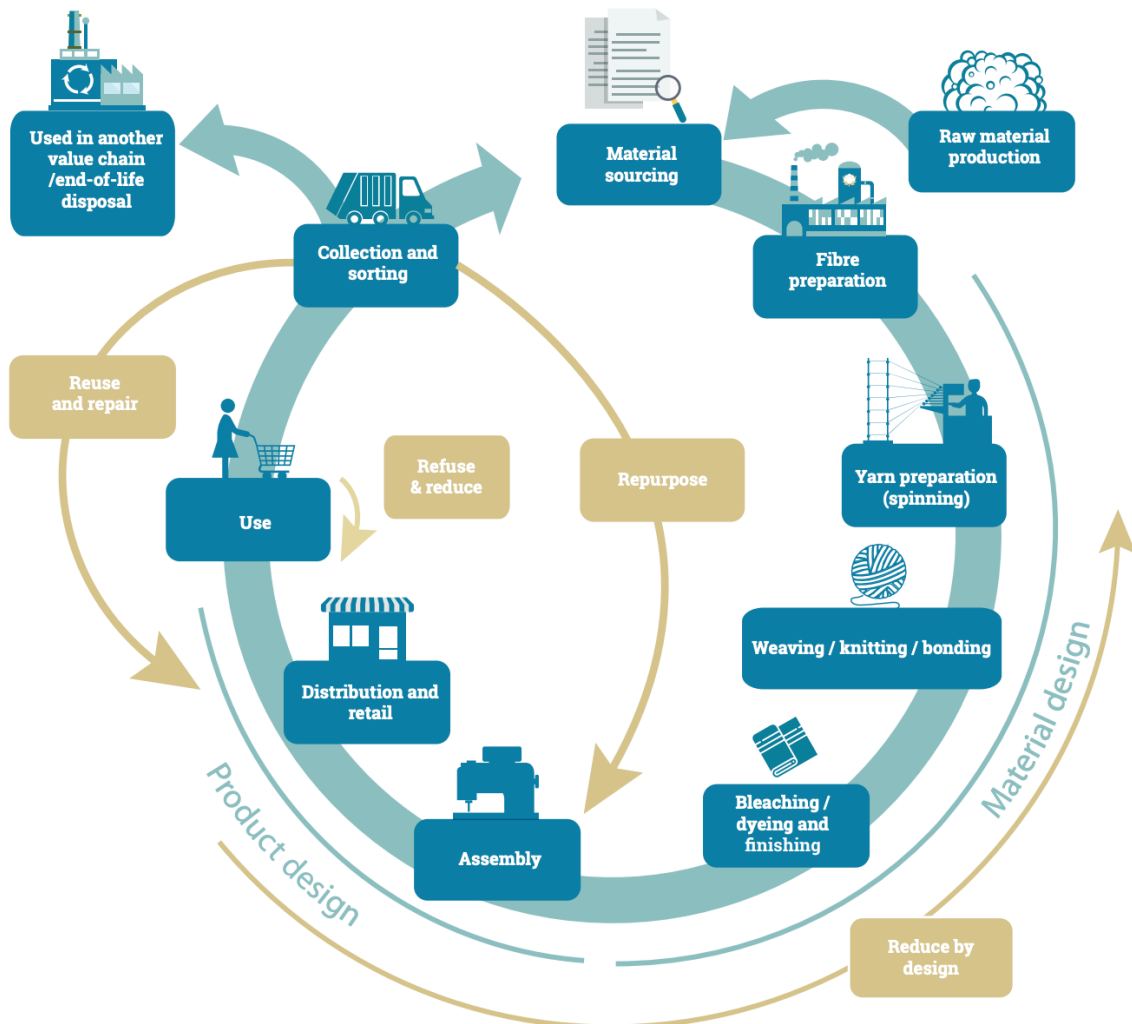
Figur 2: Klesbransjens lineære verdikjede (United Nations Environment Programme, 2020, s. 13).

Klesindustriens verdikjede inkluderer ulike aktører og mennesker i alle ledd (United Nations Environment Programme, 2020) (se figur 2), og er en kompleks bransje som byr på etiske dilemmaer, engasjement og lange verdikjeder (Zoltkowski, 2021). Klesbransjens verdikjede sysselsetter per i dag over 300 millioner mennesker over hele verden (Ellenmacarthurfoundation, 2017), og er den viktigste faktoren til økonomisk vekst og utvikling i Bangladesh og Kambodsja (Østgårdgjelten, 2016).

Den lineære verdikjeden i klesbransjen består av alle aktivitetene som skaper eller mottar verdi fra å designe, utvikle, produsere, distribuere, selge og konsumere ett produkt. Det inkluderer utvinning og levering av råmaterialer, og aktiviteter som involverer tekstilet etter at den opprinnelige levetiden er over. Formålet med verdikjeden er å dekke alle trinn i et produkts livsløp. God informasjonsflyt i en organisasjon er en forutsetning for å ha en effektiv verdikjede (Supply Chain Consulting, u.å). I tillegg inkluderer verdikjeden også de som gjennomfører aktiviteter, og interessentene som kan påvirke disse aktivitetene (se figur 2). Verdikjeden inkorporerer derfor ikke bare de fysiske prosessene, men også aspekter som forretningsmodeller, design, og markedsføring. Disse bestemmelsene utgjør i stor grad hvordan tekstilene produseres og konsumeres (United Nations Environment Programme, 2020).

Proessen med utviklingen av ett plagg starter med fiberproduksjon. Neste steg består av spinning av fibre til garn, strikking og veving eller liming som setter sammen fibre til ett

stoff. Det er ofte denne prosessen som er knyttet til kjemisk bearbeiding. Videre handler produksjonen om å tilpasse produktet og ferdigstille produktet. Deretter distribueres produktet til detaljhandelen. Etter at produktet er brukt av en første forbruker, kan det skje endringer i hva som skjer med den: produktet kan enten brukes på nytt av noen andre, eller det blir resirkulert til annet formål. I dagens tradisjonelle verdikjede er det imidlertid svært få plagg som resirkuleres tilbake til andre klær. De fleste plagg brukes til kaskadegjenvinning og brukes i produkter som kjøkkenkluter eller madrassfyll. Med dagens teknologiske løsninger vil dessuten plagget etter en eller flere runder med resirkulering havne på deponi eller forbrenningsanlegg (United Nations Environment Programme, 2020).



Figur 3: Verdikjedens sirkulærformede verdikjede (United Nations Environment Programme, 2020, s. 14)

I en sirkulær verdikjede ville tekstilet blitt brukt til et annet tekstilprodukt etter gjenbruk (se figur 3) (United Nations Environment Programme, 2020).

### 2.1.2 Forretningsmodell

Det er gjort flere forsøk på å definere en forretningsmodell uten suksess. Det finnes i dag ulike definisjoner, og man kan trolig begrunne dette med ulike bakgrunn og utgangspunkt for å si noe om begrepet. Likevel finnes det en mer generell konsensus om at forretningsmodeller er med på å antyde hvordan en organisasjon skaper og leverer verdi til kundene (Baksås et al., 2014, s.5). Osterwalder og Pigneur (2010, s. 2) definerer en forretningsmodell som «Begrunnelsen for hvordan en bedrift skaper, leverer og kaprer verdi». De tre delene omhandler hvordan bedriftens verdiløfte hjelper kunden å løse et problem til en gitt pris, det handler om hvilke ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere som trengs for at bedriften skal utføre det verdiløftet krever av dem, og det handler om hvordan bedriften kan tjene penger ved hjelp av en gitt inntektsmodell og kostnadsstruktur (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019).

Hvordan en bedrift gjennomfører disse tre delene vil påvirke miljø og samfunn. Dette omtales som for bedriftens positive eller negative eksternaliteter. De negative eksternalitetene er bedriftens «skyggeside» og handler om store negative utslipp, barnarbeid, korrupsjon og forurensing. De positive eksternalitetene er bedriftens «solside» og handler om å tilby bærekraftige produkter, sysselsetting, og om å ha teknologi og kunnskap som kan bidra til å redusere andre virksomheters negative fotavtrykk (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019).

Amit og Zott (2012) har også forsket på forretningsmodeller og utviklet det anerkjente rammeverket «Business Model Canvas» (Bakås et al., 2014). De definerer en forretningsmodell som «a system of interconnected and interdependent activities that determines the way the company “does business” with its customers, partners and vendors». Det betyr at en forretningsmodell er et sett med aktiviteter som blir gjennomført for å tilfredsstille oppfattede behov i markedet. Amit og Zott er også opptatt av å spesifisere hvem som gjør hvilke aktiviteter og hvordan disse kobles sammen (Bakås et al., 2014). I en forretningsmodell er det imidlertid viktig at aktivitetene bedriften utfører i et verdikjedeperspektiv er synlig og mulig å fange opp (Bakås et al., 2014).

Bærekraftsutfordringer eksisterer i alle ledd av en organisasjon, og hvordan bedriftene velger å håndtere utfordringene vil påvirke deres relasjon til interessentene. Dette har ført til at aktører i større grad må bruke ressurser på tematikken. Det eksisterer ulike måter å utvikle bærekraftige forretningsmodeller. Imidlertid kan det være både krevende og utfordrende å omsette den

generelle kunnskapen om bærekraftig drift inn i konkrete endringer som kan generere mer bærekraftige og lønnsomme forretningsmodeller (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019).

### *2.1.2.1 Forretningsmodellinnovasjon*

Bedrifter i dag bruker som regel ressursene sine på å innovere prosesser eller på å forbedre deres fortjenestemarginer. Imidlertid er det krevende å innovere prosesser og produkter, og det er alltid en risiko knyttet til hvilke avkastninger det vil gi. På bakgrunn av dette er det flere bedrifter som velger å innovere sine forretningsmodeller gjennom forretningsmodellinnovasjon (Amit & Zott, 2012). Forskning viser at 54% av toppledere prioriterer nye forretningsmodeller fremfor nye produkter (Amit & Zott, 2012). På lik linje viser forskning at bedrifter som endrer forretningsmodellene sine oppnår raskere vekst og en høyere markedsandel enn de som ikke gjør noen forandringer (Saebi, 2016). Det er ulike faktorer som gjør det særlig relevant å innovere forretningsmodeller i dag. Innovative forretningsmodeller kan bidra til å styrke norske selskapers konkurransevne, og med fremveksten av den fjerde revolusjon med digitalisering og teknologiske muligheter forventer man en økning i global konkurranse og forbrukertrender (Saebi, 2016).

### *2.1.2.2 Sirkulære forretningsmodeller*

Begrepet sirkulær økonomi handler om at utvinning av ressurser minimeres, og at det må gjennomføres på en måte som i større grad sikrer lik tilgang på ressurser for fremtidige generasjoner. For næringslivet er samarbeid i verdikjeden avgjørende for å få en fungerende sirkulær økonomi (Deloitte, 2020). Sirkulære forretningsmodeller har som hensikt å skape ny verdi for kundene og en ny inntektskilde for det enkelte aktør uten å benytte seg av nye ressurser. Målet er å holde ressursene i verdikjeden så lenge som mulig. Det betyr at man som aktør er nødt til å stille krav til andre ledd i verdikjeden (Driveklepp, u.å). Deloitte utarbeidet i 2020 en rapport om sirkulærøkonomi for Klima- og miljødepartementet som handler om det nasjonale kunnskapsgrunnlaget for sirkulær økonomi (Deloitte, 2020).

I rapporten legger de frem at sirkulærøkonomi bør forstås som en helhetlig overbygning som bidrar til å løse ulike miljøproblemer som også inkluderer klimaproblemet. Varehandelen er sentral i den sirkulære økonomien og kan i utgangspunktet være et bindeledd mellom produsent og forbruker (Deloitte, 2020). Varehandelen kan legge krav på produsenter, og legge til rette for at forbrukere tar bærekraftige valg i kjøpsituasjoner. Næringen kan påvirke hvilke varer som tilbys forbrukerne. Det ligger også et stort potensiale i å øke sirkulært materialforbruk og

materialgjenvinning ved hjelp av ulike former som miljømerking, sertifisering, og ulike krav til produksjonsmengder og ansvarsordninger. Imidlertid er ikke sirkulære forretningsmodeller lønnsomme enda (Deloitte, 2020). Regjeringen har derfor varslet i regjeringsplattformen at det skal utarbeides en nasjonal strategi om sirkulærøkonomi som vil være klar i løpet av 2021 (Regjeringen, u.å).

### 2.1.3 Etske aspekt i forhold til verdikjeden

Etikk er et fagområde som tar for seg spørsmål om hva som er riktig å gjøre og hvordan man kan leve på en god måte (Carson & Skauge, 2019). Etikk og moral stammer fra begreper med betydningen «skikk og bruk». Ordene er brukt mye om hverandre, og i utgangspunktet handler de om det samme. Imidlertid er det vanlig å skille mellom begrepene ved å si at «moral» betegner verdiene vi praktiserer og forholder oss til, mens «etikk» handler om å reflektere over, eller diskutere verdier eller normer (Carson & Skauge, 2019).

En virksomhet har muligheten til å gjøre gode etiske valg. Dette handler om å ta ansvar i ulik grad gjennom verdikjeden. Codes of conduct, eller etiske retningslinjer, er en formell erklæring om en aktørs etiske verdier og forretningsprinsipper. Retningslinjene hjelper bedriften med å synliggjøre deres mål og aktiviteter, og de bidrar til selvkritikk og refleksivitet. I tillegg til dette kan aktørene velge å enten utforme retningslinjer selv, eller om de ønsker å følge de allerede gitte standardene og anbefalingene. Det er vanlig å inkludere miljøprinsipper, arbeidstakerrettigheter, normer og etiske verdier i retningslinjene (Carson & Skauge, 2019). I en globalisert økonomi er det mange virksomheter som eksisterer i markeder hvor regulering og korrupsjonsfri myndighetskontroll ikke eksisterer, og forskning viser at dette gjelder for omtrent fire milliarder av verdens befolkning. Det betyr at tiltakene virksomhetene gjør for å opprettholde de etiske aspektene blir særlig viktig (Carson & Skauge, 2019).

#### 2.1.3.1 Arbeidsvilkår

I følge «The International Labour Organization» er det nesten 21 millioner mennesker på verdensbasis som er ofre for tvangsarbeid eller slavearbeid i klesindustrien. Av disse menneskene er 11,4 millioner kvinner og jenter. Det er registrert høye tall av diskriminering og seksuell trakassering i fabrikker over hele verden. Kvinner får ofte ikke rett til fødselspermisjon og de som føder barn får ofte ikke fornyet sine kontrakter. Flere fabrikker har mangel på både



pleieomsorg og barnepass, noe som fører til at det blir vanskelig for kvinner å fortsette i arbeid etter fødsel (Zoltkowski, 2021).

I tillegg er bransjen preget av lave lønninger, og fremstillingen av tekstiler er arbeidsintensiv med bruk av ufaglærte og bruk av enkel teknologi (Zoltkowski, 2021). Siden 1990-tallet har det oppstått flere tilfeller av arbeidsulykker. Et eksempel er tekstilfabrikken Rana Plaza som kollapset i Dhaka, hovedstaden i Bangladesh, 24. April 2013 (Barstad, 2016; Atik & Ertekin, 2015). Det var totalt 1134 mennesker som omkom, og omkring 2500 skadde som ble reddet ut av ruinene (Barstad, 2016). Etter dette var det mange aktører som ble presset til å implementere overvåking over fabrikkene sine (Atik& Ertekin, 2015), og en rekke internasjonale kleskjeder skrev under på avtalen «Accord on fire and building safety in Bangladesh». Dette var en juridisk bindende femårsplan mellom kleskjedene og fagforeninger med mål om å få på plass en trygg og sikker tekstilindustri (Barstad, 2016).

### *2.1.3.2 Konkurransespekt*

#### *Transparens*

Aktørene i klesbransjen har de siste årene blitt presset til å åpne opp deres leverandørlistene (Leffler, 2019). Høyres forbrukerpolitiske talsperson uttaler at fokus på åpenhet, dokumentasjon, og miljø og menneskerettigheter kommer til å bli avgjørende for hvilke leverandører og aktører i næringslivet som overlever (Sandberg, 2020). Stadig flere interessenter mener at det er viktig med åpenhet rundt produksjon av varer (Leffler, 2019). Forbrukerne er mer informert og bevisst på grunn av kunnskapsdeling (Sandberg, 2020). Transparens handler om at klesaktørene skal være åpen angående hvor klærne kommer fra, hvilke fabrikker de er produsert i, og i hvilket land fabrikkene er lokalisert (Leffler, 2019). I noen land finnes det lover som tilsier at man skal ha åpenhet, eller innsyn, i leverandørlistene. Enda finnes det ingen slik lov i Norge, men 09.04.21 la Regjeringen frem et lovforslag om virksomhetens åpenhet, og arbeidet med grunnleggende menneskerettigheter og gode arbeidsforhold. Den skal sikre offentligheten innsyn i informasjon angående håndtering av negative konsekvenser for arbeidsforhold og menneskerettigheter (Regjeringen, 2021).

Litteraturen fremlegger ulike grunner til hvorfor det er viktig med transparens, og uttaler at det for eksempel viser at aktørene tar ansvar, og at det er avgjørende for å forbedre sikkerhet langs verdikjeden (Leffler, 2019; Sandberg, 2020). Åpenhet gjør at selskapene jobber mer målrettet for å unngå at fabrikkene deres blir negativt omtalt (Leffler, 2019).

### *Gjenbruk og resirkulering*

Det finnes flere gjenbruksordninger i Norge som har som formål å gi tekstiler videre til andre, selge dem videre, eller å resirkulere stoffene (Sorgenfrey, 2019). Resirkulering handler om at kasserte produkter og emballasjer blir sortert og samlet hver for seg slik at disse sekundære råvarene kan sendes tilbake til fabrikkene og bli brukt som råvarer i produksjon av nye varer. Ved å resirkulere blir ressursene brukt om igjen, og behovet for å hente ut nye naturressurser reduseres (Grønt punkt, u, å). Imidlertid er det flere forskere, blant annet SIFO-forskeren Ingun Grimstad Klepp, kritisk til dette. Problemet med resirkulering er at klesplagg sjeldent er laget av én type fiber, og det er flere plagg som inneholder materiale som ikke er fiber. Plagg inneholder også ofte elementer som for eksempel glidelåser og knapper. Forskere antyder at omtrent 10-15% av fibrene i resirkulerte tekstiler blir brukt om igjen, mens resten blir ødelagt på grunn av for dårlig kvalitet eller manglende teknologiske løsninger (Sorgenfrey, 2019).

I 2016 utarbeidet Nordisk ministerråd en rapport. Her kom det fram at hvis man sammenligner gjenbruk og gjenvinning, har gjenbruk flere miljømessige fordeler. Det gjelder ikke bare i de nordiske landene, men også andre land. Det er fortsatt en stor prosess å ta produktene fra hverandre, smelte eller prosessere materialene, og sette dem sammen igjen. Grunnen til dette er fordi det er en svært krevende prosess som bruker mye vann, kjemikalier og energi, noe som medfører store klimautslipp. I tillegg finner vi materialforringelser og svinn i en prosess med gjenvinning. Dette fører at til dess flere ganger et produkt blir gjenvunnet, dess mer av produktet blir tapt for hver gang (Bergskaug, 2020).

#### 2.1.4 Organisasjonsteori

En organisasjon er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). En organisasjon utarbeider ofte en visjon som skal formidles videre til alle interessenter. En visjon har som formål å gi en opplevelse av at de ansatte i bedriften har et felles formål, kurs og mulighet. Visjonene inneholder ulike viktige egenskaper som å fremme bedriftens viktigste retningslinjer og verdier: de skal definere de viktigste konkurransearenaene for bedriften og de skal være langsiktige. I tillegg skal visjonen være lett å huske, slik at man kan fokusere på et begrenset antall mål

(Kotler og Keller, 2016). For å potensielt sett komme nærmere visjonen, kan man anta at bedriften trenger en struktur og ulike strategier.

#### *2.1.4.1 Mål og strategi*

Når en organisasjon etableres, ligger det alltid en intensjon eller et ønske bak som kalles for mål. Et mål er en beskrivelse av ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mål og strategier i en organisasjon har to ulike formål. Målet har som hensikt å etablere felles forventninger om hva de ansatte jobber mot. Strategien i en organisasjon har som hensikt å etablere forventninger om hvordan man skal oppnå de bestemte målene. For å være attraktiv, må aktører stadig innovere og skape nye strategiske muligheter. En strategi kan kalles for veien til målet og er en bestemmelse av virksomhetens langsiktige mål, samt ressursfordelingen og de tiltakene som er nødvendig for å nå målet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

#### *2.1.4.2 Organisasjonsstruktur*

Helt overordnet er det mulig å si at mål, strategi og de ulike strategiene i en organisasjon er med å legge til rette for retningslinjer for arbeidstakernes handlefrihet. En organisasjonsstruktur legger til grunn for ulike forventninger man har til arbeidstaker, hvordan arbeidet skal utføres, hvem som skal arbeide sammen, og hvem som har beslutningsmyndigheten (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 20; s. 69). Det er ikke en selvfølge at en bedrift lykkes når de utvikler nye løsninger og produkter. For at utfallet skal være positivt er det derfor viktig at bedriften har en organisasjonskontekst som er gunstig. Derfor er det viktig at bedriften utvikler organisasjonsstrukturer og -prosesser som gjør det mulig å innovere og skape nye løsninger. Eksempler på ulike strukturer kan være blant annet enkel struktur og oppdragsstruktur. Begge disse strukturene er preget av ulik varians mellom styringssett (Bessant & Tidd, 2018).

#### *2.1.4.3 Kultur*

Kultur er viktig i en organisasjon og kan potensielt sett være med på å skape suksess med strategiene som blir implementert i organisasjonen (Kotler & Keller, 2016). En kultur indikerer hvordan menneskene som er en del av den bør opptre, selv uten at det er formulert skriftlig. Kulturen kan variere mellom uformelle regler for holdninger og atferd, til etablerte etiske retningslinjer for hva som oppfattes som riktig atferd innad i en organisasjon. Organisasjonskultur er en viktig tematikk for praktisk organisasjonsforståelse og er essensiell for alle bedrifter og deres ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

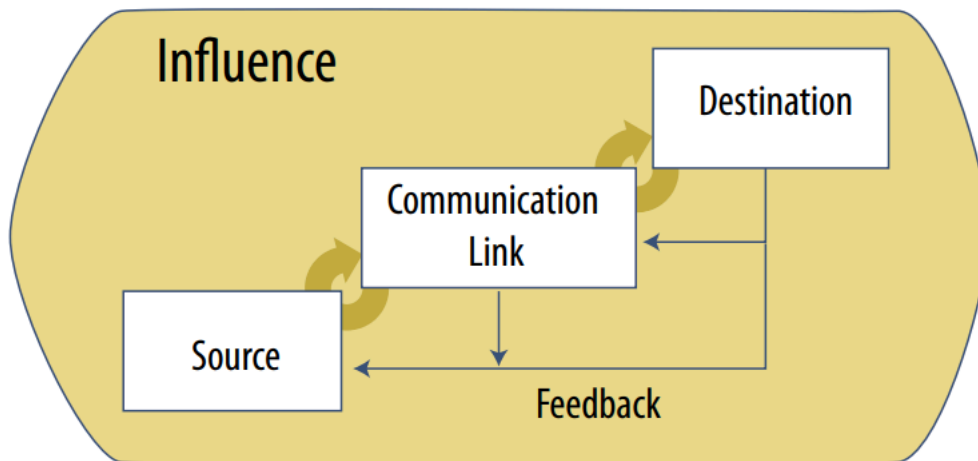
#### 2.1.4.4 Endring

Man kan si at endring har funnet sted når organisasjonen utviser ulike trekk på ulike tidspunkt. Endring er et bredt begrep som ofte brukes svært generelt og kan foregå i ulike deler av en organisasjon. Organisasjonsstrukturen vil være med å bestemme hvordan endring foregår i organisasjonen om det ikke er strukturen som skal endres. Når en bedrift skal gjennomføre endring i organisasjonene er det forventet at de tar nødvendige og riktige grep for at omstilling skjer. Organisasjonen er ansvarlig for at endringen skjer raskt og effektivt, med høy grad av involvering, uten skadevirkninger for forbrukerne, og uten å forringe arbeidsmiljøet eller jobbinnholdet til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Når en bedrift skal gjennomføre en endring, er det hovedsakelig fem faser den må gjennom. Første fase handler om å oppfatte en endring eller en forventet endring som er utenfor organisasjonen. Deretter må hver enkelt aktør analysere hvilke endringer som skjer, og hvordan dette påvirker deres organisasjon. Organisasjonen må utvikle et mål som omhandler hvordan de som virksomhet skal forholde seg til endring, og hvordan de på best mulig måte bør være utformet for å møte utfordringer. Til slutt må endringen iverksettes eller implementeres (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

#### 2.1.5 Implementering

Implementering kan defineres som «a specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions» (Fixsen, Naoom, Blasé, Friedman & Wallace, 2005, s. 5). Implementering er en prosess, og handler om når forskning, visjon og idé skal omsettes til den virkelige verden (Fixsen et al, 2005, s.15; Øvregår, 2016). I implementeringsfasen er det viktig at organisasjonen analyserer hvordan implementeringen kan gjennomføres på en smidig måte. Det er viktig å avklare hvilke utfordringer og problemer som kan oppstå i fasen som for eksempel motstand. Det er viktig at implementeringsprosessen er målrettet og beskrevet i detalj (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 4: Konseptuelt rammeverk for implementering (Fixsen et al., 2005, s. 12)

Fixsen et al. (2005) skisserer i artikkelen «Implementation Research» et rammeverk for implementering. I artikkelen presiseres det at utfordringen med implementering er at det ikke eksisterer et felles språk for uttrykket, og at man ikke har et bestemt felles rammeverk for implementeringsprosessen. Deres rammeverk inkluderer fem ulike elementer som er henholdsvis en kilde, en destinasjon, en kommunikasjonslenke, en tilbakemeldingsmekanisme, og innflytelse.

Kilden kan omtales som endringen som skal implementeres, og destinasjonen er organisasjonen som har bestemt seg for å gjennomføre endringen. Kommunikasjonslenken kan eksempelvis være ett menneske eller en gruppe med mennesker som representerer det som skal implementeres (Fixsen et al, 2005; Øvregår, 2016). Hovedelementene i dette leddet er trening, veiledning og administrativ støtte. Dette handler om hvordan kjernekomponentene skal læres og omsettes til praksis, innspill og korreksjon. Lojalitet i bedriften er derfor viktig for å få effekt av implementeringsarbeidet (Øvregår, 2016). Tilbakemeldingsmekanismen må ha som formål at informasjonsflyten effektivt kan gå fra en part til en annen, og innflytelse henger følgende sammen med forrige fase og handler om at ulike faktorer har en direkte eller indirekte innflytelse på interessenter (Fixsen et al., 2005). I tillegg til disse fasene, ligger det implementeringsdrivere til grunn som er essensielle for å kunne implementere noe i en organisasjon. Disse er kompetanse, ledelse og organisasjon hvor kompetansen handler om å velge ut personale til implementeringsarbeidet, ledelse handler om ledelsesstrategier og organisasjonsdrivere handler om å utvikle gode strukturer (Øvregår, 2016).

### 2.1.6 Digitalisering

Digitalisering i dag blir ofte kalt for den fjerde industrielle revolusjon fordi den jevner ut skillene mellom fysiske, digitale og biologiske sfærer. Siden 1700-tallet har det vært tre økonomiske paradigmeskifter som også blir omtalt som industrielle revolusjoner. På lik linje som tidligere revolusjoner, vil den fjerde endre både økonomi, arbeidsmarked og samfunn på grunn av nye prosesser og teknologier. Digitaliseringen kan potensielt sett være med på å justere likheter i verden. Virksomheter kan forbedre produkter og tjenester, de kan endre kulturen som handler om læring og samarbeid, og teknologien gjør at man kan utrette, og utvikle nesten alle løsninger (Deloitte, u.å).

Teknologien endrer måten man iverksetter handlinger i alle virksomheter, og er med å bidra til å skape nye forretningsmodeller. De påvirker mål og strategier og strukturer og prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Digitalisering har etablert nye begreper som for eksempel «Big data», og «Internet of things». Det handler om lagringskapasitet av data og om at verdikjeden kan strekke seg over landegrenser uten fysisk tilstedeværelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Man kan anta at digitaliseringen påvirker arbeidsmåter, og at det har potensiale til å utrette løsninger i ulike retninger som påvirker jobben med bærekraftsproblematikken.

En undersøkelse fra Virke viser at 77% av norske aktører i næringslivet har etablert nettbutikker (Elle, 2020). Den utenlandske netthandelen økte med omtrent 500% fra 2010, og i 2018 handlet nordmenn for 60 milliarder kroner i utenlandske nettbutikker (Ingvaldsen, 2020; Regjeringen, 2020). Imidlertid er det omdiskutert hvordan netthandel påvirker bærekraftstematikken, og det kan antas at hovedproblemet knyttet til netthandel er returproblematikk. Mange av de store nettaktørene tilbyr i dag svært gode frakt og returvilkår for å skaffe kunder, og forskning viser at omtrent 50% av produktene som blir bestilt på nett, blir sendt i retur. Dette medfører Co2 utslipp uten formål (Ingvaldsen, 2020).

### 2.1.7 Globalisering

Globalisering er et mangfoldig og sammensatt begrep, og det kan deles inn i henholdsvis internasjonalisering, teknologisk utvikling, og politisk og økonomisk liberalisering (Carson & Skauge, 2019). Internasjonalisering referere til økende interaksjon mellom stater, og synliggjøres i økende handel og kapitalflyt mellom stater (Carson & Skauge, 2019; Bolstad,

2013). Den teknologiske utviklingen gjør at man blir mindre avhengig av fysisk lokalisering. Til slutt referer politisk og økonomisk liberalisering til reduksjon i offentlig innblanding i markedet og økende markedsorientering i samfunnet. Til sammen skaper disse faktorene en overføring av makt fra myndigheter og politisk kontrollerte prosesser til det private næringslivet (Carson & Skauge, 2019). Næringslivets innflytelse blir stadig mer global gjennom vekst, sammenslåinger og strategiske allianser (Carson & Skauge, 2019). Samtidig preger digitalisering globalisering, og kanskje spesielt i næringslivet. Big data har gjort at detaljert informasjon er tilgjengelig om alt (Bolstad, 2013), og det har ført til at det nå forventes en åpenhet om forhold som bedrifter tidligere ville holdt tilbake. Dette gjør at det blir viktigere for næringslivet å stå inne for sine forretningsmodeller og dens innvirkning på verden (Bolstad, 2013).

Globaliseringen av økonomien har økt oppmerksomheten mot bedrifters samfunnsansvar. Globaliseringen kan føre til at bedrifter blir mektigere, og dermed friere til å unndra reguleringer. Om kravene blir for strenge ett sted, kan bedriftene flytte til et annet sted som ikke operere med samme reguleringer, eller hvor man kan unndra dem som finnes gjennom korrupsjon. Imidlertid er omdømme til bedriften mer utsatt. Når en bedrift får oppmerksomhet, blir den også lagt merke til for samfunnsansvaret den tar. Carson & Skauge (2019) argumenterer for at bedrifter i større grad må ta samfunnsansvar fordi makt krever ansvar. På grunn av informasjonsflyten big data bidrar med er det vanskeligere for aktører å ikke ta ansvar (Carson & Skauge, 2019).

#### 2.1.8 Innovasjon

Innovasjon kan omtales som prosessen med å gjøre ideer om til virkelighet, og om å fange verdi fra dem (Bessant & Tidd, 2018, s. 16). For å forbli en attraktiv bedrift, er det viktig å stadig innoverer og skaper nye løsninger og muligheter. Innovasjoner kan være små forbedringer av prosesser, produkter, løsninger eller lignende, eller det kan være store radikale innovasjoner. Dessuten skiller man mellom oppfinnelser og innovasjoner. Alt som er nytt kan kalles en oppfinnelse, og alt som implementeres og som blir anvendt i markedet kalles for en innovasjon. Innovasjoner kan utgjøre store forskjeller for ulike aktører og er avgjørende for å beholde konkurransefortrinn og markedsandeler. Innovasjoner handler grunnleggende om å ta rett beslutning, til rett tid. Grunnen til at aktører er nødt til å innovere for å overleve er fordi de er må til å være tilpasningsdyktig til markedet. De er avhengig til å tilby kunden det de ønsker og av øke markedsandelen sin (Bessant & Tidd, 2018).

Bærekraftsproblematikken kan løses gjennom innovasjon på ulike måter. Aktørene i markedet kan bruke ressurser på produktinnovasjon som handler om å skape nye produkter. De kan utvikle markedsinnovasjoner som omhandler at nye markeder åpnes for produkter eller tjenester. Bedriftene kan innovere prosessinnovasjonene sine som betyr at man finner nye måter å fremstille eller distribuere produkter. Til slutt kan de utvikle organisatoriske innovasjoner som vil si at man finner nye og smartere måter å organisere arbeidsoppgaver. Alt dette handler om å endre forretningsmodellene i en mer bærekraftig retning (Bessant & Tidd, 2018).

## 2.2 Samfunnsansvar

### 2.2.1 Samfunnsansvar og begrepet

I den opprinnelige, amerikanske konteksten var begrepet «Corporate social responsibility» (CSR) nært knyttet til veldedighet og filantropi. Denne forståelsen har imidlertid endret seg over de siste ti årene. CSR blir i større grad forbundet med politiske og sosiale spørsmål (Carson & Skauge, 2019).

Samfunnsansvar handler i stor grad om hvilket ansvar bedrifter bør påta seg for mennesker, samfunn og miljø (St.meldt.nr.10 (2008-2009)). Bedrifter påvirker samfunnsutviklingen i deres nærmiljø. Det finnes mange definisjoner på samfunnsansvar, men Regjeringen uttaler i sin statsmelding nummer 10 (2008-2009) at virksomhetene har et ansvar som går utover lønnsom verdiskaping.

Det har over tid være ulike syn på hva som egentlig er næringslivets rolle og hvilke ansvar de har i samfunnet (St.meldt.nr.10 (2008-2009)). Begrepet er i stadig utvikling, og blant CSR finner vi andre synonymer som for eksempel «corporate sustainability», «the triple bottom line», samt «Corporate responsibility» for å unngå en ensidig betoning av den sosiale dimensjonen (Midttun, 2017). Samfunnsansvar går utover loven, og er i samsvar med normer for virksomhetsatferd. Samfunnsansvar kan defineres på forskjellige måter, men den mest anvendte definisjonen er sitert av EU kommisjonen som uttaler «whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis» (Chan, Wei, Guo & Leung, 2020, s. 2; Midttun, 2017).



EU kommisjonen fokuserer på sosiale og miljømessige elementer kombinert med virksomhet og interessent (Midttun, 2017). Andre som har definert CSR er verdensbanken, FN, World Business Council og enda flere. Det sosiale aspektet som EU kommisjonen beskriver vurderer hvorvidt samfunnet påvirkes av at aktivitetene kan brukes til å forbedre arbeidstakernes fordeler og velferd (Chan et al., 2020). På lik linje, referer EU kommisjonen til miljøaspektet, og hvorvidt det kan bidra til å redusere og minimere den negative innvirkningen som genereres fra produksjon og drift (Chan et al., 2020).

Hvem bedriftsledere bør ta hensyn til når de skal fatte sine beslutninger er viktig fordi det har konsekvenser for enkeltindivider og samfunn. Valget står ofte mellom kapitaleiernes interesser, eller interessentenes ønsker, og handler i stor grad om hvilke teoretikers syn virksomheten har på næringslivet. Bedriftslederes beslutninger kan påvirke enkeltmenneskers yrkeskarrierer og selvutvikling. Ved produksjon og formidling av produkter påvirker de store deler av forbrukeres liv utenfor næringslivet. Til slutt benytter næringslivet seg av ressurser fra samfunnet og påvirker både den politiske og teknologiske utviklingen. Globalisering har blant annet tydeliggjort hvor stor påvirkningskraft og innflytelse store multinasjonale selskaper har i land hvor det politiske systemet ikke er utviklet (Cappelen, 2001).

### 2.2.2 Den triple bunnlinjen

John Elkington ga i 1998 ut boken "Cannibals with forks". Boken bruker han til å sette spørsmålsteget ved dagens næringsliv som han anser som «kanibaler». Spørsmålet er om disse aktørene kan bidra til et bærekraftig samfunn, og svaret han kommer frem til er «ja». Elkington mener at det er mulig å gjøre forretninger med utgangspunkt i sosiale og miljømessige verdier, og ikke utelukkende ifra rene økonomiske hensyn. Han introduserte derfor begrepet «den triple bunnlinjen». Begrepet er utviklet for å gi en illustrasjon på hvilke forhold en virksomhet er forpliktet overfor. Elkington mener at en virksomhet må holde seg over bunnlinjen som omhandler bedrifts resultat i relasjon til de tre faktorene: miljø, samfunn og økonomi. (Carson & Skauge, 2019). Å ha en bærekraftig organisasjon handler om at man kan si at denne organisasjonen kan bestå over tid (Carson & Skauge, 2019). Den sosiale bunnlinjen handler om virksomhetens effekt på mennesker. Det inkluderer faktorer som arbeidsbetingelser, korrupsjon, og menneskerettigheter. Den miljømessige bunnlinjen handler om hvordan virksomheten påvirker det ytre miljøet på grunn av sine aktiviteter, og den økonomiske

bunnlinjen omhandler den økonomiske verdien en bedrift genererer etter at kostnadene er trukket fra (Carson & Skauge, 2019).

### 2.2.3 Å maksimere profitt for eieren

Milton Friedman ga i 1970 ut artikkelen “The social responsibility of business is to increase its profits”. Artikkelen ble publisert i New York Times og har vært sentral i diskusjonen om bedrifters samfunnsansvar (Cappelen, 2001; Schwartz & Saiia, 2012). I artikkelen uttrykker Friedman at aktørenes samfunnsansvar ivaretas på best måte ved at de maksimerer kapitaleiernes lønnsomhet (Cappelen, 2001). Friedman er mest kjent for utsagnet «The business of business is business», og gjorde det tydelig at han var skeptisk til at etikk skulle settes på dagsorden i næringslivet (Kvalnes, 2020).

Friedman mener at det er moralsk galt av ledere å bry seg om noe annet enn eiernes avkastning. Han argumenterer med at ledere frivillig har inngått en juridisk bindende avtale som gjør dem forpliktet til å arbeide for eiernes beste interesse. Med det mener han at å ta beslutninger basert på andre ting, vil være ett brudd på ledernes moralske forpliktelse. Han påstår at ledere er utdannet for å foreta bedriftsøkonomiske beslutninger, og til å vite hvordan man skal generere penger. Han mener at det ikke er grunn til å tro at ledere har en spesiell forståelse for hva som er etisk riktig, og om de har det er det utfordrende å vite hva konsekvensen av ulike beslutninger vil være (Cappelen, 2001).

### 2.2.4 Interessentteorien

De vanligste teoriene å sette opp mot hverandre når det kommer til samfunnsansvar er Milton Friedman, og Edward Freeman. Den amerikanske næringslivsetikeren Robert Edward Freeman ga ut boken «Strategic management: A stakeholder Approach» i 1984 (Freeman, Philips & Sisodia, 2018; Carson, 2015). Edward Freeman er kjent for det som i dag kalles «Stakeholder theory», eller «interessentteori». Budskapet i teorien er at virksomheter er avhengig av hvordan den utvikler relasjonen til nøkkelgrupper som kunder, ansatte, leverandører, finansielle institusjoner, lokalsamfunn og andre som muligens kan påvirke realiseringen av virksomhetens formål. Freeman mente at bedriftsledere ikke bare har ansvar for dens kapitaleiere, men at det er grunnleggende å balansere interessene til alle som påvirkes av, eller som er i posisjon til å påvirke bedriften (Freeman et al. 2018; Carson, 2015; Gomes, 2006). Denne tilnærmingen

pålegger bedriftene et samfunnsansvar som baserte seg på at alle i næringslivet har et ansvar overfor alle menneskene den har en relasjon til (Carson, 2015).

### 2.2.5 Er det lønnsomt å ta samfunnsansvar?

Det har vært forsket på sammenhengen mellom samfunnsansvar og økonomiske resultater de siste 40 årene. Blant over 1000 empiriske studier vises resultatene en klar positive sammenhenger mellom samfunnsansvar og økonomi. Artikkene peker på flere faktorer som påvirker lønnsomhet i forhold til samfunnsansvar. Dette er faktorer som forbedret produktkvalitet, og interne forbedringer.

Porter og Kramer (2006) legger frem i sin artikkel «Strategy & Society» at å ta ansvar i forhold til samfunn og miljø er en konkurransedyktig strategi. På lik linje legger Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, og Fawcette (2017) frem i sin forskningsartikkel «Motivations for environmental and social Consciousness» at virksomheter kan generere en høyere økonomisk profitt, at de kan redusere antall oppsigelser i virksomheter, og at de kan øke effektiviteten ved å implementere samfunnsansvar. Pedersen, Gwozdz, og Hvass (2018) legger også frem at implementering av samfunnsansvar eksternt kan skape tillit blant forbrukere, at virksomheten kan skille seg fra konkurrenter, og at de kan forbedre merkevareposisjonen.

## 2.3 Bærekraft

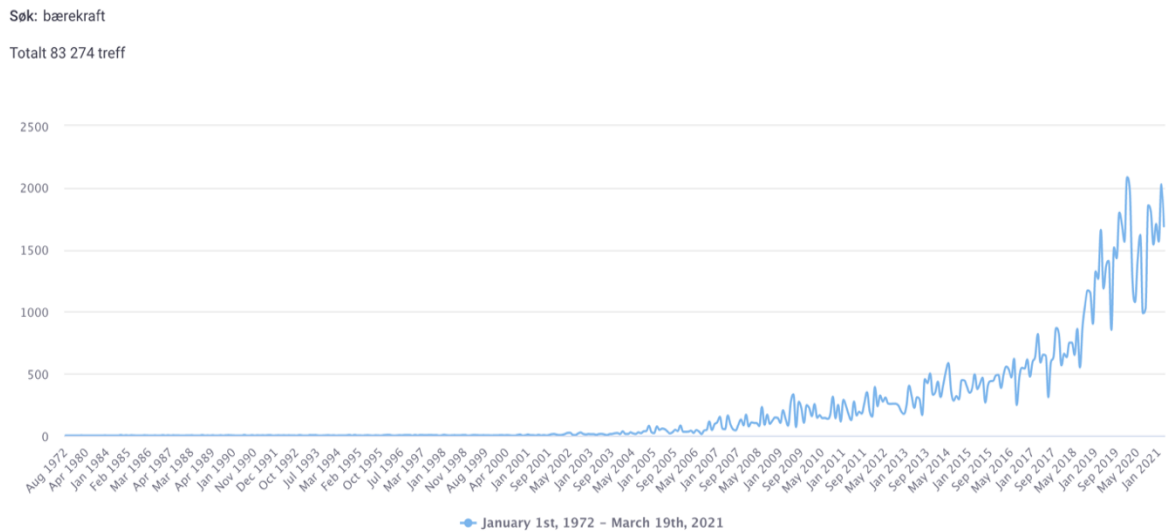
### 2.3.1 Bærekraftsbegrepet

Bærekraft handler om balanse mellom tre ulike faktorer som er henholdsvis forholdet mellom økonomi, sosiale forhold og miljø. Bærekraftig utvikling kan defineres som «En utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners evne til å tilfredsstille sine behov» (Carson & Skauge, s. 126). I næringslivet handler bærekraft hovedsakelig om at virksomheten må være lønnsom, uten at det går på bekostning av miljø og samfunn (Carson & Skauge, s. 126).

### 2.3.2 Bærekraft har erstattet samfunnsansvar

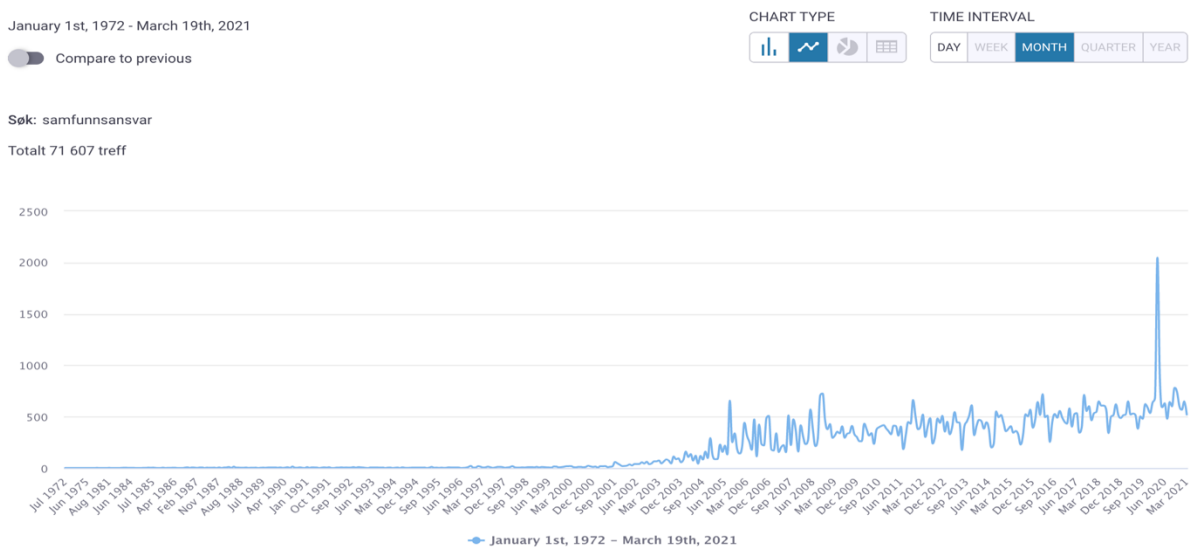
Denne oppgaven tar for seg bærekraft i en generell forstand med hovedfokus på de tre elementene økonomi, sosiale forhold og miljø. For å skape et bilde av hvordan bærekraftsbegrepet har utviklet seg, og hvor mye man har snakket om begrepet gjennomførte jeg et Atekst-søk i søkemotoren Retriever. Jeg søkte på *bærekraft* og inkluderte alle kilder. Jeg

valgte tidsperioden 1. Januar 1972-19.Mars 2021. Grunnen til at jeg valgt å starte tidsintervallet i 1972, er fordi det var da FN arrangerte sin første miljøkonferanse i Stockholm (Retriever, u.å.a; Storrønningen, 2015). Søket ga meg 1 240 443 treff, og trenden viser en jevn stigning i antall treff for hvert år med noe varians. Dette indikerer et økende fokus på tematikken (se figur 5).



Figur 5: Hyppigheten av «bærekraft» i Atekst (Retriever, u.å.a)

Imidlertid viser figur 6 utviklingen av begrepet «samfunnsansvar». Søket ga meg i dette tilfellet 71 607 treff, og statistikken viser en noe mer jevn trend, og ikke en sentrert utvikling de siste årene.



Figur 6: Hyppigheten av "samfunnsansvar" i Atekst (Retriever, u.å.b)

### 2.3.3 Utviklingen av begrepet bærekraft

I 1962 ga den amerikanske biologen Rachel Carson ut boken som het «Den tause våren». Boklanseringen førte til at hun ble en lederspire i miljøbevegelsen som vokste frem i løpet av 1960 og 1970 årene. FN arrangerte i 1972 en miljøkonferanse, og i 1983 nedsatte kommisjonen for miljø og utvikling et formål om å utrede forholdet mellom fattigdom, miljø og utvikling. Kommisjonen ble ledet av Norges tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland, og fikk derfor navnet Bruntlandkommisjonen (Carson & Skauge, 2019). I 1987 publiserte de rapporten «Vår felles framtid» som konkluderte med at industriell utvikling ifor stor grad tærte på naturens ressurser. Rapporten fremmet viktigheten av naturens ressurser, og sikringen av menneskelige verdier. Det var etter dette begrepet «bærekraftig utvikling» ble lansert. Idealet om bærekraftig utvikling lå til grunn for den FN-initierte handlingsplanen «Agenda 21» som ble presentert i 1992. Dette er overordnede prinsipper som var etablert av statsledere over hele verden og handlet om prinsipper for miljøstyring i det 21.århundret. 172 land godtok og signerte dokumentet. Dette gjorde at de forpliktet seg til å følge prinsippene, og redusere forbruket sitt (Carson & Skauge, 2019). I 2000 ble FN's tusenårsmål lansert. Disse målene varte til 2015, før de ble erstattet av FN's 17 bærekraftsmål 1. januar 2016. Målene skal oppnås innen 2030 og er felles arbeidsplan mellom 193 medlemsland som skal bekjempe sosiale og miljømessige problemer. Bærekraftsmålene blir også kalt for Sustainable and Development goals (SDG) (Carson & Skauge, 2019).

### 2.3.4 Bærekraftssertifisering

Bærekraftssertifisering kan fungere som en effektiv måte å rettlede forbrukere angående miljøbevisste kjøpsbeslutninger (Granum, 2020). Det finnes en rekke ulike sertifiseringer som oppfyller ulike krav. Likevel finnes det ikke én sertifisering som alle klesaktørene forholder seg til (Skarra, 2019). Grunnen er at det tilnærmet er umulig å bli enig om hvilke områder som skal dekket av det å være «etisk» (Skarra, 2019).

Det er viktig å skille mellom bærekraftssertifisering, og bærekraftsmerking. Mange klesaktører velger å markedsføre og merke sine egne bærekraftige kolleksjoner. Dette er kjennetegnet av merkelapper eller emneknagger ulike aktørene plasserer på egne kleskolleksjoner som ikke er godkjent eller kvalitetssikret av uavhengige tredjeparter. Merkingen har ført til reaksjoner fra blant annet forbrukertilsynet konkluderte med at Hennes & Mauritz sin merking og markedsføringen av kleskolleksjonen «Conscious» er ulovlig ettersom navnet på kolleksjonen skaper et bilde av å være miljøvennlig og bærekraftig (Granum, 2020). Forbrukere som ønsker

å ta miljøbevisste valg i kjøpsituasjoner kan oppfatte at slik markedsføring bidrar til å svekke tilliten til bærekraftige initiativ (Myklebost, 2019).

### 2.3.5 Hvem har ansvar for endringen mot en mer bærekraftig klesbransje?

En undersøkelse gjennomført av Ipsos i 2019 fremlegger at 60% av norske forbrukere uttaler at klimaendringer og utslipp av klimagasser er den viktigste utfordringen verden står overfor (Ipsos, 2019). Bærekraftssjef i Unilever Benelux, Anniek Mauser uttaler at forbrukere må handle mindre klær. Likevel er dagens samfunn preget av en «bruk- og kast-mentalitet» som er kjennetegnet av hyppig utskiftning av klær (Forbrukerrådet, 2017). Hver nordmann har i snitt 80 kg klær hver, og tekstilavfallet fra private husholdninger har økt med 80% de siste 15 årene. Som forbruker sitter man med makt til å påvirke næringslivet, og man kan velge å kjøpe klær av bedre kvalitet eller brukte klær. (Forbrukerrådet, 2017; Pepper, 2019).

SIFO forsker Ingun Grimstad Klepp uttaler at en av årsakene til tekstilindustriens store fotavtrykk er fravær av nasjonale og internasjonale regulering. Hun mener vi både trenger nye regler, og at de som eksisterer må bli oppfulgt (Klepp & Tobiassen, 2019).

Bedrifter er avhengige av samfunn og miljø fordi både menneskelige ressurser og naturressurser hentes derfra og muliggjør økonomisk vinning (Jørgensen & Pedersen, 2017). Det er mange bedrifter som daglig jobber med bærekraftsspørsmålet, og hvordan de kan løse dette på en effektiv og lønnsom måte som for miljø, samfunn og mennesker. En mer bærekraftig fremtid er avhengig av et mer harmonisk samspill mellom bedrifter, samfunnet og miljøet (Carson & Skauge, 2019). Næringslivet kan i stor eller mindre grad stille krav til leverandører, og skape nye forretningsidéer og forretningsmodeller. De kan ta i bruk sirkulærøkonomi gjennom redesign, reparasjon, leie, og bytting av klær (Forbrukerrådet, 2017).

Næringslivets verdensråd for bærekraftig utvikling (WBCSD) er en av organisasjonene som jobber for å bedre miljøutfordringene. Organisasjonen består av 200 internasjonale selskaper som jobber for at næringslivet skal være pådrivere for bærekraftig utvikling. De har blant annet publisert rapporten «Vision 2050» som utvikler og kartlegger en situasjon der 9 millioner mennesker kunne levd godt innenfor planetens ressursgrense innen 2050 (Jørgensen & Pedersen, 2017). Imidlertid uttalte Fair Wear Foundation på sitt årlige toppmøte i 2018 at en bærekraftig global klesindustri krever bidrag fra alle bedriftens interessenter (Russel, 2018).

### 2.3.6 Bærekraftige avveininger

Når en forbruker skal kjøpe ett produkt, er det ofte ulike valg som må tas basert på formålet med produktet. Ofte kjøper forbrukeren et produkt uten at det trenger å være god kvalitet, mens andre ganger kjøper de noe med en forventning og et håp om at det skal vare lenge. Dette kan være med å påvirke hvor mye forbrukeren er villig til å betale for et produkt, og forskning viser at det er ulike resultater på undersøkelser som kartlegger hvor mye forbrukere bryr seg om bærekraft. Disse konkluderer med at forbrukere bryr seg om bærekraft, men at de ikke er villig til å betale for det (Ingvaldsen, 2020). Dette fører også til at det ofte er forbrukeren som må velge mellom pris og bærekraft (Ravneberget, 2019).

Forskning gjennomført av Ipsos i 2019 fremlegger at 6 av 10 nordmenn forsøker å velge produkter de anser som bærekraftige når de skal handle. Derimot viser den samme undersøkelsen at 7 av 10 nordmenn synes det er krevende å vite om produkter er bærekraftig eller ikke (Ipsos, 2019). 7% av forbrukerne oppgir at bærekraft er deres topp prioritet for å kjøpe ett plagg (Sorgenfrey, 2019).

På lik linje må næringslivet ofte vurdere om de skal produsere bærekraftige produkter, eller billige produkter. Det krever mer fra aktørene å produsere bærekraftige produkter fordi det innebærer mer når det kommer til produksjonsmåte og håndtering av de ansatte. I tillegg krever det ofte at merkevaren legger mer penger i sertifisering og markedsføring som har fokus på det bærekraftige aspektet (Ellenmacarthurfoundation, 2017). Imidlertid er det ikke en lineær sammenheng mellom pris og bærekraft (Lindahl, 2014).

### 2.3.7 Bærekraftige investeringer

Stadig flere investerer i bærekraft. Dette gjelder grønne aksjer, fond, og generelt store investeringer fra investorer. Fondet «Handelsbanken Bærekraftig Energi» hadde over 100% avkastning i 2020, og det samme gjaldt for fondet «Storebrand Fornybar Energi» (Parr, 2021). Dette indikerer at aksjeeierne har tro på bærekraftige bedrifter.

Oljefondet, eller statens pensjonsfond utland er også et av verdens største fond, som ble opprettet i 1996 etter at Norge fant olje i Nordsjøen i 1969. Fondet investerer penger i ulike virksomheter og har naturligvis en stor innvirkning på samfunnet. Samfunnet stiller stadig strengere krav og forventninger til samfunnsansvar og bærekraft innad i de ulike selskapene. Dette fører til at oljefondet har interesse av at det er samsvar mellom investorenes forventninger til lønnsomhet, samt samfunnets forventninger til de ulike selskapene som det er investert i. Det

gjør at oljefondet er nødt til å vurdere miljømessige og samfunnsmessige forhold, og at de stiller tydelig forventninger til aktørene de investerer i. Finansdepartementet har også utviklet «det uavhengige Etikkrådet» for å gjennomføre etiske vurderinger av de ulike selskapene som blir vurdert. Etikkrådet sender sine forslag videre til Hovedstyret i Norges bank som siden tar vurderinger og fatter vedtak om eierskapsutøvelse, utelukkelse eller observasjoner (Norges bank, u.å). Imidlertid investerer oljefondet i klesindustrien, og har eierandeler i over 300 klesaktører verden over. Dette utgjør omtrent 3% av det totale fondet (Norges bank, 2016).

### 2.3.8 Er det lønnsomt å være bærekraftig?

En undersøkelse gjennomført av Deloitte i 2018 legger frem at unge mennesker ønsker å jobbe for bedrifter vil skape verdi på flere plan enn det økonomiske. Rapporten viser at det spesielt er unge arbeidstakerne som er opptatt av at dagens ledere skal jobbe aktivt for å påvirke samfunnet på en positiv måte (Landbruk, 2018).

En annen undersøkelse som forsker på bærekraft og lønnsomhet som ble gjennomført blant 200 toppledere og 1500 forbrukere i Storbritannia viser næringslivets og forbrukernes syns på bærekraft, og hvordan de tilpasser seg for å skape en mer bærekraftig fremtid. Denne undersøkelsen viser at 61% av forbrukerne forventer at merkevarene de pleier å kjøpe har en tydelig bærekrafts praksis (Smurfit Kappa, 2020). Rapporten fremlegger at 46% uttaler at de har fått økt omdømme etter at de implementerte bærekraft i deres forretningsmodeller, og forskning gjennomført av handelshøyskolen BI viser tilsvarende resultat. Imidlertid finner dette forskningsprosjektet ikke forbrukerne mer fornøyd eller mer lojal til disse bedriftene (Farbrot, 2019).

Forskningsprosjektet fra Smurfit Kappa fremlegger derimot at forbrukerne ikke er villig til å gå på akkord med deres forestilling av produkter (Smurfit Kappa, 2020; Farbrot, 2019), og 65% av forbrukerne uttaler at pris fortsatt er en viktig faktor i kjøpsbeslutninger (Smurfit Kappa, 2020). I tillegg fremkommer det i rapporten at de deltakende bedriftene slet med å måle hvordan bærekraftsstrategiene påvirket bunnlinjen, og mindre enn halvparten av bedriftene har evnen til å knytte bærekraft opp mot økonomiske resultater (Smurfit Kappa, 2020). Derimot var det 82% av bedriftslederne som behandlet bærekraft som en langsiktig investering, og ikke som en kostnad for deres organisasjon. 72% av de inkluderte organisasjonene i forskningsundersøkelsen til Smurfit Kappa mener at bærekraft er en trend som ikke kommer til



å forsvinne, og 83% av bedriftene beskriver bærekraft som en forretningsmulighet som kan utnyttes (Smurfit Kappa, 2020).

## 2.4 Marked og konkurranse

### 2.4.1 Konkurranse

Konkurranse omfatter alle faktiske og potensielle rivaliserende tilbud og erstatninger en kjøper kan ta med i betraktning når den skal velge ut eller kjøpe et produkt (Kotler & Keller, 2016). Konkurranse er kilden til suksess eller nedgang for en bedrift, og bestemmer hvor hensiktsmessig dens aktiviteter er (Porter, 1985). Konkurranse er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel som bidrar til høyere produktivitet og innovasjoner i næringslivet. Konkurranse betyr flere valg og lavere priser for forbrukere (Meyer, 2013).

### 2.4.2 Konkurransefortrinn

Innenfor markedsføring og strategi er det velkjent at en bedrift er nødt til å identifisere og utnytte ett eller flere konkurransefortrinn for å overleve og vokse (Grundvåg, Lorentzen, Bendiksen & Grønhaug, 2008). En konkurransedyktig strategi handler om å etablere en lønnsom og bærekraftig posisjon mot kreftene som bestemmer industriens konkurranse. Det ligger to spørsmål til grunn for valg av konkurransestrategi. Det første handler om næringens attraktivitet for langsiktig lønnsomhet og faktorene som er med på å avgjøre det. Et konkurransefortrinn utvikler seg hovedsakelig basert på en aktørs mulighet til å skape verdi for forbrukerne som overgår kostnadene som kreves for å utvikle produktet eller tjenesten. Verdien handler om hva kjøperen er villig til å betale, og overlegen verdi kommer fra å tilby lavere priser enn konkurrentene for tilsvarende produkt med samme funksjoner (Porter, 1985).

Det andre grunnleggende spørsmålet handler om hvilken posisjon en virksomhet har i sin bransje. En aktør har potensielt sett mye å tjene gjennom og skape en unik posisjon i markedet. Absolutt alle markedsstrategier bygger på segmentering, målretting og posisjonering. Grunnleggende handler det om at bedriftene oppdager et behov og en gruppe i markedet. Deretter posisjonere de produktene slik at den valgte målgruppen legger merke til dem. Dette kan skape kunde verdi og kundetilfredshet som igjen kan påvirke lojalitet og lønnsomhet for aktørene (Kotler & Keller, 2016).

«Posisjonering er prosessen med å utforme en bedrifts sortiment og image slik at den får en distinkt plass i målgruppen» (Kotler & Keller, 2016, s. 379). Formålet med posisjonering er å skape en plass for merkevaren i forbrukernes bevissthet. Alle i en organisasjon må ha en felles forståelse for posisjon eller ønsket posisjon, og dermed bruke den som kontekst i avgjørelser. En posisjon bør være tilstrekkelig ambisiøs for at merkevaren har mulighet til å vokse. Resultatet av posisjoneringen er at bedriften får suksess med å skape et kundefokusert verdiforslag, som er en overbevisning til at målgruppen skal kjøpe bedriftens produkter (Kotler & Keller, 2016). Det henger tett sammen med omdømme som handler om å skape positive oppfatninger av bedriften i omgivelsene på en slik måte at omgivelsene rundt bedriften ønsker å enten anbefale aktøren, kjøpe noe av den aktøren, eller jobbe hos den (Innovasjon Norge, u.å).

Dette henger også tett sammen med merkevarebygging som er «prosessen med å gjøre produkter og tjenester til sterke merkevarer» (Kotler & Keller, 2016, s. 414), og som handler om å skape forskjeller mellom produkter. Merkevarebyggingen skaper de mentale strukturene som ideelt sett skal hjelpe forbrukeren med å sortere kunnskap om produkter som gjør det lettere å ta en avgjørelse (Kotler & Keller, 2016). Posisjonering krever at aktører i næringslivet definerer og informerer om forskjeller og likheter mellom deres merkevarer og konkurrentenes. Dette innebærer at man er nødt til å identifisere konkurrentene og analyserer dem (Kotler & Keller, 2016). Dette gjør at det kan bli viktig at bedriften tar et strategisk valg i konkurransearenaen (Bessant & Tidd, 2018).

Pris er derimot i de fleste tilfeller det sterkeste konkurransemiddelet, og normalt betyr lavere pris, høyere etterspørsel. (Hoff, 2013). Race to the bottom refererer til en konkurransesituasjon hvor et selskap, land, eller en nasjon forsøker å underkaste konkurrentens priser ved å ofre kostnader gjennom kvalitetsstandarder eller arbeidernes sikkerhet til tross for standardiseringer (Chen, 2020). Denne metoden å «konkurrere» blir ofte karakterisert som en måte som krysser etiske grenser og som kan være ødeleggende for de involverte partene (Chen, 2020).

### 2.4.3 Samkonkurranse

Samfunnet er utstyrt med et konkurransetilsyn som tilsier at aktører ikke har lov til å samarbeide om strategi (Konkurransetilsynet, u.å). Derimot har utviklingen av teknologi og global konkurranse ført til at det har blitt mer og mer vanlig med samkonkurranse. Samkonkurranse handler om at selskaper samarbeider og konkurrerer samtidig. Hensikten er at det skaper innovasjoner, og det finnes flere selskaper som allerede har lyktes med dette (Nesse, 2018). Et

eksempel på samkonkurranse er deltagelse i klynger. En næringsklynge er en konsentrasjon av kunnskapsbedrifter som samhandler og innoverer gjennom utstrakt grad av kompetansedeling (Reve & Hagesæther, 2018). Innenfor klesbransjen eksisterer «Norwegian Fashion Hub». Det er en norsk klynge for aktører som driver i klesbransjen, og per 2021 har de omtrent 62 medlemmer. Sammen jobber de mot bærekraftig, verdiskapende og anerkjent mote og tekstilindustri i Norge (Norwegianfashionhub, u.å).

#### 2.4.4 Markedsføring

Markedsførings plass har endret seg de siste ti årene sammen med teknologi, globalisering og samfunnsansvar. Det har skapt nye holdninger, nye muligheter, men også nye utfordringer. Teknologien har vært med på å gjøre tilnærmet all informasjon tilgjengelig. Globaliseringen har gjort at man kan kjøpe og selge produkter og tjenester hvor som helst, og et økt fokus på samfunnsansvar har gjort at markedsføringen nå må ta hensyn til etikk, miljømessige, juridiske og sosiale effekter av sine aktiviteter (Kotler & Keller, 2016).

Markedsføring handler om å identifisere og oppfylle menneskelige og sosiale behov, og en av de korteste definisjonene er at den «oppfyller behov på en lønnsom måte» (Kotler & Keller, 2016, s. 32). Markedsføring er viktig for å skape sterke merkevarer og lojale kundegrupper. Det bidrar til å skape tilstrekkelig etterspørsel etter produkter og tjenester slik at en virksomhet kan generere omsetning. Det må eksistere en topplinje for at det skal kunne være en bunnlinje. Dette gjør at økonomisk suksess ofte er avhengig av markedsføringsevner. Markedsførings verdi har bidratt til samfunnet som helhet. Den har bidratt til å introdusere nye produkter eller forbedringer av produkter som forenkler eller som bringer verdi til forbrukere. Vellykket markedsføring skaper etterspørsel etter produkter, som igjen skaper arbeidsplasser. I tillegg til å bidra til bunnlinjen gjør markedsføring at aktørene kan gjøre flere samfunnsansvarlige aktiviteter (Kotler & Keller, 2016).

Markedsføring handler ikke derfor bare om salg, og salg er ikke den viktigste delen av markedsføringen heller. Videre kan det skilles mellom en sosial og en ledelsorientert definisjon av markedsføring. Den sosiale definisjonen er «Markedsføring er en sosial prosess der individer og grupper skaffer seg det de trenger og ønsker gjennom å skape, tilby og fritt utveksle med andre produkter og tjenester av verdi» (Kotler & Keller, 2016, s. 33). Peter Drucker beskrev den ledelsorienterte delen av markedsføring som at det alltid vil være behov for en viss salgsaktivitet. Derimot er markedsføringens mål å gjøre salget overflødig. Målet

med markedsføringen er å kjenne kundegruppen sin så godt, og forstå kundene så godt at produktet er tilpasset slik at salget går av seg selv. Markedsføringen bør resultere i en forbruker som er klar for å gjennomføre et kjøp (Kotler & Keller, 2016). Derfor kan det antas at markedsføring kan skape kunstige behov for forbrukeren som er i konflikt med bærekraftig utvikling.

#### *2.4.4.1 Etisk markedsføring*

I Norge må alle aktører rette seg etter markedsføringsloven. Denne loven setter rammer for virksomheters handlinger, markedsføring og avtalevilkår overfor forbrukere. Den setter også rammer for ulike handlinger mellom næringsdrivende ved at det stilles krav til forretningskikk. Markedsføringsloven trådte i kraft i 2009 og erstattet den eldre versjonen fra 1972. For forbrukerne handler lovene om å forby villedende eller urimelig handelspraksis, og skal sørge for at næringslivet ikke gir feilaktig eller villedende informasjon til forbrukere i sin kommunikasjon (Codex, u.å). Det betyr i teorien at etisk markedsføring er lovpålagt, men at forventningene til markedsføringen endres av forbrukere. Det er dermed ikke gitt at markedsføringen blir akseptert som etisk forsvarlig i markedet (Christensen, 2020).

#### 2.4.5 Markedskommunikasjon

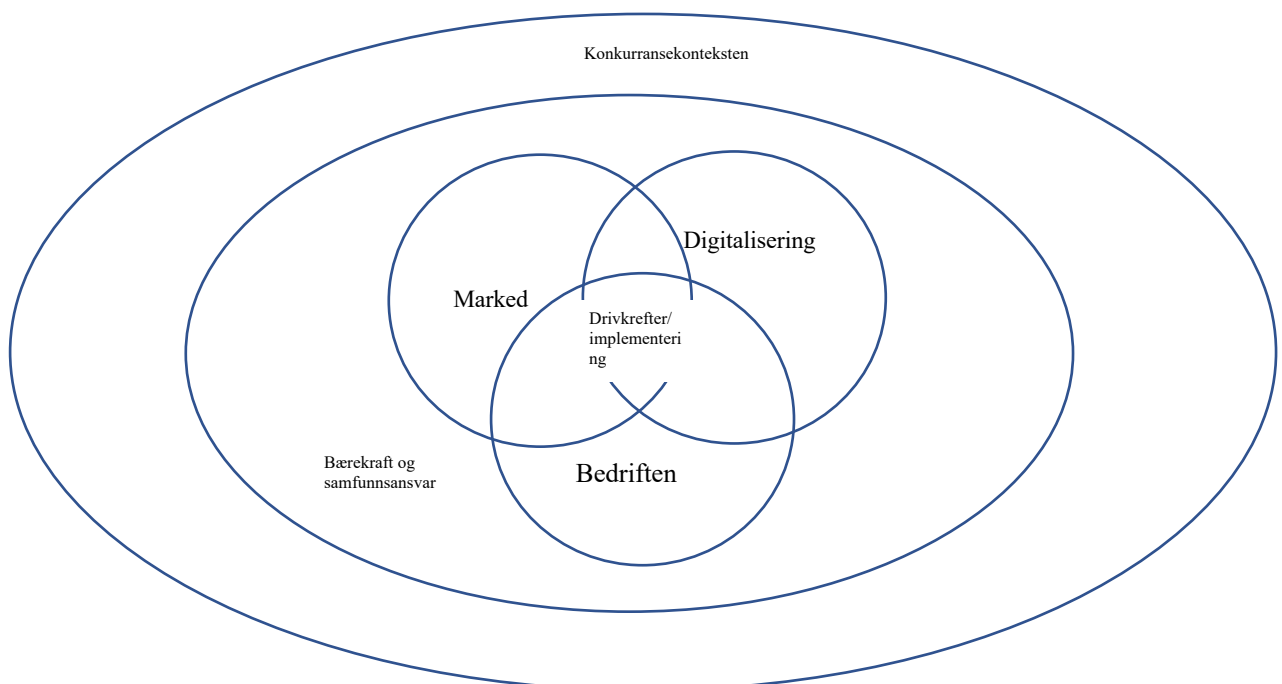
En forbruker vil alltid velge det produktet som ser ut til å gi den beste verdien. Verdi er et sentralt begrep innenfor markedsføring, og innebærer normalt en kombinasjon av kvalitet, service og pris (Kotler & Keller, 2016). Verdioppfattelsen i forbrukerens øyne øker mer service og kvalitet, og reduseres med pris (Kotler & Keller, 2016). Markedskommunikasjon er metoden som brukes for å informere, overbevise og påminne forbrukere om merkevaren de selger. Markedskommunikasjon kan skape merkeverdi ved å etablere merkevaren i kundens kjennskap og skape image. I tillegg kan kommunikasjonen være salgsfremmende og påvirke verdien for aksjonærene (Kotler & Keller, 2016).

Teknologi og andre forhold har påvirket hvordan forbrukerne oppfatter markedskommunikasjon og hvordan de velger å bearbeide den (Kotler & Keller, 2016). Et omdiskutert tema innen kommunikasjon og markedsføring er «grønnvasking». Grønnvasking ble for første gang brukt av Jay Westerveld som var en amerikansk miljøaktivist i 1986. Han brukte det etter at han ble oppfordret om å bruke badehåndkleet sitt flere ganger for å spare miljøet, samtidig som hotellet foretok en utvidelse som ville skade det lokale økosystemet.

Siden dette har begrepet vært mye omdiskutert. Kritikken har rast mot hele detaljhandelen angående hvor lett det er å fremstå som miljøvennlig og bærekraftig uten at det har fått konsekvenser. Imidlertid er det nettopp klesbransjen som har blitt mest utsatt for denne kritikken de siste årene, og forbrukertilsynet har blant annet anklaget flere av de store kjedene for brudd på både markedsføringsloven og villedende markedsføring (Nicolaysen, 2020). Nestleder i Forbrukertilsynet Bente Øverli uttaler til Dagens Næringsliv at «Når man selger et særlig miljøbelastende produkt slik som klær er må man være forsiktig med å kalle det bærekraftig». Imidlertid er det flere næringslivstopper som mener at det er positivt å snakke om bærekraft fordi tematikken får oppmerksomhet. Da blir aktørene i de enkelte bransjene sett og nødt til å levere på det (Traavik, 2019).

## 2.5 Oppsummering og syntese

Dette kapittelet har tatt for seg ulike teorier og litteratur som omhandler tematiske som organisasjon, bærekraft og økonomi. Første delkapittel om bransjen tar for seg mest aspekter på bedriftsnivå. Videre fortsetter kapittelet til bærekraft og samfunnsansvar som omhandler både bransjenivå og bedriftsnivå. Dette er fordi bærekraftsproblematikken omhandler bransjen som helhet. Likevel har hver enkelt organisasjon mulighet til å etablere bærekraft og samfunnsansvar i sin virksomhet. Siste delkapittel ligger på bedriftsnivå og omhandler marked og konkurranse. Videre har jeg utviklet en modell, samt en tabell som viser to ulike ting.



Figur 7: Syntese

Syntesemodellen viser hvordan de ulike teorikapitlene jobber sammen for å svare på problemstillingen min. De ytterste ringene illustrerer at alle bedrifter opererer innenfor en konkurransekontekst, og at bærekraft og samfunnsansvar er en utenforliggende faktor for bedriftene. De tre sirklene som går inni hverandre er marked, digitalisering og bedriften. Inni disse sirklene ligger drivkrefter/implementering fordi faktorene befinner seg innenfor tematikken.

KONKURRANSEKONTEKSTEN			
PROBLEMSTILLING	HOVEDTEORI	DRIVKREFTER	IMPLEMENTERING
<i>Hvilke drivkrefter og interesser er sentrale i jobben med bærekraftig utvikling?</i>	Interessteorien	Kunder FN Organisasjoner Samfunn Ansatte	Myndigheter Konkurrenter
	Bedriften	Verdikjede Organisasjonsstruktur Kultur Forretningsmodell Globalisering Innovasjon Transparens Implementering	Verdikjeden Digitalisering Implementering
<i>Hvordan påvirkes jobben med implementering av bærekraftige løsninger i klesbransjen?</i>	Marked	Posisjon Samkonkurranse	Konkurransefortrinn

Figur 8: Teoretisk rammeverk

Tabellen viser hvordan jeg vil bruke teorien som et analyseverktøy i den videre studien, og mer spesifikt hvordan hver ulik del av teorien skal hjelpe med meg å svare på de ulike problemstillingene. Tabellen viser også hva teorien legger frem om de ulike aspektene og hvordan man kan forvente at de vil påvirke problemstillingene og forventninger til funn.

### 3.0 Metode

Dette kapittelet skal redegjøre for valg av metode og forskningsdesign. Først legger jeg frem valg av forskningsdesign og tilnærming. Videre argumenterer jeg for valg av metodisk retning som på best mulig måte skal besvare problemstillingene mine, før jeg legger frem hvordan datamaterialet har blitt innhentet og bearbeidet. Avslutningsvis for dette kapittelet reflekterer jeg rundt studiens validitet og troverdighet sammen med etikk og personvern.

Utvalgsstrategi og datainnsamling til denne studien er gjennomført i samarbeid med Sigrid Lyngroth. Vi har også samarbeidet i første fase av oppgaven angående tematikk, og pilotintervjuer. Etter dette har vi bestemt oss for å skrive hver våre ulike oppgaver, men likevel intervjuer de samme casebedriftene sammen med en felles utviklet intervjuguide. I tillegg har vi samarbeidet om transkribering av intervjuene. Vi har ulike problemstillinger som overlapper hverandre. Imidlertid har dette skjedd helt naturlig og det eksisterer ikke noe samarbeid mellom dem. Det har heller ikke forekommet noe form for samarbeid etter transkribering av intervjuer.

### 3.1 Forskningsdesign og tilnærming

Denne masteroppgaven består av en multippel casestudie med kvalitativ data. Det eksisterer ikke en bestemt metode for å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og kjennetegnes nettopp av at det ikke finnes én analytisk hovedretning (Johannessen et al., 2016). I forhold til case er det særlig to kjennetegn til dette. Det er at undersøkelsen har en henholdsvis avgrenset oppmerksomhet mot den spesielle casen, og at den har en mest mulig detaljert beskrivelse (Johannessen et al., 2016). Ved casestudie henter man inn mye informasjon fra få enheter eller caser over et bestemt tidsrom gjennom omfattende og detaljert datainnsamling. Det kan benyttes flere datakilder, men de er uansett tids-og stedsavhengige (Johannessen et al., 2016).

Problemstillingene mine som handler om sentrale drivkrefter og interessenter, og implementering av bærekraftige løsninger er en beskrivende problemstilling. Den er beskrivende fordi jeg er opptatt av å finne ut om en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2016.) Problemstillingen er også eksplorerende ved at den har som hensikt at man skal få en dypere forståelse av hva fenomenet egentlig består av (Jacobsen, 2016).

Yin (2018) beskriver ulike forskningstilnæringer. Disse strekker seg fra induktive tilnæringer til deduktive tilnæringer. Induktive tilnæringer er teoribyggende, og blir ofte kalt for «bottom-up». Deduktive tilnæringer er mer teoribekreftende, og bli ofte kalt for «top-down». Denne tilnærmingen beskriver at man kan oppnå fordeler med å dra ut, eller utvikle mønster i et eget datamateriale som muligens kan ha en verdi. Derfor vil forskningstilnærmingen min være todelt. Første del av studien min er induktiv. Mer presist betyr det at jeg tar utgangspunkt i teori, begreper, og modeller. Avslutningsvis beveger jeg mer over i en deduktiv tilnærming. Det betyr at jeg går i dybden, og at jeg finner nye funn og dilemmaer. I denne fasen analyserer jeg funnene mine opp mot teorien jeg har brukt i kapittel

2.0. Imidlertid vil det gjennomgående i hele oppgaven være innslag av både en induktiv og deduktiv tilnærming. Dette er fordi alt jeg skriver er noe formet av teori, i tillegg til at jeg analyserer mine funn som vil ha en egen verdi.

### 3.2 Valg av metode

Når man skal gjennomføre en undersøkelse må man ta valg som omhandler hvordan man skal samle informasjon om virkeligheten. Valg av undersøkelsesopplegg er en overordnet strategi for å samle inn informasjon, mens valg av type data er knyttet til hva slags informasjon man ønsker å samle inn. Man kan enkelt skille mellom å samle inn tall gjennom kvantitativ metode, og ord gjennom kvalitativ metode. Måtene å samle inn data er lik i kvalitet, men bør velges utifra ulike typer spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2016). Denne studien har tatt i bruk kvalitativ metode fordi hensikten er å få en dypere forståelse for drivkrefter, interesser og implementering av bærekraftig utvikling i klesindustrien.

Det er flere fordeler med å velge en kvalitativ metode med tanke på materialet som samles inn. Når man samler inn data på denne måten, går man som forsker inn i et relativt naturlig miljø og relasjon med den og de som undersøkes. Det vil skape nærhet mellom begge parter. Ettersom man som forsker ikke påtvinger de undersøkte faste spørsmål med svaralternativer, bidrar metoden til relevans for det bestemte undersøkelsesobjektet. Når man velger denne metoden, får man en nyanserikdom i studien fordi man kan være fleksibel. Derimot er denne metoden ressurskrevende. Det tar tid og det kan være utfordrende å få så mange respondenter man ønsker. Om man ikke får så mange respondenter som man håper på, kan det føre til generaliseringsproblemer (Jacobsen, 2016).

En annen negativ faktor med kvalitativ data er at informasjonen man får vil være relativt kompleks, og den kan være vanskelig å tolke nettopp på grunn av dens nyanserikdom. På lik linje som at nyanserikdom kan være noe negativt, kan også fleksibilitet være det. Fleksibiliteten den kvalitative metoden skaper kan gjøre at man som forsker aldri føler at man blir ferdig, og at det til enhver tid dukker opp ny informasjon som kan være verdifull for ens studie. Til slutt kan nærheten som skapes mellom forsker og studieobjekt være negativ, og undersøkelseeffekten kan gjøre at man får resultatene man gjør fordi undersøkelsen skaper disse spesielle resultatene (Jacobsen, 2016).



I studien er det benyttet et intensivt opplegg. Teoretisk sett vil det si at man går i dybden på et fenomen eller en hendelse. Dette undersøkelsesopplegget rettet seg mot å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er, og hvordan den henger sammen. Opplegget studerer mange nyanser, men relativt få enheter. Studien er virkelighetsnær. Det betyr at undersøkelsen tar utgangspunkt i de som blir studert, deres forståelse og den konteksten de operer i. De undersøkte vil kjenne seg igjen i beskrivelsen. Det vil være relevant for dem, og det vil oppleves som en riktig beskrivelse av virkeligheten. Derfor vil intensive undersøkelsesopplegg som regel skåre høyere på intern gyldighet (Jacobsen, 2016).

### 3.3 Casestudie

Det finnes ingen håndfast definisjon angående hva en case er, men felles for alle definisjoner som gis er vektleggingen av at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2016). Casestudier egner seg også godt når man skal forske på noe som foregår i sanntid, og som er tidsaktuelt. Selv om fenomenet bærekraft er noe som har utviklet seg over lang tid, er det nå aktørene jobber med å implementere det i forretningsmodellene sine. Studien kan hente ut data som gir antydninger angående forløpet til tematikken. Casestudier egner seg også når det er vanskelig for forskeren å manipulere fenomenet. Bærekraftsphenomenet er utenfor min kontroll, og jeg har ingen mulighet til å påvirke eller manipulere det (Yin, 2018).

Imidlertid kan en casestudie inneholde flere case, og da kan vi si at studien har benyttet seg av en «multiple case study design» eller en multipl casestudie. Denne typen design har økt hyppighet de siste årene. I noen tilfeller blir multiple case studier regnet som en annen metode enn enkle casestudier, men Yin (2018) velger å betrakte både enkle case studier og multiple case studier som det samme metodiske rammeverket. Multiple casestudier har tydelige fordeler og ulemper enn enkle casestudier. En av fordelene med multiple casestudier er at de vil anees som mer overbevisende, og den generelle multiple casestudien vil derfor anees som mer robust.

Gjennomføringen av en multipl casestudie vil normalt sett kreve omfattende ressurser, og krever mer tid enn enkel case (Yin, 2018). Siden formålet med studien er dybdeinnsikt om en omfattende og relativt komplisert problemstilling benytter den seg av en multipl casestudie. Imidlertid er dette en enkel multipl casestudie, med ett undersøkelsestidspunkt. Det hadde

vært mulig å argumentere for at denne studien er en enkel casestudie gjennom å studere flere aktører med bransjen som case. Likevel behandles studien som en multippel casestudie. Det er fordi hver enkelt aktør burde bli behandlet som ett avgrenset case. Når respondentene ble ansett som fem case fikk man mulighet til å analysere hver enkelt aktør og ikke totaliteten av dem. De har ulike forutsetninger, og derfor ville det ikke gi verdi å se på dem som en helhet.

### 3.4 Utvalgsstrategi

#### 3.4.1 Utvalg av cases

Utvelgingen av hvem som skal være med i en undersøkelse eller et forskningsprosjekt er en viktig del av samfunnsforskningen, uavhengig av om forskeren benytter seg av kvalitativ eller kvantitativ metode. I kvantitative prosjekter er man ofte opptatt av ett tilfeldig utvalgt av respondenter, men i kvalitative studier som denne er det andre prinsipper som ligger til grunn (Johannessen et al., 2016). I denne studien var målet å komme så nært som mulig til studieobjektene, og hensikten med studiene er utfyllende beskrivelser.

Helt overordnet er det i denne studien benyttet en statistisk utvelgelse av informanter. Først ble målgruppen valg ut basert på hvilken informasjon som var nødvendig å samle. Målgruppen som ble valgt ut i dette tilfelle var ulike aktører eller cases. Det betyr at det var avgjørende å velge bedrifter som kunne bidra med informasjon som ville svare på problemstillingene. For å bli vurdert som casebedrift fantes det to inkluderingskriterier. Det første var at hoveddriften skulle være lokalisert i Norge, og det andre var at de skulle ha uttrykt på en eller flere måter at bedriften jobber med bærekraft. Strategien inkluderte ikke noen sterke eksklusjonskriterier utenom at det ikke skulle inkluderes noen som ikke drev med klær eller tekstiler. Denne måten å plukke ut casebedrifter på er ikke representativ, men den er hensiktsmessig (Johannessen et al., 2016).

#### 3.4.2 Utvalg av informanter

Videre ble informanter fra disse casebedriftene valg ut og kontaktet. Dette ble gjennomført gjennom et intensivt utvalg, og gjennom snøballmetoden. Et intensivt utvalg består av personer som er preget av et kjennetegn uten nødvendigvis å være ekstreme (Johannessen et al., 2016). Menneskene som ble valg til informanter hadde en rolle i casebedriftene som gjorde at de hadde masse informasjon om bærekraftsarbeidet. Det betyr at de attraktive informantene hadde stillinger som for eksempel bærekraftssjefer i de enkelte bedriftene. I tillegg ble snøballmetoden benyttet. Ved bruk av denne metoden rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om personer som vet mye om tematikken som undersøkes, og som forskere bør komme i kontakt

med (Johannessen et al. 2016). For å sikre et hensiktsmessig utvalg, ble alle informantene spurt om forslag til aktuelle intervjuobjekter som burde inkluderes.

Etter at beslutningen angående utvalget for undersøkelsen ble gjennomført, var det neste steget å rekruttere informantene (Johannessen et al. 2016). Som rekrutteringsmåte ble det til denne oppgaven benyttet en form for personlig rekruttering. Utvalget ble kontaktet via e-mail eller LinkedIn. De fleste potensielle informantene hadde offentlig kontaktinformasjon. De som ikke hadde dette ble kontaktet via LinkedIn for videre avtale. Dette var effektivt. I rekrutteringsprosessen ble det lagt frem forskere, hva som ble studert, og tentative problemstillinger. Til slutt ble den aktuelle informanten spurt om han eller henne ville delta på et dybdeintervju om tematikken. Avhengig av svar ble det sendt en oppfølgingsmail som inkluderte samtykkeskjema om de ønsket å delta (se Apendix II).

### 3.5 Datainnsamling

Til denne studien er det benyttet dybdeintervjuer. Datainnsamling til casestudier kan komme fra flere ulike kilder (Yin, 2018). De vanligste måtene å samle inn informasjon i kvalitative studier er imidlertid gjennom intervju, observasjoner, fokusgruppeintervju, observasjon, og dokumentundersøkelser (Yin, 2018). Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som muliggjør for fylldige og detaljerte beskrivelser av det som studeres (Johannessen et al., 2016). Det egner seg å benytte intervjuer som innsamlingsmetode når relativt få enheter skal undersøkes, når forskeren er interessert i hva det enkelte individet sier, og når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2016).

Et intervju kan gjennomføres på ulike måter. Dette kan for eksempel være gjennom en-til-en intervjuer eller gruppesamtaler. I tillegg kan man strukturere intervjuene på en skala fra helt ustrukturerte intervjuer til strukturerte intervjuer med faste svaralternativer. Alt avhenger av formålet med studiene og hensikten med intervjuet. Studien inkluderer flere en-til-en intervjuer, som er semistrukturerte. Dette er på grunn av utvalget og hensikten med intervjuet. For å svare på problemstillingen hadde studien behov for å snakke med aktører som har tatt et standpunkt når det kommer til bærekraft, og ønsket å snakke med ansatte som tok en aktiv rolle når det kom til bærekraft i sin virksomhet. Dette ga en bedre flyt i samtalen, og man fikk bedre mulighet til å skape tillit og en sterkere relasjon til informanten enn om det hadde vært en gruppesamtale med fremmede. Problemstillingene var avhengig av fylldige og detaljerte beskrivelser av

informantens forståelse, dens følelser til tematikken, dens erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og ikke minst refleksjoner når det kom til tematikken (Johannessen et al., 2016).

De semistrukturerte dybdeintervjuene benyttet seg av en overordnet intervjuguide, som ble brukt som utgangspunkt for hvert intervju. Imidlertid kunne spørsmålene, rekkefølgen og temaene variere. Intervjueren kunne bevege seg frem og tilbake (Johannessen et al., 2016). I og med at studien baserer seg på fem ulike casebedrifter ville det være aktuelt å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Selv om det i studien ble utviklet en overordnet intervjuguide som ble tilpasset hver informant, har jeg valgt å legge ved én intervjuguide i denne oppgaven som inkluderer et utdrag av alle spørsmålene som ble stilt til informantene (se utdrag i Appendix I). Likevel er det gjerne stilt oppfølgingsspørsmål eller andre spørsmål til ulike informanter for nyanserikdom.

En til en intervjuene er oppgavens primærdata, og handler om at man samler inn opplysninger for første gang. Som forskere går man direkte til kilden for informasjon (Jacobsen, 2016). Prosessen med intervjuer startet i det eksplorative med å gjennomføre pilotintervjuer. Dette var en samtale ulike grupper ble invitert til for å kunne danne et felles grunnlag og forståelse for tematikken. I disse pilotintervjuene ble det gjennomført samtaler med banker, miljøorganisasjoner, og klesaktører. Etter disse samtalene begynte studiens litteratursøk i den eksplorative fasen. Da ble det søkt etter data som eksisterte om de ulike tematikkene og problemstillingene.

	Respondenter	Tekstdata
Eksplorativ	Pilotintervjuer	Litteratursøk
Data	Semistrukturerte dybdeintervjuer	

Figur 9: Datainnsamling

### 3.6 Utvalg av respondenter

I denne masteroppgaven er det samlet en rekke aktører fra klesindustrien i Norge. Det er henholdsvis Bergans, BRGN, Varner, FWSS, og Varsity Headwear. Dette er en blanding av små og mellomstore bedrifter, og store bedrifter.

BRGN ble etablert i 2015 av Karine Lunde Trellevik og Ros-Mari Tobiassen Gaundal. Begge er opprinnelig fra Østlandet, men er nå bosatt i Bergen. Karine er designer, og Ros-Mari er bedriftsleder. Ideen kom fra Ros-Mari som spurte Karine om hun hadde problemer med å finne en fin kåpe som det var mulig å bruke i Bergensværet. Sammen skapte de BRGN, og har i dag 16 ansatte. De har en konseptbutikk, og et bestemt utvalg utsalgssteder som selger produktene deres (BRGN, u.å).

Fall Winter Spring Summer, også kalt FWSS ble etablert i 2012 av en liten gruppe kreative individer. Merket er skandinavisk, og fokuserer heller på fire sesonger som er henholdsvis høst, vinter, vår, sommer enn sesongmessige trender. Selskapet har 4 ansatte (Personlig kommunikasjon, FWSS, 13.mai 2021), en konseptbutikk, og var i 2016 tilgjengelig i 130 butikker i Skandinavia og ledende internasjonale varehus (Einarsdottir, 2016; Fallwinterspringsummer, 2021).

Bergans of Norway ble etablert i 1908 av Ole F. Bergan som jobbet som sykkelfabrikant. Han var jeger og friluftsmann, og introduserte og patenterte ryggsekken slik man kjenner den i dag. I dag er Bergans of Norway en ledende merkevare innen utviklingen av funksjonelt utstyr og teknisk bekledning. Selskapet har i dag omtrent 220 ansatte, åtte egne butikker, og 1420 forhandlere fordelt i store deler av verden (Bergans of Norway, u.å; Dagens Næringsliv, 2020).

Varner er et av Nord Europas største motekonserner, og har omtrent 8400 og 1250 butikker fordelt over 5 land som er henholdsvis Norge, Danmark, Sverige, Finland, Danmark og Island. Konsernet ble startet av Frank Varner som åpnet sin første butikk i Thorvald Meyersgate på Grünerløkka i Oslo i 1962. Butikken opplevde enorm vekst, og årene som kom etter dette var preget av flere nyåpninger og oppkjøp av det børsnoterte selskapet Jonas Øglænd AS. Varner består av motekjededene Bik Bok, Carlings, Cubus, Dressmann, Dressmann XL, Junkyard, Urban, Volt og Wow (Personlig kommunikasjon, Varner, 19. mai 2021; Varner, u.å).

Varsity Headwear ble etablert av to norske brødre i 2013, med en visjon om å lage en bedre caps enn det som allerede fantes på markedet. De har i dag 15 ansatte, og har opplevd stor suksess i virksomheten. De jobber i dag med å gjøre selskapet enda mer bærekraftig for å kunne bidra til å nå FNs bærekraftsmål (Personlig kommunikasjon, Varsity Headwear, 25. Mars. 2021).

Intervjuobjektene for hver casebedrift har ulike stillinger og posisjoner i sin bedrift, men felles for dem er at alle har sentrale roller innenfor bærekraft. Det betyr helt praktisk at alle informantene innesitter mye informasjon om hva bedriften mener på bedriftsnivå, samt hvordan deres bedrift opererer og ser på tematikken på et overordnet bransjenivå.

### 3.6.1 Bakgrunn om de ulike casebedriftene

Case	Årsresultat: 2018	Omsetning: 2018	Årsresultat: 2019	Omsetning: 2019
<b>Bergans</b>	-19 400 000,-	674 200 000,-	-22 900 000,-	575 800 000,-
<b>BRGN</b>	1 300 000,-	9 100 000,-	-55 000,-	12 800 000,-
<b>FWSS</b>	-2 796 000,-	25 909 000,-	-6 411 000,-	22 086 000,-
<b>Varner</b>	360 000 000,-	10 800 000 000,-	-17 000 000,-	10 400 000 000,-
<b>Varsity</b>	30 000,-	11 204 000,-	-350 000,-	12 178 000,-

Figur 10: Årsresultat og omsetning for de ulike casebedriftene (Personlig kommunikasjon, Bergans, 18.mai 2021; Personlig kommunikasjon, BRGN, 14.mai 2021; Proff, u.å.a; Personlig kommunikasjon, Varner, 19. mai 2021; Proff, u.å.b)

Ved å legge frem tall fra årsresultater og omsetning til de ulike casebedriftene får man en dybdeforståelse av caset. Det gir informasjon utover introduksjonen om hvem de er, og hvordan de stiller seg i markedet. I tillegg gir det indikasjoner på hvilken type caser jeg har vagt. Jeg har valgt å inkludere både årsresultater og omsetningstall fra 2018 og 2019 da dette er de seneste tallene som er tilgjengelig på proff.no. Grunnen til at jeg ikke bare har valgt å inkludere årsresultater er fordi det ikke gir noen indikasjoner på hvor mye casebedriften selger for, da tallene kan være preget av investeringer det følgende året.

### 3.7 Analyse og bearbeidelse av data

Etter at alle valg var utført angående metode og metodeopplegg begynte jeg å bearbeide datamaterialet. Selv om det er viktig å fokusere på casestudien i sin helhet, beskriver (Yin, 2018) at det er viktig å identifisere variabler og mønster i datamaterialet. Den eksplorative fasen i forskningsprosjektet hjalp meg å utvikle og identifisere et mønster.

Når intervjuene var gjennomført ble de transkribert i samarbeid med Sigrud Lyngroth. Intervjuene varte mellom én til to timer per respondent, og ble tatt opp med båndopptaker i henhold til avtalte med Norsk Senter for Dataforskning. Det gjorde at alle detaljer ble inkludert, og transkriberingen ble presis. Etter at datamaterialet var transkribert, var jeg nødt til å kode

datamaterialet ut ifra hvilke informasjon jeg var opptatt av for min studie. Jeg valgt å benytte meg av fargekoder, og kategorier.

<b>Råmateriale</b> <i>Sitat fra intervju</i>	<b>Kode</b> <i>Hva sier informanten?</i>	<b>Kodegruppe</b> <i>Kategori/tema</i>	<b>Hovedkategori</b> <i>Overordnet kategori</i>	<b>Teori</b> <i>Teori fra oppgaven</i>
<b>CASE A</b>				
<i>For oss som jobber med leverandører i utlandet er det kjempeviktig at de for eksempel har en del sertifiseringer på plass</i>	= Sjekker sertifiseringer	• Tiltak som gjøres i dag	○ Bærekraftig verdikjede	⇒ Samfunnsansvar

Figur 11: Utklipp fra koding av datamateriale ved hjelp av SDI metoden

Deretter plasserte jeg inn de kategoriserte sitatene i Aksel Tjora sin stegvis-deduktive induksjon for koding av kvalitative data (se figur 12). Ved bruk av denne metoden setter man opp en tabell hvor man plasserer råmaterialet helt til venstre. Deretter setter man inn en forenklet kode, altså hva informanten egentlig sier. Videre oppretter man en kodegruppe med kategori eller tema, en hovedkategori som er overordnet og til slutt hvilken teori som vil være relevant til hvert sitatet (Tjora, 2017, 19:36). Materialet ble også revidert flere ganger for å skape gode kategorier som ville hjelpe meg å svare på problemstillingen. Kategoriene mine var henholdsvis drivkrefter, implementering, innovasjon, verdikjede, konkurransefortrinn, og ansvar.

### 3.8 Refleksjoner knyttet til studiens kvalitet

I dette delkapittelet vil jeg drøfte studiens validitet, reliabilitet og etikken som følger gjennomgående i oppgaven. Jeg har fokusert på studiens grad av validitet og reliabilitet, og forsøkt å redusere sjansene for å gjøre feiltolkninger. Det har det vært viktig å følge etiske retningslinjer, for eksempel ved å beskytte respondentenes personvern.

#### 3.8.1 Validitet

Validitet handler om at empirien må være gyldig og relevant, og reliabilitet handler om at empirien må være troverdig og pålitelig (Jacobsen, 2016). Metoden man velger vil påvirke datamaterialets validitet og reliabilitet. En forskningsoppgave må være valid, altså gyldig og relevant, og at den må være reliabel, altså pålitelig. Videre kan vi dele validitet og reliabilitet i

tre grupper som er intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2016). Intern gyldighet beskriver i hvilken grad vi har dekning i våre data for konklusjonen eller konklusjonene som trekkes. Ekstern gyldighet beskriver i hvilken grad resultatene våre vil være overførbare i andre sammenhenger enn den bestemte situasjon. Til slutt beskriver påliteligheten i hvor stor grad vi kan stole på dataene vi har samlet inn (Jacobsen, 2016).

Å inkludere så mange respondenter og aktører som mulig er naturligvis ressurskrevende, og dessuten var det svært vanskelig å få med alle respondentene som var ønskelig å inkludere i studien. Dette var på grunn av at Covid 19-pandemien har gjort det krevende for mange aktører å gjennomføre daglig drift basert på mindre ressurser ansatte. I tillegg var det noen aktører som ikke besvarte mail og telefoner, og noen som takket nei til å delta. Jeg mener likevel at den ytre validiteten i studien styrkes av at det er inkludert et bredt spekter av meninger gjennom både små og mellomstore bedrifter, og store bedrifter. Dette gir verdifull innsikt i hvilke syn ulike aktører har på bærekraft i klesbransjen uavhengig om de er store eller små i markedet.

En faktor som kan svekke studiens validitet er at det bare er studert aktører som uttrykker et ønske om å være bærekraftig. Studien ville med stor sikkerhet fått andre resultater om den hadde inkludert andre aktører som ikke uttrykker at de jobber med bærekraft på noen som helst måte.

### 3.8.2 Troverdighet

Som allerede nevnt handler reliabilitet om at empirien må være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2016). Undersøkelser må være troverdige og til å stole på (Jacobsen, 2016). Det betyr at den må være gjennomført på en troverdig måte som skaper tillit og som ikke inneholder åpenbare feil som svekker troverdigheten til oppgaven. Det er på mange måter metoden som bidrar til å gjennomføre en troverdig undersøkelse. Metoden veileder forskere gjennom bestemte trinn som på en systematisk måte skal hjelpe med å stille kritiske spørsmål til valgene som tas, og hva som eventuelt blir konsekvensen av disse valgene. Undersøkelsen er troverdig hvis forskeren kan gjennomføre samme undersøkelse to ganger med tilnærmet like resultater (Jacobsen, 2016). I praksis betyr dette at dersom en annen forsker gjennomfører den samme studien en gang til, vil han eller henne komme frem til samme resultater. Målet når man gjennomfører kvalitative studier er å minimere bias og feilkilder (Yin, 2018). Å oppnå den høye reliabiliteten i kvalitative casestudier er krevende, men en faktor som er avgjørende er å være nøye når man dokumenterer studiens prosedyrer.



Jeg har forsøkt å gjøre min multiple casestudie så eksplisitt som mulig, gjennom å skrive et detaljert metodekapittel. I og med at tematikken jeg studerer er varierende, og endrende hele tiden med tanke på markedskrefter og mulige konkuranseevner, er det ikke sikkert at en annen forsker hadde fått samme funn og de hadde studert denne tematikken i senere tid. Derimot ville en forsker mest sannsynlig fått like svar om den hadde valgt ut de samme casene som meg, snakket med de samme informantene, og hatt samme sett med spørsmål nå og en periode fremover. Imidlertid har jeg vært nøye med å gjengi intervjuobjektene og casene så presist som mulig.

Oppgaven min er også utsatt for min subjektivitet, men også her ble mye basert på styrken av definerte søk på bestemte aktører som har utgitt et ønske om å satse på bærekraft i klesbransjen. Dette er fordi det var de relevante aktørene som ble valgt ut, og det er lite trolig at en annen forsker ville valgt ut akkurat de samme casene. I dybdeintervjuene har det vært krevende og ikke ønskelig å holde seg slavisk til intervjuguiden. Derfor er det lite sannsynlig at intervjuene i en fremtidig studie ville gitt helt identiske funn eller resultater.

Generalisering handler at resultatenes egenskaper på en bestemt problemstilling gjelder for «alle». Altså om resultatet fra et avgrenset område vil være gyldig i andre sammenhenger enn opprinnelig tiltenkt (Jacobsen, 2016). Det er den eksterne gyldigheten til en oppgave som antyder om forskningsfunnene vil være gyldig i andre sammenhenger. To viktige faktorer som avgjør om resultatene til en undersøkelse kan generaliseres, er populasjon og utvalg. Populasjonen er alle undersøkelsesenheter vi har lyst til å uttale oss om, og utvalget kan defineres som en mindre gruppe av en populasjon. Hvis forskeren har et ønske om å generalisere resultatene sine må utvalget være gjort på en spesiell måte og være representativt. Det må også inneholde et minimumsantall forskningsobjekter i utvalget (Jacobsen, 2016). Det betyr at utvalget er en gruppe som ligner på populasjonen og som også har alle de relevante kjennetegnene (Jacobsen, 2016).

Teoretisk sett, er det to måter man kan generalisere på. Det er enten gjennom statistisk generalisering, eller gjennom teoretisk generalisering. Ved statistisk generalisering påstår man som forsker at det man har studert, gjelder for alle, også dem man ikke har studert. Dette er generalisering fra ett utvalg av enheter, til populasjonen av enheter. Den andre måten å generalisere på, kalles for teoretisk generalisering. Denne formen for generalisering innebærer

at vi ut ifra et mindre antall observasjoner som for eksempel en eller flere caser, kan danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, eller hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2016).

I denne oppgaven ønsker jeg å gjøre en teoretisk generalisering, Dette er en analytisk generalisering basert på teori som Yin (2018) legger frem. Denne formen for generalisering er direkte forbundet med ekstern eller ytre validitet, som går ut på at vi kan bruke funnene fra casestudiene til å si noe allment om sammenhenger i lignende situasjoner som er utenfor casene vi studerer (Yin, 2018). I min studie handler dette om hvorvidt man kan si at drivkreftene for å jobbe med bærekraftig utvikling og implementering kan overføres til andre bedrifter i bransjen. En måte å styrke generaliserbarheten på, er ved å lete etter og finne de forskjellige respondentenes synspunkter, og å fokusere på hvordan deres forskjellige betydninger belyser mitt forskningsspørsmål (Yin, 2018).

### 3.8.3 Etikk og personvern

Det er flere etiske hensyn som må tas i betraktning når man gjennomfører et forskningsprosjekt. Forskeren må sørge for at studiene kan gjennomføres og belyses uten at det får etiske uforvarlige konsekvenser (Johannesen et al., 2016).

For å sikre troverdigheten i oppgaven har jeg og vi prioritert etiske problemstillinger nøye. Så fort tematikk og tentativ problemstilling var bestemt, ble det sendt inn en søknad til Norsk Senter for Dataforskning (NSD) som er en tjeneste som håndterer og leverer personvernstjenester til utdanningsinstitusjoner i Norge (nsd, u.å). Prosjektet ble godkjent etter første søknad, noe som ga en forskningsmessig legitimitet til å gjennomføre studiene (se Apendix III). Innsamlet data har blitt beskyttet med passord, og respondentene har blitt forsikret om at all data vil bli slettet etter prosjektenes slutt.

Alle informantene ble informert om hvem som fikk tilgang på det innsamlede datamaterialet, og de ble informert om hvem forskerne er med tilknyttet bakgrunn. De ble informert angående hvilken informasjon som skulle bli samlet inn, samt hvilke tematikker som kom til å bli tatt opp i intervjuene. Informanten har gjennom hele prosessen blitt oppfordret til å ta kontakt hvis det er noe de lurer på, uansett om det er gjennom e-post eller telefon. Etter at intervjuobjektene sa ja til å delta på dybdeintervjuene mottok de også en foreløpig intervjuguide som ville bli oppdatert og sendt på nytt minst én uke før intervjuet fant sted. I tillegg mottok

alle respondentene en samtykkeerklæring så snart Norsk Senter for Dataforskning hadde godkjent forskningsopplegget. Her ble det gitt mer utfyllende informasjon om hvordan datamaterialet skulle bli behandlet. I tillegg inkluderte dette skjemaet sikring av konfidensialitet og konkretisering om at de har mulighet til å trekke seg fra forskningsprosjektet når som helst uten konsekvenser (Appendix II). Informantene måtte skrive under på dette før intervjuet ble gjennomført. Basert på disse grunngivningene mener jeg at denne studien innfrir forskningsetiske krav.

## 4.0 Empiriske funn

### 4.1 Innledning

Dette kapittelet belyser empiriske funn fra de fem ulike casene basert på dybdeintervjuer. Kapittelet er delt inn i to ulike deler som er henholdsvis a) **drivkrefter og interesser**, og b) **implementering** fordi drivkrefter kommer før implementering i tid. Drivkrefter og interesser handler om hvilke av interessentene til de ulike aktørene som er viktig, samt hvorfor de er viktige. Jeg har videre delt drivkrefter og interesser opp i sentrale drivkrefter på både bransjenivå, og bedriftsnivå. Det handler i praksis om hva som gjør at de ulike bedriftene velger å satse på bærekraft, og hva som er på med å føre dette arbeidet fremover. Den andre delen av kapittelet handler om implementering, og utfordringene knyttet til implementering av bærekraft i deres bedrifter. På lik linje som første del av kapittelet er denne delt opp på bransjenivå og bedriftsnivå. Som kildehenvisning i dette kapittelet har jeg på direkte sitater satt en bokstav som er henholdsvis a, b, c, d, eller e som referere til casebedrift og informanten i den gjeldende virksomheten.

### 4.2 Drivkrefter/interesser

Drivkreftene jeg fant hos casebedriftene varierte blant annet mellom forventninger og press fra ulike interesser, digitalisering, innovasjon, lønnsomhet, og konkurransekonteksten aktørene operer i. Noen drivkrefter kan imidlertid også være eller innebære utfordringer.

## 4.2.1 Drivkrefter fra bransjen/markedet

### 4.2.1.1 Forventinger og press fra interessenter

Press fra ulike interessenter og forventninger er en merkbar drivkraft. I intervjuene er det mange av de samme interessentene som blir nevnt som viktige, og fokuset på blant annet sosial bærekraft blir lagt stor vekt på.

#### *Fabrikker og leverandører*

Fabrikkene som produserer klærne for casebedriftene er naturligvis ekstremt viktig for dem. I samtlige intervjuer forklarer respondentene hvordan de har økt fokus på å besøke fabrikkene, og hvor viktig det har blitt med sertifiseringer. Intervjuene gir et inntrykk av at arbeidsulykkene som har skjedd de siste årene blant annet med Rana Plaza har gitt denne delen av verdikjeden en ny verdi som er essensiell. Bedriftene setter et større fokus på personlige forhold med eierne, og bedre overvåkning av de ansattes arbeidsforhold. Case A uttaler: «*Vi starter aldri opp med en fabrikk uten å ha vært på besøk på fabrikk, sjekket forholdene, og passet på at de har sertifiseringer i orden*» (a). Dette antyder at det handler om mer for bedriftene enn å vise sertifiseringer til forbrukerne i Norge, men også at de har en ønske om å ivareta alle ansatte i alle ledd. En av informantene samarbeidet også med et svensk selskap som heter Quizer. Det ble opprettet for lenge siden av H&M. Tilbudet har blitt gitt dem gjennom Etisk handel. Det handler om at man kontrollerer og sjekker forholdene på fabrikkene.

#### *Ansatte*

En annen interessent som legges vekt på blant mange respondenter er de ansatte i Norge. Informantene uttrykker at de nettopp jobber med bærekraft fordi at deres ansatte er opptatt av det, og at de har et genuint ønske om å gjøre noe mer enn å bare produsere klær. Noen legger vekt på at de søker mer etter personer enn stillinger i sin bedrift, og at det er viktig for dem å ansette mennesker som passer inn som kan jobbe i bedriften over en lengere periode. Dette er for å unngå en høy frekvens av oppsigelser, som igjen kan påvirke bærekraften i bedriften.

#### *Kundene*

Kundene er også viktige interessenter. På lik linje som de ansatte, drives mye av bærekraftsarbeidet på grunn av at forbrukere og kunder etterspør det. Man har inntrykk av at kundene blir mer informert om bærekraftige løsninger og utviklingen, og mange bryr seg om hvordan en bedrift jobber og tar ansvar. En av respondentene sier: «*Det er forbrukermakt som gjør at industrien endrer seg. Og den nye generasjonen som har kommet, hvertfall etter meg,*

*er jo, har jo vært mye bedre for miljøet» (a).* Bedriftene merker at forbrukerne blir mer opptatt av hvor fabrikkene er, og hva man gjør for å sikre for eksempel gode arbeidsforhold. Dette viser at man som aktør ikke kan gjemme seg bak dårlige produksjonsmodeller. Bedriftene har et ønske om å informere kundene om merkevaren deres, hvordan de driver, hvorfor produktene koster som de gjør, og hvilke tiltak de gjør for å sikre bærekraft i produksjon.

Noen av respondentene mener at den nye generasjonen er mer oppmerksom på bærekraftsproblematikken enn den eldre generasjonen. Dette kan ha noe med at bærekraft har blitt snakket om hele deres oppvekst. Bærekraft har vært et sentralt tema de 20 siste årene, og spesielt de siste fem. Respondenten fra case E forteller: *«Jeg tror ofte det mer materialistiske har blitt byttet ut med en annen valuta gjennom sosiale medier og mye mer opplevelse av å være på riktig sted til riktig tid» (e).* Likevel konkretiserer casebedriftene at samfunnet fortsatt ikke er kommet der de kunne ønske, og uttaler at det ikke er slik at forbrukerne har sluttet å kjøpe klær de ikke trenger selv om de bryr seg om bærekraft.

#### *Bransjenormer og etterligning*

En viktig interessent for mange bedrifter er bransjen og normer og etterligninger i den. Konkurrentenes tiltak kan påvirke deres arbeid med bærekraft. En av informantene sier *«Jeg tror vi ser mye på hverandre i bransjen, og prøver å lære» (a).* På lik linje forteller andre informanter at de hele tiden leter etter gode løsninger og innovasjoner som kan hjelpe dem å bli mer bærekraftig enn de er i dag. Selv om det på mange måter ligger stolthet i å finne egne løsninger, ser man i bransjen at det ofte lønner seg å ta etter andre som kommer med gode tiltak som blir godt mottatt i markedet og som får positive tilbakemeldinger. Et eksempel på dette er H&M som startet med å samle inn gamle klær. Dette er noe de fleste aktører gjør i dag fordi de ser at det fungerer. I tillegg handler det ofte om normer, og da i dette tilfellet bransjenormer. En av informantene sier: *«Jeg tror det er en konkurranseulempe å ikke ha et forhold til bærekraft, og ikke ha implementert det på noe som helst måte i Norge hvor nesten alle har et visst forhold til det» (b).* Dette kan antyde at det er blitt en forventning, og en norm i klesbransjen i Norge at man skal forholde seg til det i mer eller mindre grad.

#### *Andre land*

En annen interessent som legger forventinger og press på Norge, er andre land. En av informantene uttaler: *«Jeg tror at Norge er sett på som veldig bærekraftig blant resten i Europa» (a).* Dette tyder på flere ting, men når vi begynner å diskutere dette utsagnet sier

respondenten at Skandinavia har mye natur, og da spesielt Norge. Derfor tror vedkommende at Norge har et rykte på seg for å være spesielt god på det økologiske, samtidig som man i mange år har blitt kåret til verdens beste land å bo. I og med at det de siste årene har vært mye skrevet i media om hvor mye vi overforbruker, og hvilket bruk- og- kast samfunn vi har blitt kan dette være vanskelig å forstå. Imidlertid fører dette til et press om å levere bærekraftige løsninger, og det øker forventningene fra kunder i andre land. Det betyr også man som aktør i Norge kan føle på et ansvar for å dra dette videre.

### *Media*

Media er også en interessant som er med på å drive bærekraftsarbeidet frem. Respondentene snakker mye om bærekraft har utviklet seg gjennom årene, og at media har fått stort makt i kommunikasjonen som omhandler bærekraftig utvikling. Sosiale medier og digitale plattformer har skapt nye måter å fronte viktige ting på, og influencere og ambassadører har blitt en viktig kommunikasjonskanal. En av respondentene sier at *«det kommer gjennom at det har vært veldig mye om bærekraft i media. Viktige personer snakker om det, og vi har viktige ambassadører og influencers» (a)*. Klesbransjen har naturligvis lenge vært en bransje som er pådrivere for å kjøpe tredplagg. Respondentene mener derimot at dette kan være i ferd med å snu noe med tanke på informasjonsdelingen. Det er nesten umulig at en fiasko ikke forblir kritisert for en bedrift i dag. Det er ikke lenger bare politikere og kjendiser som kan nå frem med sine meninger. Det blir stadig lettere å dele det andre skriver og debatter om bærekraft og ansvarlighet hos ulike bedrifter i alle bransjer er blitt veldig transparent. Derfor mener en av informantene at: *«Moteindustrien kan gå foran, og være et forbilde fordi motemagasiner som Vouge fronter viktige ting. De kan være en stemme i politikken, og være trendy der» (a)*. Dette viser at det kan bli populært innenfor klesbransjen å bli mer bærekraftig. Imidlertid er det kjent at trender går over, men det tror ikke respondenten at bærekraft kommer til å gjøre.

### *Lokalsamfunnet*

Samfunnet er en viktig interessant fordi man er avhengig av at både samfunnet og nærmiljøet har et positivt inntrykk av bedriften, fordi denne gruppen være en stor andel av kundene. En av casebedriftene forteller i dag at de er med på et NAV prosjekt som handler om å inkludere mennesker på arbeidstrening med en hensikt om å ansette de etterpå. I tillegg samarbeider de med Askerprodukt, som de kaller for en vekstbedrift. Det er en stor aktør på østlandet som gir arbeidstrening og arbeidsplasser, og for casebedriften vasker de alle klærne som kommer inn

og som skal videre til bruksalg og redesign. Som bedrift vil man tjene på å bidra til lokalsamfunnet ved å gi noe tilbake. Det finnes mange eksempler på bedrifter som gjør dette.

#### *Non-Governmental Organizations*

En viktig interessent som fungerer som en drivkraft er Non-Governmental Organizations (NGOer) og sivilsamfunnsorganisasjoner som retter seg spesielt mot klesindustrien. De retter et stort fokus på bransjen og har som hovedoppgave at den skal drives på en ansvarlig måte. Det betyr ikke at casebedriften alltid er enig med det de fremlegger, og hvordan de gjør ting. Likevel er det en driver for dem å sørge for at selskaper som er inne i klesbransjen skal ha gode holdninger overfor bærekraft og at disse organisasjonene følger med på ting hvor det som regel er lite tilsyn. Dette gjør at de jobber med å synliggjøre selskaper på en troverdig måte, noe som gjør dem til en viktig aktør og drivkraft for casene.

#### *4.2.1.2 Strategi*

##### *Visjoner og mål*

Alle casebedriftene har som mål å bli mer bærekraftig. For å klare dette må de alle gjøre tiltak. Noen av bedriftene jobber med å utvikle bærekraftstrategier, mens andre har etablert den i en eller annen form. Noen jobber mot det som en del av kjerneverdiene deres, mens andre har skrevet ned konkrete mål og aktivitetsplaner for bærekraftsarbeidet deres og hva de konkret skal gjøre innenfor bestemte tidshorisonter. Respondenten fra Case E sier: «*Det handler ikke bare om én ting. Det handler om å løse enhver lille del som vi gjør, og om å ta de riktige beslutningene. Det handler om helheten*» (e). Prosessen for både de, og mange av de andre informantene begynner helt fra starten og handler like mye om de små tingene som de store. Det kan være et så lite, men viktig valg som hvilke papir man skal velge å legge ved bestillinger. Skal man velge et med glas som er preget av eksklusivitet, eller skal man velge det som er litt grovere og som er resirkulert. Bedriftene kaller dette for «trade offs» som omhandler at bærekraftsutviklingen innad i deres bedrift hele tiden består av å ta valg som hjelper dem med nå sine mål.

##### *Innovasjon*

Innovasjon har alltid vært tilstede, men den siste tiden har det blitt større fokus på tematikken i klesbransjen. Når respondentene blir spurt hva som beskriver deres forretningsmodell og hvordan de jobber for å utvikle den i en mer bærekraftig retning svarer informanten fra case A: «*Vi skal være innovative, men alt vi gjør skal gjennomføres på en bærekraftig måte. Der er det*

*hele tiden nyvinninger» (a).* En av bedriftene sier at de har retningslinjer som tilsier at de skal benytte seg av den best mulige teknologien som er tilgjengelig til enhver tid. Det kan komme mye godt utav å være innovativ på klesproduksjonsfronten. Det betyr i praksis at jo bedre innovasjoner som er tilgjengelig, jo mer bør det skaleres opp og brukes i tekstilproduksjon. Dette trenger nødvendigvis ikke å være revolusjonerende innovasjoner, men det kan være løsninger som å få ned vannforbruket, ha bedre renseanlegg, nye kartleggingssystemer.

### *Sirkulærøkonomi*

Sirkulærøkonomi er et ord som er på mange av respondentenes lepper. Casebedrift C har tatt i bruk modellene mye, og ser virkning av dem. De jobber stadig med å utvikle nye løsninger innenfor sirkulærøkonomien, og håper at flere virksomheter gjør det samme. Derimot er det fortsatt mange utfordringer knyttet til sirkulærøkonomi når det kommer til gjenvinning og resirkulering. Bedriftene snakker positivt om mulighetene og hvordan det er en drivkraft for å jobbe med bærekraftig utvikling. De inkluderer hvordan man kan jobbe sammen for å få sirkulærøkonomien til å fungere optimalt i bransjen, og ikke minst hva som er utfordringene med fenomenet. Case E er også en av casebedriftene som forsøker å utvikle alternative modeller for sirkulærøkonomi. De jobber for tiden med å utvikle en løsning som er modulbasert. Dette vil gjøre jobben med resirkulering bedre, og mer bærekraftig i form av at kundene ikke trenger å kjøpe ett nytt plagg fordi ett element blir ødelagt. Respondenten sier: «*Grunntanken med dette er at det er vi som har ansvaret for hele produktets livsløp» (e).* Andre bedrifter snakker også om disse løsningene, og sier at man har fått noen alternative måter å senke fotavtrykket i egen bedrift og ved ens egne produkter ved at man kan utvikle ulike løsninger for å tilpasse produktene og skape bærekraft i leverandørkjeden. Derimot blir det lagt vekt på at det ikke riktig enda er noen som har funnet sirkuleringsbiten med selve salgspunktet enda.

### *Samarbeid og samkonkurranse*

Norwegian Fashion Hub er en klynge i Norge som jobber for å gjøre klær så bærekraftig som mulig. Tre av fem casebedrifter er medlem i næringsklyngen, og i den bidrar alle medlemmene til et samarbeid. Casebedriftene legger vekt på at det eksisterer en del tiltak på samkonkurranse, og at dette fungerer som en drivkraft for å implementere bærekraftige løsninger i deres virksomhet.

Noen av informantene nevner tiltak som «Jallatrappene» i Sverige, og samarbeid med UNICEF. Det blir presiserer at en enkelt bedrift ikke alltid vet hvordan man kan skape forbedringer, men



at man kan snakke sammen med andre i bransjen om hva som vil fungerer og hva som ikke vil fungere. I dag finnes «Scandinavian Outdoor Group» som er en bransjeorganisasjon. Der møtes aktørene på messer og har jevnlig møter eller webinarer for å finne ting å samarbeide om. Man innser mer og mer i bransjen at det hjelper å samarbeide om å løse utfordringer.

I intervjuet med Case A kommer vi inn på konkurranse, og hvordan man i klesbransjen kan lære av hverandre om man har et ønske om å bli med bærekraftig. Respondent A svarer at de tror at man ser på hverandre som aktører. Man prøver å lære av hverandre i bransjen, og at det har kommet mange gode organisasjoner for samkonkurranse, og kursing. Informanten tror at Norge ligger foran. Nesten samtlige respondenter svarer at de tror at bransjen har mye å lære av hverandre. Noen presiserer derimot at Sverige er mer frempå når det gjelder flere og ulike tiltak. Derfor prøver de å lage litt felles prosjekter hvor de kan kartlegge de ulike aktørene, og hva de forskjellige gjør.

Aktørene har funnet ut at mange har de samme utfordringene, og at det i disse tilfellene er bedre å jobbe sammen fordi det koster ressurser og det krever investeringer som er dyre å ta alene. Imidlertid er det lettere å samarbeide med norske og skandinaviske aktører fordi de er nærmere lokalisert og man jobber som regel etter en kultur som ikke er veldig ulik. To ganger i året samles hele utendørsbransjen seg på en internasjonal messe i Tyskland som heter ISPO hvor hele bransjen samles med leverandører. Her viser mange frem sine nye produkter, og første gangen en av informantene var der, la vedkommende merke til at alle selger seg inn med bærekraft på en eller annen måte. Gjennom slike tiltak kan man lære av hverandre og se hva andre har gjort feil.

#### *4.2.1.3 Samfunnsansvar og bærekraft*

Bærekraftsbegrepet har endret seg mye de siste årene. For 20 år siden eksisterte nesten ikke begrepet bærekraft og det var lite forståelse for hva det handlet om. Det var ingen press om å bli bærekraftig, og det var få som var opptatt av fenomenet. De som jobbet med bærekraft stod på en helt annen side enn de som jobbet med kommunikasjon: «*De ville heller snakke om design, farger og pris*» (c). Man var, og er dessuten redd for å bli tatt for noe som virksomhet. Det er skummelt som bedrift å snakke om noe så komplekst og ukonkret som bærekraft. Imidlertid er bærekraft blitt en av de fire hjørnesteinene i strategi, og det var først da man skulle begynne å kommunisere bærekraft. Dette er dermed en drivkraft for bedrifter. At de kan kommunisere hva de gjør, hva de har gjort, og hvilke planer de har i fremtiden. En av

informanten sier at: *«Man fant en måte å kommunisere om bærekraft på som man kalte «det uendelige arbeidet» (c).* Med dette mener de at arbeidet med bærekraft stadig videreutvikler seg, og at man alltid kan nå nye mål. Informantene forteller at de ikke lenger snakkes om samfunnsansvar i deres bedrifter, men at det heller legges vekt på bærekraft og de tre bærekraftspilarene. Dette er fordi at det favner om mer, og det gir mer informasjon enn samfunnsansvar.

#### *4.2.1.4 Lønnsomhet og konkurransefortrinn*

Å finne ut hvordan konkurransekonteksten i klesbransjen påvirker aktørene til å jobbe etter hverandre, og gjøre tiltak for bærekraftig utvikling som konkurrentene gjør, er interessant, men kompleks forskning. Casebedriftene var overraskende åpen når jeg begynte å stille spørsmål som handlet om hvordan de håndterte å være i en så konkurransedrevet bransje. Jeg spurte spørsmål som handlet om hvordan konkurransen i markedet påvirket arbeidet med deres forretningsmodeller i retning av en mer bærekraftig virksomhet, hvordan de tror at bærekraft kan bli et konkurransefortrinn, og hvordan de arbeidet for at kommunikasjonen ut mot forbrukere og konkurrenter skal være etisk forsvarlig. Jeg innledet det siste spørsmålet med å snakke om at det de siste årene har det vært medieoppslag om bedrifter som blir tatt for grønnvasking av forbrukertilsynet. De fleste casebedriftene svarer her at det i stor grad handler om å ikke snakke om ting de ikke er sikker på. Andre respondenter sier at de synes det er noe dumt at man skal «ta» noen for å jobbe med bærekraft, eller prøve å jobbe med bærekraft.

Diskusjonen som omhandler hvorvidt de faktisk jobber med bærekraft, eller ikke er også tilstede i intervjuene. Noen påpeker at dette ofte er selskaper som har mye ressurser. De har gode markedsførere og benytter seg ofte av byråer. Andre påpeker at det er dumt om denne jobben ikke er genuin, men at det likevel setter et fokus på tematikken og at det skaper et press og øker forventningene fra andre aktører. Det er ulike meninger om at bærekraft kan være et konkurransefortrinn. Noen mener at det er på vei til at bli et konkurransefortrinn, andre mener at det allerede er et konkurransefortrinn, mens noen mener at det er en stund til bærekraft kan bli et potensielt konkurransefortrinn.

Case B sier: *«Bærekraft kan være et langsiktig lønnsomt konkurransefortrinn, og det vet jeg at mange store aktører allerede har sett på tallene sine. Jeg føler at fenomenet med bærekraft de siste fem til ti årene har gått fra å være et tillegg, til at det er en stor konkurranseulempe å ikke ha et godt forhold til det og ikke ha implementert det på noe vis» (b).* Case E mener også at

bærekraft kommer til å bli et konkurransefortrinn. Samtlige av casebedriftene var enig i at bærekraft har blitt viktigere de siste årene, og oppmerksomheten har skapt forventinger til at man skal være ansvarlig. Dette presiserer case D med: *Vi er en høyst kommersiell aktør som ønsker å treffe så godt som mulig. I tillegg tror jeg at for en aktør som oss ville det vært et stort problem om vi ikke hadde fokus på bærekraft» (d)*. Dette viser at respondentene mener at bærekraft har blitt et salgsargument, og det kan føre til at virksomhetene skaper god samvittighet til å handle mer klær. Case E presiserer derimot at *«Vi ønsker ikke å bruke bærekraft som et salgsargument» (e)*. De mener at det heller er viktig å fokusere på å gjøre en god jobb med bærekraft, og de mener at det skal være grunnleggende i deres forretningsmodell.

#### 4.2.1.5 Rykte og omdømme

Klesbransjen er kjent som «værsting» når det kommer til klimagassutslipp. En av drivkreftene for å bli mer bærekraftig er naturligvis at de ikke ønsker å bli assosiert med dette utsagnet. Casebedriftene uttaler at det er kjedelig å vite at man påvirker miljøet i en negativ retning når man i utgangspunktet prøver å gjøre noe positivt som skaper verdi til mennesker og samfunn. Informanten fra Case C sier: *«Det som mange ikke ser, er at det er klesbransjen som har gjort mest» (c)*. Dette handler om at bransjen hele tiden jobber med problematikken progressivt, og gjør fremskritt. De har fokus på det, og bruker ressurser på å innovere og finne gode løsninger. Bransjen har stått i søkelys over en periode, og det er blitt en ekstremt global bransje. Det kan tydes som at bransjen har de største utfordringene, men også det største potensialet. Bedriftene legger vekt på at et godt omdømme er viktig, og de tror at bærekraft og omdømme henger tett sammen. Noen bedrifter legger vekt på at de forsøker å samarbeide litt med universiteter for å skaffe lojalitet hos kundegruppen.

#### 4.2.1.6 Digitalisering

Den fjerde industrielle revolusjon og digitalisering kan være en drivkraft for å jobbe med bærekraft fordi det skaper muligheter. Digitaliseringen har gjort ting mye mer tilgjengelig, og ikke nødvendigvis bare informasjonsflyten. Det hjelper med å kartlegge, skape oversikt og utvikle verdi når man skal finne gode løsninger på krevende problemstillinger. Digitaliseringen kan bidra til å ha bedre kontakt med leverandørkjeden fordi de knytter kontorer og fabrikker bedre sammen. Ved hjelp av digitaliseringen kan man utvikle meldetjenester som lar ansatte melde fra om kritikkverdige forhold eller andre aspekter ved driften som utvikler spørsmål. Digitalisering kan bidra til kjennskap om rettigheter, og det bidrar til transparens. Digitalisering

kan også knyttes opp til digitale design. Imidlertid gir informantene inntrykk av at dette fortsatt er på det eksperimentelle stadiet, og at det forsøkes å skape gode løsninger. Digitalisering kan også hjelpe til med å skape skalerbare bærekraftige forretningsmodeller. Teknologi kan også utnyttes.

### *Informasjonsdeling*

Informasjonsflyten blir påvirket av blant annet digitalisering. Det er lettere å dele ting, og det er lettere å nå ut til forbrukere med informasjon. Dette er en drivkraft for bedriftene at de kan dele tiltak de gjør, og gjerne få positiv respons for det. Informanten fra Case A sier: *«Vi kan nok helt klart fronte mer hva vi gjør, og få nye tilhengere på den måten» (a)*. Respondenten sier at det er svært viktig med informasjon og opplysninger og uttaler: *«Hvis jeg går inn og kjøper en t-skjorte til 79,50,-, fra et fast fashion sted med miljømerking er det veldig mange som får god samvittighet» (a)*.

### *Forskning*

Det er mange ting som bringer klesbransjen nærmere en mer bærekraftig verdikjede. Dette er blant annet forskning. Informantene uttaler ofte at man ikke vet helt hva som er bærekraftig. Dessuten er det vanskelig å vite om et bærekraftig produkt går på bekostning av andre miljøaspekter, og ikke minst hva den totale miljøpåvirkningen er på ulike produkter som blir produsert. Dette kan være både en drivkraft, men også en utfordring for forbrukerne. En av respondentene sier: *«Skal vi lage noe i skinn, eller skal vi bruke det syntetiske stoffet «alkantara» som egentlig er mye mer bærekraftig» (e)*. Utfordringen med dette er at forbrukere har alltid blitt opplyst om at plastikk er en værsting, og at plastikk ikke er bra. Derfor blir dette en utfordring for bedriften nettopp fordi at de må kunne bevise dette. Imidlertid er dette blitt lettere ved hjelp av for eksempel digitale plattformer hvor man henviser til forskning. En av casebedriftene forteller at de nylig har gjennomført et forskningsprosjekt på deres Co2 utslipp som skjer i forbindelse med deres produksjon. Dette er oppriktige og forskningsbaserte tall som kan gi indikasjoner på hvor bedriften må kutte ned utslipp, og hvor de allerede gjør det bra.

#### 4.2.2 Drivkrefter fra case A

Når det kommer til drivkrefter på bedriftsnivå, er det naturlig å nevne hvem den enkelte bedriften mener er ansvarlig for bærekraftig utvikling. Det vil påvirke hvilken drivkraft de mener er den viktigste eller mest sentrale for deres bedrift. Når jeg spurte respondenten fra Case A om dette spørsmålet var vedkommende veldig tydelig på at det er bransjen ene og alene som

som står for dette ansvaret. Dette innebærer alle som jobber i bransjen, og alle som tjener penger på det. De påstår at alle er ansvarlig for å mene noe, og at alle har ansvar for at det de tjener penger på ikke skader andre.

Videre var deres mest sentrale drivkraft at bærekraft for dem handlet om en ideologi. Det handler for caset om hvem de er, og hva de står for. Det blir presisert at bedriften jobber slik de gjør fordi at man nettopp har et ansvar som en del av bransjen og at det er de som hovedsakelig må gjøre tiltakene. Likevel presiserer de at det er viktig med forbrukermakt, og det er viktig at man får press fra interessenter og at forventningene til bransjen øker og blir uttrykket.

#### 4.2.3 Drivkrefter for case B

Casebedrift B mener at de ansvarlige for bærekraftig utvikling i klesbransjen handler om en kombinasjon. Denne kombinasjonen er bestående av næringslivet selv, forbrukere og myndigheter. Dessuten ligger hovedansvaret på de som produserer. Det er de som skaper og tar valgene som påvirker industrien. Imidlertid er det svært viktig med påvirkningskrefter fra interessentene. Det må være et ønske fra omgivelsene for at presset skal føre til endringer.

Den største drivkraften for bedrift B er at bærekraft en del av deres visjon. De ser at klesbransjen er forurensende, og vet at den har en veldig negativ miljøpåvirkning. Likevel er klær svært viktig for mange mennesker, og at de som bedrift kan være med å skape og uttrykke denne delen på en god måte er viktig for dem. Grunnen til at de driver merket er fordi at de vil gjøre en forskjell for bransjen og at de har lyst til å være med å gjøre en endring. Imidlertid er det trist at en bransje som denne skal ha en mørk bakside. «*Man skaper noe som egentlig skal bringe glede og være meningsfylt, også har det en sånn mørk bakside*» (b). Dette gjør at det også handler om ansvar for bedriften. De uttaler at selv om de ikke kan fikse problemet alene, kan de gjøre sin del. De uttrykker: «*En person kan ikke gjøre alt, men alle kan gjøre litt*». Ved å for eksempel spørre etter bærekraftige materialer kan man være med på å påvirke og skape etterspørsel som etterhvert gjør at enda flere fabrikker innser at det er interesse for resirkulerte, økologiske eller sertifiserte materialer.

#### 4.2.4 Drivkrefter for case C

For bedrift C ligger hovedansvaret for endring internt. De uttaler at jobben med bærekraft starter i deres bedrift, og at de skal bidra med det de kan for å skape en mer bærekraftig bransje.

Respondenten fra caset uttrykker at ildsjeler er særdeles viktig i en slik prosess, og har troen på at bærekraft kan bety mye i årene som ligger foran.

Den mest sentrale drivkraften for denne bedriften er læringsprosessen de kan få av å sette i gang ulike tiltak. For en stund siden satte de i gang et samarbeid med et utleiefirma. Imidlertid valgte de ikke å benytte seg av firmaet for å leie ut deres plagg, men å la seg bli inspirert og lære av dem. De valgte heller å teste ut en tilsvarende modell selv, og delte ut et bestemt plagg til 30 mennesker slik at de kunne få teste det i en bestemt periode, for å kunne komme med tilbakemeldinger. I tillegg uttaler informanten for casebedrift C at en sentral drivkraft for dem er å gjøre bærekraft tilgjengelig for alle. *«Bærekraft skal ikke være en luksus for de få, men det skal være for de mange» (c)*. De har et ønske om at bærekraftige produkter ikke skal være dyrere, og de jobber derfor mot å lage bærekraftige løsninger som skal være tilgjengelig for alle. De vil ikke at det skal koste fire ganger mer for ett plagg som er bærekraftig utviklet.

#### 4.2.5 Drivkrefter for case D

Casebedrift D mener at ansvarligheten handler om en kombinasjon. Det handler om at bransjen selv, forbrukere, myndigheter, og andre interessenter må jobbe for å nå det samme målet. Det er en sammensatt utfordring som krever en felles innsats fra flere sider. Bransjen har et ansvar som aktører om at de skal operere så ansvarlig som mulig. På lik linje er det viktig at det legges press på bransjen fra myndigheter for at man skal kunne konkurrere jevnt på bærekraft. Det må legges forventninger til alle.

Deres mest sentrale drivkraft for å jobbe med bærekraftig utvikling i sin bedrift er at det er nedfelt i deres kultur. Driften deres baserer seg mye på grunnleggende verdier nedfelt i selskapet. Disse verdiene inkluderer ønsket om å bidra til bærekraftig utvikling. De ønsker å fremstå som en ansvarlig bedrift og det var derfor de meldte seg inn i Etisk handel flere år siden. I dag har nesten alle de ansatte i bedriften en arbeidsoppgave som relaterer seg til bærekraft. En annen drivkraft som står svært sentralt i Casebedrift D er omdømme. De er en kommersiell aktør som har et ønske om å treffe forbrukerne så godt som mulig. De ønsker ikke å bli oppfattet som en aktør som ikke utøver ansvar i verdikjeden. Derfor bruker de ressurser på å kontrollere hele verdikjeden.

#### 4.2.6 Drivkrefter for case E

Case E mener at hovedansvaret for endring ligger på alle. De mener at kundene har et ansvar med å bruke kundemakten sin. Hvis forbrukerne begynner å etterspørre bærekraftige produkter i større grad, og begynner å satse på bærekraftige modeller, kommer aktørene til å komme etterpå.

Den mest sentrale drivkraften for case B er etterspørsel. Kundenettet deres etterspør bærekraftige produkter, og de ansatte og eierne for bedriften synes det er viktig. De presiserer at det er komplekst, men i bunn og grunn uttaler de at det fungerer som alle andre trender. Presset kommer fra ulike interessenter, både innenfra og utenfra. Videre nevner de at organisasjonsstrukturen deres gjør det lettere å implementere endring, noe som fungerer som en drivkraft for dem. De har en ønske om at forbrukerne skal kunne nå opp til den øverste ledelsen, og at de skal føle at de blir hørt angående deres fremtidige ønsker for merkevaren.

### 4.3 utfordringer ved implementering

Implementering er aktuelt for alle tema. Denne delen av kapittelet tar for seg utfordringene ved implementeringen av bærekraft i bedriftenes virksomhet. Det ville vært naturlig at alle jobbet med bærekraft om man ikke møtte på utfordringer ved implementering. Om det ikke hadde vært vanskelig å jobbe med bærekraft, kan vi anta at alle hadde gjort det. I forhold til bærekraft er implementering særlig utfordrende fordi det finnes mange faktorer som er uklare, og som ikke ligger til rette for at dette skal være en enkel jobb for bedriftene.

#### 4.3.1 utfordringer fra bransjen /markedet

##### 4.3.1.1 Samfunnet

Samfunnet er en faktor som ligger utenfor bedriftene, og som er eksternt for casebedriftene.

##### *Bruk og kast mentalitet*

Bruk og kast mentaliteten er derfor en av utfordringene som er vanskelig å håndtere fordi «klesindustrien har vært en den største pådriveren for å selge det nyeste» (a). Dette viser at aktørene lever i en bransje hvor det ideelle er å tjene penger uten å produsere mer klær som skader planeten. Salg er også ekstremt sårbart for denne bransjen. Statistikk som viser antall ganger man i gjennomsnitt bruker ett plagg, har sunket ekstremt mye de siste 20-30 årene. Dette henger tett sammen med problematikken som blir omtalt som «trender». Trendene endrer seg

raskere enn noen gang, og det gjør at forbrukeren til enhver tid føler at de må tenke ha nye plagg. Mange av bedriftene prøver å overkomme denne utfordringen ved å fokusere på kvalitet i alle ledd for å få et sluttprodukt som varer lenger. En av respondentene forteller at de nesten har sluttet å benytte seg av bomull fordi det er ekstremt vanskelig å holde på fargen på stoffet og at det vil falme med tiden. En annen bedrift forteller at de i begynnelsen benyttet seg av plastikkdetaljer på deres plagg. Dette var noe som ofte ble ødelagt, og da måtte gjerne hele plagget kastes. Derfor benytter de seg nå av rustfritt stål for å bevare produktene. Derimot er det ikke lett å veie opp kvalitet mot co2 utslipp når man skal velge materiale.

Mote handler om raske endringer og det er dette som skaper trender. Når det kommer nye trender hele tiden blir det krevende å lage tidløse klær som kan vare lenge. Dette er nok en av drivkreftene for å ikke være bærekraftig også. Mote er basert på trender som dør ut. Når en trend er død, kommer det en ny trend. Det er nok dette som er det mest utfordrende for å bli bærekraftig, og dette er nok det vanskeligste å gjøre bærekraftig. Behovet for «fornyelse» kommer kanskje aldri til å forsvinne. Når man skal kjøpe noe nytt hele tiden drar man gjerne til de billigere butikkene også.

#### *Forbrukerne forbinder pris med bærekraft*

I alle intervjuene ble respondentene spurt om de trodde at dyre plagg var forbundet med gode plagg i forhold til bærekraft. Dette skapte engasjement hos de ansatte i casebedriftene, og samtlige svarte ja. Noen nevnte at de ikke kunne tenke seg at luksusmerker fikk spørsmål om bærekraftig produksjon fordi det er kostbare produkter. Andre nevner at den høye prisen likevel gjør at man som forbruker tar bedre vare på produktene og velger å selge det videre på grunn av produktets verdi. Imidlertid kan det ha sammenheng med at man som forbruker handler mindre av disse merkene, og tar bedre vare på dem. En av de ansatte presiserer dette og uttaler: «Jeg tror jo ikke man bryr seg om klær man ikke har investert noe i. Kjøper man et plagg til 399,- bryr man seg ikke om det. Kjøper man en veske fra et luksusmerke tar man vare på den, og om man slutter å bruke den er det gjerne så mye verdi i den at det kan selges videre» (e).

#### *Forutsigbarhet*

Det er krevende å være tidlig ute, eller å være forutsigbar i en uforutsigbar bransje. Det er velkjent at mange klesfabrikker er lokalisert i Asia eller i andre land som ligger langt borte fra Norge. Det er krevende logistikkmessig å få til transporten av klær på en så kostnadseffektiv, tidseffektiv og miljømessig måte som mulig. Enten kan man frakte varene med fly som tar 24



timer, eller man kan frakte varene med skip som tar to måneder. Næringslivet kan endre dette ved å ha flere kolleksjoner som ikke går ut på dato.

#### *4.3.1.2 Offentlige reguleringer*

På lik linje som «samfunnet», er offentlige reguleringer noe som ligger utenfor bedriften og som er eksternt for de ulike casebedriftene.

#### *Manglende reguleringer*

Alle casebedriftene ytrer manglende reguleringer fra myndigheter, og et ønske om mer. De mener at bransjen kunne fått drahjelp om myndighetene hadde satt krav, eller lagt til insentiver for de som velger å benytte seg av bærekraftige løsninger. En av respondenten sier: «*Handelen er gjennomsyret av reguleringer fra myndighetene, men det er ingen av dem som dytter klesbransjen i en mer bærekraftig retning. Det finnes ingen løsninger som gir oss insentiver for å bruke mindre kjemikalier, bruke resirkulert polyester eller produsere på en fabrikk med fornybar energi. Det er ingen konkurransefordeler*» (c). Dette gjør det utfordrende å velge bærekraftige løsninger som er kostnadskrevene fordi alle som er i bransjen er opptatt av å tjene penger. Det kan føre til at man velger de løsningene som er billigst eller enklest for å overleve i en konkurransepresset bransje.

#### *Sirkulærøkonomi*

I tillegg er det krevende å satse på sirkulærøkonomi. Respondentene drøfter problemstillingen og dilemmaet som omhandler at man har et sterkt ønske om å være bærekraftig, i en bransje som ikke er bærekraftig. En av respondentene sier: «*Det er en vanskelig tanke for oss i handelen. Og det å plutselig ikke tenke på at man skal produsere mer, vokste mer, eller selge mer på bakgrunn av salg er en ekstremt vanskelig omstilling*» (c). I tillegg har man i Norge en Brukthandelslov som gjør for eksempel utleiemodeller krevende. For å kunne drive med bruktsalg i Norge må man søke om løyve fra det lokale politiet. Ifølge en av informantene er dette «*en litt kronglete prosess, som kunne blitt gjort litt lettere*» (c). Sirkulærøkonomi handler om å koble vekst fra volum og at man kan fortsette å ha økonomisk inntjening samtidig som man ikke øker forbruksveksten. Likevel har mange av respondentene troen på at sirkulærøkonomi kan være reelle forretningsmodeller. Det kommer også en sirkulærøkonomi strategi i Norge snart, men den er forsinket. Informantene er spent på hva denne kommer til å innebære og hvorvidt den fokuserer på delene som inneholder utleie, reparasjon, og andre lignende ting.

Noen av respondentene snakker positivt om resirkulering, mens andre mener at resirkulering ikke er et bra tiltak enda. Dette argumenteres med at resirkulering går på noen elementer, men at å ta en kompleks konstruksjon for å resirkulere den ikke fungerer med dagens teknologiske løsninger. Et klesplagg er ofte sammensatt av mange ulike elementer, og for å kunne resirkulere produktet må man kunne plukke dem fra hverandre. Kanskje denne jobben kan løses av roboter med i fremtiden, men det er krevende når alle sømmer skal kneppes opp, og alle knapper skal skilles fra produktet. Likevel er monomaterialet er tema som de fleste benytter seg av. Det er ett sted i riktig retning, men likevel *«har man bare løst et lite problem av mange problemer» (d).*

#### *4.3.1.3 Kostnader og lønnsomhet*

Det er naturlig å anta at bærekraft koster penger. Det er fortsatt dyrere å produsere bærekraftige klær, og det er kostbart å utvikle bærekraftige løsninger. Det koster penger å forske på alternative modeller og sirkulærøkonomi, og det krever mye ressurser å finne på nye måter å selge klær på uten å produsere nytt.

Case A nevner at det i klesbransjen ofte er mellomledd, som alle skal ha sin andel av fortjenesten. De mener at ett av hovedproblemene er at klesindustrien har åtte sesonger i året nå. *«Det vil si at det er halvannen måned mellom hvert dropp, og da dropper de nyheter hele tiden. Da går eldre kolleksjoner på salg. Det tror jeg er ett av kjernepunktene som er problemet. Det er jo overforbruk» (a).* Case E sier at *«Vi prøver ikke å hente ut en rask gevinst, men heller å bygge opp bærekraftige løsninger for å skape økonomisk gevinst over lang tid» (e).* Dette vil være en avgjørende innstilling for de som velger å implementere bærekraft eller som har implementert det i sine forretningsmodeller.

Noen av de større selskapene sier at de gjerne er med på å ta kostnadene når det kommer til å implementere bærekraft i hele bransjen. Imidlertid krever det nok mer samarbeid enn at noen få aktører tar regningen. Det handler i like stor grad om hva som gjøres, som hvem som betaler for løsningene. Green Deal prøver å komme med noen krav og måter og måle på, sånn at det skal lønne seg å bli bærekraftig. I tillegg sier store banker som DNB at de heller vil investere i bærekraftige bedrifter.

*Strategiske vurderinger knyttet til pris vs andre aspekter ved forretningsstrategien*

Informantene tror ikke at forbrukerne er villig til å betale for bærekraftige produkter, eller at det er det som er avgjørende for å handle ett plagg. Denne utfordringen kan dog muligens løses gjennom informasjonsdeling. Når vi spør Case A hvordan man kan påvirke betalingsvilligheten til forbrukerne svarer de: *«Jeg mener at det også er vårt ansvar og informere om hvorfor man gjør det. Det er veldig viktig å informere om hvorfor man skal velge som man gjør. Hvorfor skal man betale litt mer. Det er veldig vanskelig å få til bærekraft i en prisklasse som er veldig lav (a).* Respondenten fra Case E uttaler også at *«Med en gang pris er konkurransemiddelet lider alt» (e).* Pris er altså et tema som tas opp i alle intervjuene. Alle våre casebedrifter prioriterer kvalitet i sine produkter, og ingen av dem konkurrerer på pris. Derimot er det mange andre aktører som har pris som konkurransefortrinn. En av informantene sier: *«Veldig mye er prisdrevet nå, og alle skal jakte pris. Det er et tapsprosjekt i lengden» e).* Det er ikke bra for merkevarenes bunnlinje, og det er ikke bærekraftig å konkurrere på pris.

En utfordring som virker å være veldig sentral i implementeringen av bærekraft i klesindustrien er at holdninger ikke matcher kjøpemønster. Respondenten fra case A sier *«Vi er redd for at pris enda er en for viktig faktor når det kommer til stykket. Dette er det flere grunner til, men det er jo åpenbart at ikke alle har penger å strø rundt seg» (a).* Dette viser at selv om folk sier at de bryr seg om bærekraft, og etterspør bærekraftige produkter, er det ikke gitt at de er villig til å betale for dem når det blir tilgjengelig. Interessen for å kjøpe bærekraftige plagg er større enn noen gang, og åtte av ti sier at de er interessert i bærekraftige plagg. Derimot er tallet noe mindre blant dem som er villig til å betale ekstra for det. Samtlige respondenter tror derfor ikke at bærekraft er den avgjørende faktoren for om noen kjøper ett plagg eller ikke. *«Fordi hvis ikke designet er bra nok, så vil ikke folk ha det bare fordi det er sirkulært eller bærekraftig. Ikke enda. Folk flest kjøper basert på hva de liker og om det passer» (a).*

#### *4.3.1.4 Informasjonsflyt*

Å få til noe bærekraftig i ens egen verdikjede er svært viktig for mange bedrifters prosesser som i utgangspunktet ikke er bærekraftig. Imidlertid blir det et definisjonsspørsmål hva bærekraft er, og hvordan man skal jobbe for å bli mer bærekraftig. Mange av casebedriftene legger vekt på at det er skummelt å jobbe med bærekraft fordi begrepet er så diffust, og blir begrunnet med at *«Bærekraft er blitt et veldig buzz-ord, og forbrukere uttrykker at de ikke vet helt hva som kan regnes som bærekraftige produkter» (a).* Dette argumentere for at det egentlig ikke er noen som vet hva bærekraft er, eller hva som er bærekraftig. Det er mange faktorer som skal veie opp uten at det ene skal gå på bekostning av det andre. Case C sier: *«Jeg tror at bærekraft er såpass*

*abstrakt foreløpig, at det å skrive tittelen på plagget i grønt føles kanskje litt bedre, men man ville ikke kjøpt det hvis man ikke hadde planer om å kjøpe det uansett. Sånn skal det heller ikke være heller. Man skal ikke kjøpe et produkt bare fordi det er økologisk, det syns jeg er super viktig å få med her – det er ikke løsningen på noen ting. Fiber er bare 16% av hele miljøpåvirkningen til et plagg» (c).* En utfordring med å implementere bærekraft og bruke ordet bærekraftige klær er at det ofte fører til en falsk god samvittighet hos forbrukeren fordi de automatisk tenker at disse klærne ikke er skadelig for miljøet, og at det ikke koster naturens ressurser å produsere dem.

#### *4.3.1.5 Etiske aspekter og verdikjeden*

Over de siste årene har klesbransjen mottatt massiv kritikk for manglene arbeidsreguleringer, og dårlige arbeidsforhold. Dette er derfor noe de fleste bedrifter tar på alvor i dag, og som allerede nevnt er dette viktige interessenter for de som det er viktig å ta vare på. Måten de kan overkomme utfordringene ved å implementere de etiske aspektene i organisasjonene som ikke omhandler miljøsertifiseringer på produksjon er ved å nedfelle etiske retningslinjer og lignende tiltak. Mange av casebedriftene forteller at de har implementert noe som kalles for Code of Conduct. Dette er noe alle leverandører må følge. Imidlertid er det vanskelig å opprettholde dette i praksis når man har mange bedrifter å forholde seg til, og det er krevende å overvåke.

#### *Transparens*

Press har gjort at de fleste aktørene har lagt ut sine leverandørlistene offentlig. Dette poengterer informantene som noe sårbart for bransjen. *«Det jo også noe med at hvis du legger det ut, og det er noen som har lyst til å kopiere merket ditt, så er det veldig mye lettere å kunne gjøre det du vet hvem som faktisk produserer produktet» (a).* Forbrukerne forventer åpenhet fordi det viser ansvar. Det har bransjen forståelse for. Dessuten er det risikofyllt å gjøre det som en liten bedrift fordi makt betyr mye i klesbransjen, og man blir prioritert på kvantum. Derfor mener bransjen at transparens er misforstått. Det er lett for forbrukeren å tenke at man har noe å skjule om man ikke deler lister offentlig selv om det ikke nødvendigvis handler om det.

Respondenten fra casebedrift C forteller *«Vi tror det er en utfordring å få hele bransjen til å åpne opp. Det anses som konkurranse å hemmeligholde, og med engang en aktør finner et godt sted å produsere noe kan noen andre få mye gratis» (c).* Det er en kneik for bransjen å overkomme. De forteller at dette er forståelig. *«Når man har jobbet mye med et produkt og har*

*brukt masse tid og krefter på det, forstår jeg at man ikke vil at andre skal komme å få det» (b).*  
Det handler i stor grad om eierskap til produktet.

#### *Arbeidskultur i andre land*

En av informantene forteller at man i Norge er opptatt av at ingen skal jobbe mer enn 37,5 time i uken, og ingen skal ha arbeidsdager som overstiger 8 timer. Imidlertid ser disse kravene eller forventningene fra nordmenn ikke til å bli gjort noe med. Dette handler nok i stor grad om at man i andre land har en helt annen arbeidskultur. I noen andre land er arbeiderne stolte av å jobbe 15 timers lange dager, og ikke ha pause én eneste dag i uken. Det er helt utenkelig, og ville ikke vært akseptert for de fleste nordmenn. Diskusjonen omhandler også dårlige arbeidsvilkår, og om det er tvang eller ikke. Om arbeiderne blir betalt for timene, og om de trives. Dette er en utfordrende diskusjon fordi man ikke kommuniserer med disse arbeiderne, og det trolig er mye som foregår bak kulissene. Om det er mulig å finne ut av dette noen gang vet man ikke da fabrikkene ofte er lokalisert i land hvor korrupsjon og makt er dominerende. Man må sørge for at løsningen på problemet ikke skaper et annet problem som vil føre til tilnærmet like utfordringer.

#### *Synliggjøring av frakt*

I dag har de fleste nettbutikker svært gode frakt- og returvilkår. Dette er som regel bestående av både gratis frakt og retur, og mange opplever at dette kan være et kritisk punkt for mange forbrukere. Om man har synlige fraktkostnader kan man risikere å miste kunden i kassen. Respondent C uttaler «*Det er ikke noe som heter gratis frakt*». Dette er også en av faktorene som gjør jobben med sirkulærøkonomi krevende. Med utleiemodeller kommer dobbelt frakt, og det gjør regnestykket vanskelig. Frakt generelt er vell et utgangspunkt til et bærekraftig dilemma. Å sende enkelte varer frem og tilbake uten at det koster noen ting for forbrukeren er en litt «farlig» ting. Det gjør at forbrukeren ikke blir oppmerksom på hvor mye det koster å få tilsendt en vare, og hvor mye det eventuelt påvirker miljøet å sende varen i retur. Som forbrukere i dagens netthandel ser man som regel bare en vare, og ingen fraktpris. Det gjør det enkelt å bestille varer uten risiko.

#### 4.3.2 Utfordringer fra case A

Casebedrift A har gjennom hele sin eksistens hatt bærekraft som fokus. Derimot har de som regel ikke overskudd til å bruke ressurser på markedsføring. Bedriften syns også det er utfordrende å kommunisere på rett måte med forbrukermarkedet. De sier: «*Når jeg ser på*

*kundegruppen vår, ser jeg at vi har ikke vært gode nok til å informere om ting» (a).* Dette kan tyde på manglende informasjonsdeling. En annen utfordring for dem er at de har en bærekraftstrategi som ikke lar seg skalere fort. Dette gjør at når de får konkurrenter som kopierer merket deres og som selger produktene for 500,- mindre, vil de miste noen kunder til dem. Dette har også skapt utfordring i når det kommer til sponsorer tidligere fordi dem gjerne ofte ønsker at man skal skalere fort slik at man tjener så mye penger som absolutt mulig.

#### 4.3.3 Utfordringer for case B

Casebedrift B opplever utfordringer når det kommer til å implementere bærekraft i salgsdelen av verdikjeden. Ideelt sett for å løse problemet skal ikke bedriftene presse på å selge varer til forbrukeren som man ikke selv har troen på. På andre siden har man økonomisk bærekraft som handler om å holde bedriften gående. Man må klare å skape nok verdi til at det går opp i alle ledd. Derfor har de begynt med å implementere bærekraft i produksjonsledd. Det er noe alle kan gjøre noe med, og det er veldig håndfast om man har nok kunnskap. En annen utfordring for bedriften i forhold til implementering av bærekraft er hvordan man skal ende verdikjeden etter at sluttkunden er ferdig å bruke produktet. De benytter i dag monomaterialer. I snitt ligger kolleksjonene deres på mellom 65-80% monomaterialer. I dag finnes det ikke gode systemer for resirkulering av tekstiler. Det har kommet ett stykke, men det er ikke godt nok enda. De har deltatt på mange seminarer i Sverige, Tyskland, og Danmark hvor de bruker mye ressurser på å jobbe med dette og effektivisere det. I dag er det vanskelig å identifisere hvilke fibre det er og kunne gjøre det til noe nytt på en måte som er lønnsomt for miljøet og økonomisk. Det er viktig å jobbe med rene materialer. Med engang det er blanding klarer ikke maskinene å gjenkjenne materialet. Da går det mye ressurser i den prosessen, og i separasjonsdelen. Det er energikrevende og kjemikaliekrevende enn så lenge. Imidlertid er det ikke alltid det er hensiktsmessig å bruke monomaterialer, så det må veies opp og ned for hele tiden.

Casebedriften jobber også etter en «whole sale model». Det betyr at de designer plaggene, får dem produsert og har mest ikke-direkte kanaler til kunden. Kundene velger plaggene de vil kjøpe og hvor mange de vil kjøpe av hvert plagg. De bestiller varer basert på antall bestillinger. Da risikerer de å ikke produsere for mye. Utfordringen med dette er lave produksjonstall, og desto høyere priser. Bedriften ønsker ikke å presse produksjonstallet opp for å få bedre priser. Man oppnår bedre priser fra leverandører ved å bestille høye volum, og det er sånn det fungerer i denne bransjen. Så det å produsere et mindre antall plagg er utfordrende når det kommer til å

være økonomisk bærekraftig. En del bærekraftige materialer krever også en del høye volum for å få tilgang på det.

#### 4.3.4 utfordringer for case C

Casebedrift C opplever utfordringer i produksjonen. De har lyst til å gjøre endringene de kan, og har lyst til å benytte seg av de innovative løsningene som har kommet. Blant annet har det kommet en ny innfargingsteknologi som heter SolutionDye eller SpinDye som egentlig ikke er så ny. Denne løsningen handler om at man bruker fargede pellets før man spinner trådene istedenfor å farge det ferdige stoffet i vann og kjemikalier. Dette sparer 90% kjemikalier, og 75% vann. Problemet med å benytte seg av denne teknologien er at man må velge farge i veldig tidlig fase, og før man vet om forhandlerne er interessert i å selge produktet. Det er også en teknologi som fortsatt ikke er veldig tilgjengelig, og dessuten er det kostbart. De hadde også lyst til å teste ut å frakte varene med tog istedenfor skip fordi det er helelektrisk og går fortere enn med skip. Imidlertid er dette fire ganger så dyrt, og det gjør prosessen krevende. De merker også utfordringer med fraktkostnader og påvirkning i forhold til deres utforskning med sirkulære forretningsmodeller. Det er utfordrende å lage gode forretningsmodeller som er sirkulære når frakten må være rask, dobbel, og gratis.

#### 4.3.5 utfordringer for case D

Case D forteller at de er en merkevare som har implementert kjerneverdier og som står for mer enn å bare tjene penger. De ser ikke på bærekraft som noe som skal gi dem umiddelbar lønnsomhet, men som et prosjekt som forhåpentligvis resulterer i lønnsomhet. De markedsfører sjeldent produktene dere som bærekraftige, og mener selv at det kan være utfordrende når andre aktører som er lik dem i størrelse, og som ligger i samme prissjiktet gjør det. De sier «*Man konkurrerer med en del aktører som profilerer ting som «bærekraftig», og for konsumenter som ikke har full innsikt vil det fremstå som veldig bra. Det kan være negativt for oss konkurransemessig»* (d). Likevel presiserer dem at de ikke kan gjøre så utrolig mye med det, og at de heller må fokusere på å gjøre jobben sin, og gjøre dem på en så absolutt god måte som mulig. De har imidlertid bestemt seg for å bli så bærekraftig som mulig, og jobber med å ha en så redelig informasjonsstrøm som mulig. De fortalte i intervjuet om at de har brent seg noen ganger tidligere med å snakke litt for fort, og selge «ideer» og tanker litt for tidlig. Det mener de imidlertid at de har lært av, og nå driver de sin kommunikasjonsflyt bedre enn noen gang tidligere. De baserer seg på faktaorientert informasjon som er avansert, og nyansert. Det gjør

informasjonen mindre automatisk og mindre spisset. Det er derfor krevende, og en utfordring som er vanskelig å overkomme.

#### 4.3.6 Utfordringer for case E

Informanten fra case E forteller at de har begynt å forske på deres spesifikke CO2 utslipp. Når intervjuet ble gjennomført, hadde de fått en foreløpig rapport dagen før. Den viste at deres største utslipp ligger på komponentproduksjon i materialer og i transport. Respondenten uttrykker derfor at det er i disse leddene deres mest sentrale utfordringer i forhold til implementering ligger, og uttrykker: «*Dette er de to tingene vi må jobbe mye med nå*» (e). De presiserer at det ikke betyr at det er det eneste de skal jobbe med, og at det er denne utfordringen det de jobber med akkurat nå. De snakker om dette som en av mange kjempestore problemer, men at de må ta tall og statistikker på alvor.

### 4.4 Oppsummering

I dette delkapittelet vil jeg oppsummere hvilke empiriske funn jeg gjorde blant de fem casene gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer. Jeg har delt funnene inn i to ulike tabeller som viser en oversikt over hyppighet, samt likheter og forskjeller mellom casene. Jeg har valgt å lage en tabell for drivkrefter og interessenter og en tabell for utfordringer i forhold til implementering. Dette er fordi drivkrefter kommer før implementering i tid.

#### 4.4.1 Drivkrefter/interessenter

Drivkraft kategori	Drivkraft	Hyppighet <sup>1</sup>
Forventninger og press fra <b>interessenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabrikker og leverandører</li> <li>- Ansatte</li> <li>- Kundene</li> <li>- Bransjenormer og etterligning</li> <li>- Andre land</li> <li>- Media</li> <li>- Lokalsamfunnet</li> <li>- NGO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A, B, C, D, E</li> <li>- A, B, C, D, E</li> <li>- A, B, C, D, E</li> <li>- B, C, D</li> <li>- A, B, C, D,</li> <li>- A, D</li> <li>- C</li> <li>- C, D</li> </ul>
<b>BRANSJENIVÅ</b>		
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visjoner og mål</li> <li>- Innovasjon og teknologisk utvikling</li> <li>- Sirkulærøkonomi</li> <li>- Samarbeid og samkonkurranse</li> <li>- Konkurransedrevet tiltak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A, B, C, D, E</li> <li>- A, C, D, E</li> <li>- A, C, E</li> <li>- A, C, D, E</li> </ul>



		- A, C, D, E
<b>Lønnsomhet</b>	- Lønnsomhet - Samfunnsansvar og bærekraft - Bærekraft som konkurransefortrinn	- A, B, C, D, E - A, B, C, D, E - B, C, D, E
<b>Omdømme</b>	- Rykte og omdømme	- A, B, C, D, E
<b>Digitalisering</b>	- Digitalisering - Informasjonsdeling - Forskning	- A, B, C, D, E
<b>BEDRIFTSNIVÅ</b>		
<b>Ansvar for endring</b>	- Bransjen - Forbrukere - Myndigheter - Internt - Andre interessenter	- A, B, D, E - B, D, E - B, D, E - B, C, D, E - B, D, E
	- Ideologi	- A
	- Kultur	- B
	- Læreprosessen - Tilgjengelighet	- C
	- Kultur - Omdømme	- D
	- Organisasjonsstruktur	- E

Figur 12: Oversikt over empiriske funn fra drivkrefter og interessenter

<sup>1</sup> Hyppighet: Hvilken casebedrift som har tatt opp tematikken

I tabellen har jeg satt opp interessenter og drivkrefter. Jeg har delt tabellen opp i bransjenivå, og bedriftsnivå slik som i 4.1, og trukket linjer mellom disse drivkreftene, teori, samt hyppighet. Tabellen viser hvilke caser som har trukket paralleller, eller uttalt seg om ulike drivkrefter. Mange nevner de samme drivkreftene, men det er også ulikheter som skiller dem.

### **Viktige forhold nevnt av mange**

Tabellen viser at alle de fem casene nevner fabrikker og leverandører, kunder, og ansatte som svært viktige interessenter. I tillegg er det mange som nevner andre land. Av drivkrefter på bransjenivå finnes visjoner og mål, lønnsomhet, samfunnsansvar og bærekraft, og digitalisering, samt rykte og omdømme som hyppige. I tillegg nevnes innovasjon og teknologisk utvikling, samarbeid og samkonkurranse, konkurransedrevet tiltak, bærekraft som konkurransefortrinn som svært sentrale.

## Andre forhold

De fleste casene er enig i at bransjen, og da seg selv som bedrift som er hovedansvarlig for endringene i bransjen. Likevel er det sterke meninger om at dette er en kombinasjon som alle er en del av, og som krever tilpasning og samarbeid for å klare å gjøre noe med. På bedriftsnivå kan vi se at det er svært individuelle drivkrefter som står sentralt hos de ulike casebedriftene. Dette innebærer drivkrefter som ideologi, kultur, læreprosess, tilgjengelighet, ansvar og organisasjonsstruktur. Og selv om disse er ulike, så handler dem alle om å bygge opp en sterk merkevare for alle interessenter.

### 4.4.2 utfordringer med implementering

Implementering kategori	Utfordring med implementering	Hyppighet <sup>2</sup>
<b>BRANSJENIVÅ</b>		
<b>Samfunnet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bruk og kast mentalitet</li><li>- Trender</li><li>- Forbrukerne forbinder pris med bærekraft</li><li>- Forutsigbarhet</li><li>- Samvittighet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A, B, E,</li><li>- A, B, D, E</li><li>- A, B, C, D, E</li><li>- A, C, E</li><li>- A, B, C, D, E</li></ul>
<b>Offentlige reguleringer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manglende reguleringer</li><li>- Sirkulærøkonomi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A, B, C, D, E</li><li>- A, C, E</li></ul>
<b>Kostander og lønnsomhet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kostnader og lønnsomhet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A, B, C, D, E</li></ul>
<b>Informasjonsflyt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Forskning</li><li>- Definisjon av bærekraft</li><li>- Kommunikasjon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A, C, E</li><li>- A, B, C, E</li><li>- A, B, C, D, E</li></ul>
<b>Etiske aspekter og verdikjeden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Transparens</li><li>- Arbeidskultur i andre land</li><li>- Synliggjøring av frakt</li><li>- Resirkulering</li><li>- Sertifisering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A, B, C,</li><li>- B</li><li>- A, C,</li><li>- A, B, C, E</li><li>- A, B, C, E</li></ul>
<b>BEDRIFTSNIVÅ</b>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunikasjon</li><li>- Bærekraftstrategi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Salgsdelen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- B</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Produksjon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- C</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kopiering</li><li>- Lønnsomhet</li><li>- Kommunikasjon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- D</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utslipp i verdikjeden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- E</li></ul>

Figur 13: Oversikt over empiriske funn fra utfordringer ved implementering

<sup>1</sup> Hyppighet: Hvilken case som har tatt opp tematikken

Når det kommer til utfordringer med implementering av bærekraft, finnes det flere elementer her, enn på drivkrefter. Dette tyder på at det er svært vanskelig å implementere bærekraft i klesbransjen. I sammenligning med drivkrefter er det større forskjeller her på hva som oppfattes som utfordringer.

### ***Viktige forhold nevnt av mange***

Det er mange av de samme utfordringene med implementering av bærekraftige løsninger som går igjen hos de ulike informantene. Dette er utfordringer som kostnader og lønnsomhet, kommunikasjon, transparens og manglende reguleringer. I tillegg opplever noen av aktørene at trender er en utfordring.

### ***Andre forhold***

Noen aktører mener at tilbud og salg er en utfordring i forhold til å implementere bærekraftige løsninger. Noen casebedrifter mener at aktører som har pris som konkurransetilbud er krevende å konkurrere med, og noen nevner problemer med bruk-og-kast mentaliteten. Til slutt er det ett par informanter som legger frem arbeidskulturen i andre land som en utfordring, og synliggjøring av frakt. Til slutt er det noen av aktørene som nevner at det er utfordringer innblandet i implementeringen av bærekraftige løsninger når det kommer til sirkulærøkonomi.

Når det kommer til utfordringer på bedriftsnivå finner vi de fleste langs verdikjeden. Noen opplever utfordringer i forhold til produksjon, salgsdelen og enden av verdikjeden. Andre utfordringer i relasjon til implementering er kommunikasjon og bærekraftstrategien.

## **5.0 Drøfting**

I dette kapittelet vil jeg drøfte funn fra empirien opp mot teorien som er lagt frem i oppgaven. Jeg vil drøfte de viktigste funnene, de mest interessante, og de mest overraskende i lys av tidligere forskning og teori.

### **5.1 Ansvar**

Det viktigste funnet handler om hvem næringslivet mener at har ansvar for endring i klesbransjen. Dette er et viktig funn fordi det er overordnet, og selve utgangspunktet for både drivkrefter og implementering. Oppsummert uttrykker næringslivet at det er dem selv som har ansvaret for endring fordi det er dem som kontrollerer verdikjeden. I tillegg til dette uttaler de at det handler om en kombinasjon mellom bransje, forbruker og myndigheter fordi det er

avgjørende for suksess. Hvis casebedriftene hadde uttalt at dette var myndighetene sitt ansvar, eller noen av de andre interessentene ville det gitt inntrykk av at de som bedrift ikke ønsket å ta del i endringsprosessen. Imidlertid er det mange av bedriftene som savner flere reguleringer fra myndighetene, og som mener at de kunne bidratt til endring om de etablerer strengere krav.

Litteraturen er ikke klar når det kommer til denne tematikken. Noe av litteraturen tilsier at tematikken er omdiskutert, men at ansvaret ligger på næringslivet og myndigheter (Forbrukerrådet, 2017). Fear Wear foundation uttalte på sitt årlige toppmøte i 2018 at det krever et bidrag fra alle (Russel, 2018). Tilslutt uttaler teorien at det er næringslivet som har hovedansvaret for endring, men at det krever et større samspill mellom næringslivet, forbruker og myndigheter (NHO, 2018). SIFO forsker Ingun Grimstad Klepp sier at årsaken til at tekstilindustrien har store fotavtrykk er fraværet av nasjonale og internasjonale reguleringer (Klepp & Tobiasson, 2019).

Det viser likevel at empirien samsvarer med teorien, og at casebedriftene har ansvaret man forventet å finne at de har. Teorien uttrykte at forskere som brant for bærekraft påstod at bransjen mangler reguleringer, men et nytt funn er at bransjen selv etterspør det og savner det. Med tanke på at Norge har skrevet under på avtaler som skal sikre lavere utslipp og mindre miljøødeleggelse (Carson & Skauge, 2019) er det spennende og interessant hvorfor de velger å ikke regulere bransjen mer når man finner offentlige reguleringer i bransjen i andre bransjer. Dette skaper naturligvis et dilemma for bedriftene som ønsker å gjøre en forandring i bransjen fordi man ikke får hjelp fra andre steder enn forventningene som ligger til grunn.

## 5.2 Interessenter: Implikasjoner for råd til bedriftene i bransjen

Et spennende funn jeg gjorde var hvor mange interessenter som er faktisk er viktig for bedriften. Empirien tilsier at klesbransjen ser på fabrikker og leverandører, ansatte, kundene, bransjenormer, andre land, media, NGOer og samfunnet som viktige interessenter. Imidlertid er det fabrikker og leverandører, ansatte, og kundene som er de aller viktigste. Bransjen er opptatt av å imøtekomme interessentene fordi det er tjenlig for dem på flere måter som for eksempel ved omdømme og lojalitet. Fabrikkerne og leverandørene er viktig fordi det er de som produserer varene for bedriften. Å kjenne dem som jobber der, sørge for at de ansatte har det bra, og at de får nok betalt slik at de kan levere gode varer er verdifullt for dem og for bedriften. De ansatte er viktige fordi de er bedriftens ansikt utad, og det er ikke bærekraftig å rekruttere

nye ansatte til enhver tid. Til slutt er kundene viktig fordi man er helt avhengig av dem som aktør. Respondentene uttrykker at det er kundene som kan kreve endring, og at forbrukermakt er ekstremt verdifullt. Kundene blir mer opptatt av bærekraft, og informasjon om bærekraftig utvikling blir mer tilgjengelig. Det gjør at de stiller strengere krav og forventinger til bedriften. I tillegg har globaliseringen ført til at andre land fatter interesse for hva bedriftene gjør for bærekraft. I tillegg har media gjort at informasjon lettere kommer ut, og dette gjør at media har blitt en viktig interessent som man ser på som svært verdifull som bedrift. Til slutt finner vi samfunnet som en viktig interessent.

Teorien for samfunnsansvar tilsier ulike ting basert på ulike teoretikere. Friedman mener at bedriften bare har ansvar overfor aksjeeierne, og at dette skal være eneste interessenten som bedriften jobber for (Cappelen, 2001). Elkingtons teori mener at man skal se på den triple bunnlinjen (Carson & Skauge, 2019), mens Freeman mener at man skal forholde seg til nøkkelgrupper som ansatte, finansielle institusjoner, lokalsamfunnet, leverandører og andre som muligens kan påvirke realiseringen av virksomhetens formål (Freeman et al. 2018; Carson, 2015; Gomes, 2006). Forskning viser også at kundene forventer at merkevarene de liker å handle tar tydelige standpunkt når det kommer til bærekraft, og at de opptrer på en ansvarlig måte i markedet (Smurfit Kappa, 2020). Globalisering har gjort at man kan handle og samarbeide over landegrensene på en mye mer effektiv måte enn før, og en bedrift som tar ansvar kan tiltrekke seg bedre kompetanse i form av ansatte fordi forskning viser at mennesker vil jobbe for bedrifter som utretter gode ting (Landbruk, 2018).

Empirien samsvarer med Elkingtons teori om hvem bedriftene velger å forholde seg til, og forsøker å øke verdien for. Dette funnet er spennende fordi det gir grunnlag for å anta at det vært et skifte i viktige interessenter de siste årene. Nå er media og NGO-er inkludert som viktige interessenter for bedriften. Dette kan også være råd til ulike bedrifter som ønsker en god posisjon i markedet hvor man lytter til ulike interessenter. Empirien inkluderer aspekter som man ikke hadde forventet i følge teorien. I tillegg kan vi anta at bærekraftstematikken har gjort at ansatte har blitt en enda mer verdifull interessent fordi man på den måten kan tiltrekke seg mer kompetente ansatte (Landbruk, 2018). Det viser hvor sammensatt alle tematikkene og aspektene er. De påvirker hverandre og samhandler på måter som potensielt sett kan påvirke bedriften positivt eller negativt i interessentenes øyne.

### 5.3 Merke varebygging

Alle casebedriftene har som mål å bli mer bærekraftig på en eller annen måte. Noen har det skrevet ned i strategien deres, mens andre har det som en del av deres visjon og deres kultur i bedriften. Aktørene ønsker å posisjonere seg som aktører som tar ansvar, som er bærekraftig, som har kvalitetsprodukter som varer lenge. I tillegg ønsker de å bli oppfattet som aktører som gjør det de kan for å påvirke miljøet minst mulig. Derimot synes de det er krevende å kommunisere ut til forbrukerne hva de gjør fordi det er alltid noe som kunne blitt gjort bedre. En annen faktor som gjør det utfordrende å snakke om bærekraftige tiltak i markedsføring og kommunikasjon er begrepet «grønnvasking». Derfor er det mange av casebedriftene som sier at de velger å ikke kalle produktene sine for bærekraftige. Noen av dem baserer også alle deres uttaler og artikler på nettsiden i vitenskapelig forskning.

Forskning gjennomført av handelshøyskolen BI at bedrifter som vektlegger bærekraft i sine forretningsmodeller blir bedre likt av forbrukerne, og at det påvirker omdømmet deres i en positiv retning (Farbrot, 2019). I tillegg har man markedsføringsloven i Norge som skal sikre at man ikke gir feilaktig eller villedende informasjon til forbrukere i sin kommunikasjon (Codex, u.å). Imidlertid er dette en lov som blir mer preget av kundenes forventninger. Det er derfor ikke gitt at markedskommunikasjonen blir akseptert som etisk forsvarlig av mottaker (Christensen, 2020).

Oppsummert kan teorien og empirien drøftes opp mot hverandre på ulike måter. For å kunne drive en merkevare er man opptatt av å bli godt likt i bransjen. Likevel må det være en balanse i hva man gjør, og hva man sier at man må gjøre. Markedsføringsloven legger til grunn elementer som omhandler villedende markedsføring (Codex, u.å). Likevel er makten noe flyttet til forbrukerne, og det er ikke lenger sikkert at en reklamekampanje går blir tatt godt imot hos forbrukeren selv om man ikke har brutt noen av elementene i markedsføringsloven. Dette skaper et dilemma for bedriftene fordi man ikke lenger kan være helt sikker på hvordan et budskap mottas og hvilken påvirkning dette vil ha for merket. Så selv om empirien er i samsvar med teorien, tilfører empirien noen elementer til teorien som handler om kommunikasjon ut til forbrukerne og balansegangen mellom handling og kommunikasjon.

### 5.3.1 Transparens

Funn fra empirien tilsier også at transparens i stor grad handler om å ha åpne leverandørlistor og ha innsyn i sine verdikjeder fordi det skaper et positivt omdømme for bedriften som er med på å styrke deres merkevareposisjon. De fleste casebedriftene sier at de per i dag har åpne leverandørlistor. Dette er i stor grad forventet av forbrukerne, men empirien viser at dette er en utfordring på grunn av utsatt posisjon. For aktørene er dette problematisk fordi de kan forbedre posisjonen sin i markedet ved å være transparente, men det medfølger også utfordringer med tanke på konkurransesituasjonen. Når de deler leverandørlistor, gir dette en automatisk fremstilling til forbrukerne om at aktørene er åpne og derfor ikke har noe å skjule. Derimot kan posisjonen til aktørene bli svekket om de velger å ikke dele leverandørlistene sine, eller å være transparente. Da kan det virke overfor forbrukerne som at de har noe å skjule. Empirien tilsier at dette er en misforstått tematikk fordi det ikke nødvendigvis handler om å skjule noe, men heller om å ta vare på sin egen bedrift og passe på leverandørene sine slik at det ikke kommer noen større aktører som blir prioritert foran dem. I tillegg gir det en forståelse av at aktørene tar ansvar når de deler listene sine. Derimot er det få forbrukere som sjekker opp i om disse aktørene er sertifisert eller ikke, og det er enda færre som drar ned til fabrikkene for å sjekke opp arbeidsforholdene. Teorien tilsier at forretningsaktører har blitt presset til å åpne leverandørlistene sine, og at dette er viktig for flere grunner som sikkerhet, ansvar og arbeidsvilkår (Leffler, 2019; Sandberg, 2020) Det finnes ikke noe åpenhetslov per dags dato i Norge. Imidlertid er det lagt frem et forslag til Stortinget som kan bli vedtatt (Stortinget, 2021; Leffler, 2019).

Her skapes det et dilemma om hva som er rett og galt, og empirien er ikke i særlig samsvar med teorien. Teorien er preget av forventninger og krav fra interessenter. Imidlertid finnes det ikke i denne oppgaven noe teori som sier at det er en lineær sammenheng mellom å ikke dele leverandørlistor og hemmelighold i de ulike bedriftene. Det viser at tiltaket er basert på ønske fra forbrukere, og at bransjen ikke får mulighet til å forklare hvordan dette påvirker dem som bedrift. Dette skaper dilemmaer for bedriftene fordi man oppfatter at dem ofte ønsker å imøtekomme forventningene til interessentene. Imidlertid setter åpenhet og transparens dem i en sårbar posisjon overfor konkurrenter, og man får et dilemma når man må velge om man skal dele eller ikke fordi begge deler kan være sårbart og potensielt skade merkevaren.

## 5.4 Pris

Et viktig dilemma jeg fant er tematikken som handler om de økonomiske aspektene. Dette inkluderer kostnader og lønnsomhet.

### 5.4.1 Kostnader

Empirien tilsier at det er mer krevende å jobbe med bærekraft fordi det hele tiden handler om avveininger for og imot på ulike elementer i virksomheten. Det krever mer fra aktørene, og gjør at de hele tiden må ha fokus på alle de tre bærekraftspilarene. De presiserer at det handler like mye om de små tingene, som de store tingene og at det i noen tilfeller er vanskelig å vite hva som er det riktige å gjøre for at tiltaket ikke skal gå utover andre ledd i verdikjeden. Det er ressurskrevende å finne nye måter å selge klær på, og det er kostbart å utvikle bærekraftige løsninger. Casebedriftene sier at det er utfordringer knyttet til dette fordi det er kostnader knyttet til alt, og alt som er bærekraftig er dyrere enn det som ikke er det. I tillegg sier empirien at forbrukere forbinder dyrt med bra, og dermed blir ikke de dyrere merkevarene stilt spørsmål om bærekraft fordi man tenker at dette er automatikk.

Teorien tilsier at bærekraftig produksjon er forbundet med dyrere og mer krevende produksjon. Det gjør ofte at man må bruke mer ressurser på de ansatte og ofte legge mer penger i merkeordninger og markedsføring for å kommunisere ut det rette budskapet (Ellemacarthurfoundation, 2017). Imidlertid er det ingen lineær sammenheng mellom pris og bærekraft (Lindahl, 2014). Forskning tilsier imidlertid at 74% av aktørene i den aktuelle forskningen ikke ville vente på at konkurrentene innførte bærekraftige tiltak og løsninger før de er villig til å gjøre det (Smurfit Kappa, 2020).

Dette viser at empirien er i delvis samsvar med teorien. Likevel er det noen overraskende funn her også. Empirien tilsier at forbrukerne forbinder «dyrt» med «bra», selv om teorien sier at det ikke nødvendigvis er noe lineær sammenheng mellom dette. Imidlertid sier teorien at det er dyrere å produsere bærekraftige produkter. Dette gjør at dyrt ikke nødvendigvis betyr at plagget er bra for miljøet, men gjør det at man kan tro på at billigere plagg er bærekraftig? Teorien sier ikke noe om dette, men i analysen ble det lagt frem at to av casebedriftene jobbet mye med bærekraft uten å nødvendigvis sette opp prisen. Dette gjør det også vanskelig for forbrukerne å vite hva man skal velge i kjøpsituasjoner som teorien også viser fordi man ofte ikke har



mulighet til å sette seg inn i merkevarer eller plagg i kjøpsituasjoner. Dette skaper ett nytt dilemma og bringer frem nye spørsmål om tematikken.

#### 5.4.2 Lønnsomhet

Empirien viser ulike funn angående lønnsomhet og bærekraft. Noen av casebedriftene sier at de vet at det lønner seg og at store aktører har sett at dette lønner seg, mens andre casebedrifter sier at det ikke lønner seg enda, men at de har troen på at det kommer til å gjøre det i fremtiden. På lik linje viser empirien at bærekraft kan bli et konkurransefortrinn, og at bærekraft er en trend som ikke kommer til å forsvinne. Det betyr at de tror det lønner seg å satse på bærekraft og noen av dem sier at de ikke fokuserer på å hente ut rask gevinst fra bærekraft, men ser på det som en langsiktig strategi. Imidlertid tror ingen av casebedriftene at bærekraft er en avgjørende faktor for kjøp hos norske forbrukere enda.

Teorien om lønnsomhet i forhold til bærekraft og samfunnsansvar sier noe ulike ting basert på ulike faktorer. Utgård (2017) har undersøkt sammenhengen mellom samfunnsansvar og økonomiske resultater som viser positive sammenhenger. Det legger og Porter og Kramer (2006) frem i sin forskningsartikkel «Strategy & Society». I tillegg viser en studie fra. Når det kommer til avgjørende faktorer for kjøp tilsier 65% av respondentene i Smurfit Kappa (2020) undersøkelsen at pris fortsatt er en viktig faktor i kjøpsbeslutninger. Forskning viser at bare 7% av forbrukere sier at bærekraft er deres topp prioritet for å kjøpe ett plagg (Sorgenfrey, 2019).

Undersøkelsen viser at økt kundeopplevelse eller tilfredshet er det aller viktigste parameter som bedrifter basert i Storbritannia bruker for å måle avkastning på investeringer gjort fra bærekraftig praksis. Undersøkelsen viser derimot at det bare er 18% av virksomheter som i dag måler sine bærekraftsplaner økonomisk sett. Andre viktige måter å måle profitt når det kommer til lønnsomhet er vellykkede produkter og tjenester. 46% uttaler også at de har fått økt omdømme. Forskning viser derimot at forbrukerne ikke er villig til å gå på akkord med deres forestilling av produkter (Smurfit Kappa, 2020). 82% av bedriftslederne som er inkludert i undersøkelsen som behandler bærekraft som en langsiktig investering, og ikke som en kostnad for deres organisasjon. Mindre enn halvparten av bedriftene har evnen til å knytte bærekraft opp mot økonomiske resultater (Smurfit Kappa, 2020). Tall fra aksjer, fond og investeringer viser også at investorer er mer villig til å investere i bærekraftige bedrifter (Parr, 2021).

Dette viser at empirien får er i samsvar med teorien, men at det også her er ting som ikke samsvarer helt fullstendig. Empirien sier ulike ting om lønnsomhet, og teorien argumenterer for ulike funn angående lønnsomhet basert på ulike faktorer. Empirien tilsier at de fleste tror det kan være lønnsomt, men ingen argumenterer for at det er lønnsomt for dem som casebedrift enda. Likevel argumenteres det for at store aktører ser dette på årsresultatene sine allerede. Ellers argumenteres det for at investeringen sees på som en langsiktig og at man ikke forventer å få utbytte av det enda. Teorien sier ulike ting om bærekraft, men totalt sett indikere den at bærekraft er lønnsomt. Dette viser at man med stor sikkerhet kan si at bærekraft lønner seg på en måte, men det er uvisst om det lønner seg økonomisk enda.

## 5.5 Innovasjon

Alle casebedriftene jobber med innovasjon og teknologiske utviklinger slik at de kan oppdage nyvinninger. Det gjøres mye innovasjon i bransjen på grunn av potensialet. Likevel skaper dette en forventning til å fortsette. Dette er ting som nye løsninger som nye produkter, annen produksjonsmåte, markedsinnovasjoner eller endringer i prosesser innad i organisasjonen. Aktører i klesbransjen finner dermed nye måter å sikre økonomisk bærekraft til tross for et ønske om lavere produksjon. Selv om det gjøres forskning på bærekraftige løsninger som vil fremme samfunnsansvaret i ulike bedrifter, er det også store utfordringer knyttet til implementering av disse løsningene. Innovasjoner kan være store, eller mindre, og kan utgjøre en stor forskjell for organisasjoner. Casebedriftene forteller om nye teknologiske utviklinger som allerede har blitt utviklet, og som har hjulpet dem lengere på vei for å bidra til en bærekraftig utvikling. Derimot er disse teknologiske utviklingene ikke bra nok enda. Dette vises igjen når bedriftene begynner å snakke om utfordringer.

Selv om de frakter produktene sine med båt istedenfor fly, og at de farger pellets istedenfor ferdig produserte tekstiler, krever det at de er forutsigbare i en bransje som er preget av rask endring. Derimot har digitaliseringen hjulpet dem et godt stykke på vei. Den fjerde industrielle revolusjonen har åpnet opp for mange nye muligheter, men også for noen nye trusler. Et positivt element er at man blir mer uavhengig av en fysisk lokasjon, samt at det hjelper til med effektivisering, nye muligheter, og nye måter å utarbeide forretningsmodeller på. Derimot har det også ført til noen nye utfordringer som er forbundet med digitale plattformer, og skifte fra fysisk butikk til nettbasert butikk. For det første er nettbaserte butikker forbundet med frakt. Når det finnes så mange nettbutikker, blir forventningene og kravene for at man skal handle der

som forbruker høyere. Dette gjør at forventningene til gratis og rask frakt øver, og dermed belaster dette miljøet og kostnadene til bedriften. Dette er en utfordring i forhold til implementering av bærekraft.

I tillegg har bransjen et ønske om å satse på sirkulære forretningsmodeller. Noen casebedrifter sier at resirkulering er positivt, men at det også er utfordringer knyttet til dette fordi det krever at produktene er laget av svært få sammensatte produkter. Andre casebedrifter tror ikke på resirkulering og gjenvinning og mener at løsningene enda ikke er tilstrekkelig gode nok. I tillegg er det vanskelig for bedriftene å jobbe med gjenbruk, og det å selge brukte klær i sirkulære forretningsmodeller. Dette er en utfordring for bedriftene fordi det er svært krevende fordi man trenger tillatelse fra lokale myndigheter. I tillegg må man betale toll og avgifter på lik linje som med nye klær.

Teorien sier at man må innovere for å opprettholde markedsandeler (Bessant & Tidd, 2018). Litteraturen legger vekt på at resirkulering og gjenvinning er krevende (Sorgenfrey, 2019). Forskere antyder at omtrent 10-15% av fibrene i resirkulerte tekstiler blir brukt om igjen, mens resten blir ødelagt på grunn av for dårlig kvalitet eller manglende teknologiske løsninger (Sorgenfrey, 2019). Teorien snakker varmt om digitalisering og teknologiske utviklinger, men også at det kan være krevende å jobbe med digitalisering på grunn av blant annet forventninger til gode frakt- og returvilkår (Ingvaldsen, 2020; Regjeringen, 2014).

Dermed kan vi si at empirien er i samsvar med teorien, men at dette er med på å skape et dilemma. Bransjen har mulighet til å gjøre mye mer nå enn før på grunn av teknologiske muligheter og digitalisering selv om det også byr på utfordringer i forhold til implementering av bærekraftige løsninger. Det kan virke som at det ofte i bransjen fungerer slik at forbruker og aktør har to forskjellige sider av samme sak, som ikke nødvendigvis blir delt gjennom kommunikasjon. Det betyr at forbrukere og andre interessenter har forventninger og oppfattelser om ulike ting, mens bransjen gjerne ser tematikken helt annerledes. I dette tilfellet handler det om fenomenet med resirkulering. Her blir forbrukeren satt i en annen posisjon som under forrige tematikk vi drøftet. Vi kan anta at forbrukeren blir fortalt at det er bra å resirkulere og gjenvinne, men blir ikke nødvendigvis informert om effektiviteten av dette fenomenet. Derimot kan det hende det er bedre å resirkulere enn å kaste plagget. Dette setter også aktørene i en vanskelig situasjon fordi det krever mye ressurser å jobbe med bruksalg på grunn av avgifter. Til slutt samsvarer teorien mellom de negative aspektene med digitalisering og digitale

plattformer når det kommer til fraktvilkår. Dette gjør at man tilnærmet ikke kan synliggjøre frakten. Likevel er man som aktør opptatt av at forbrukerne skal forstå at frakten påvirker miljøet, og at det koster penger for dem som bedrift. Dette skaper på lik linje som mange av de andre aspektene et dilemma for bedriften hvor de må avveie om de skal synliggjøre frakten og miste kunder på det, eller om de skal ha gratis frakt og la det gå utover miljøpåvirkningen.

## 6.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg legge frem konklusjonen med de viktigste bidragene til forskningsfeltet, forslag til videre forskning, de viktigste implikasjonene for bedrifter, og metodiske begrensninger.

### 6.1 Tema, problemstilling og funn

Problemstillingen min for denne masteroppgaven er:

- *Hvilke drivkrefter og interesser er sentrale i jobben med bærekraftig utvikling?*
- *Hvordan påvirkes jobben med implementering av bærekraftige løsninger i klesbransjen?*

De fleste drivkreftene som ble nevnt av casebedriftene befant seg på bransjenivå. Disse var henholdsvis visjoner og mål, lønnsomhet, samfunnsansvar og bærekraft, samt rykte og omdømme. Jeg mener at funnene som blir presentert i denne studien er med å bidra til verdifull informasjon. Den er med å fortelle oss noe om hvordan aktører i klesindustrien arbeider med bærekraftig utvikling i relasjon til å være innovative. Basert på ulike teori (2.0), kan man anta å finne typiske aspekter som for eksempel forretningsmodellinnovasjon, digitalisering, innovasjon, interesser, globalisering og økonomiske aspekter som ulike drivkrefter for å arbeide med bærekraftig utvikling i klesbransjen. Dette fant jeg imidlertid også gjennom empirien, men litteraturen manglet dimensjoner om hvordan visjoner om mål kan være en drivkraft for å jobbe med implementeringen av bærekraft. Likevel er det naturlig at en bedrift med mål om å være «Vestlandets beste klesprodusent» må ha et fokus på bærekraft. Informasjonen om drivkrefter for å jobbe med bærekraftig utvikling i klesbransjen er med på å kartlegge hvordan man burde jobbe og samarbeide for at hele bransjen kan bli med bærekraftig. Dette bringer frem nye spørsmål som handler om hvorvidt disse drivkreftene er gode nok. Selv om det er drivkrefter på bransjenivå, er det ikke sikkert at det er nok bevis eller insentiver for å jobbe med bærekraft enda. Det skaper også nye dilemmaer som omhandler hva som skal til for at bransjen blir bærekraftig på kort tid.

Videre fant jeg at de mest sentrale interessentene er fabrikkene og leverandørene, ansatte og kunder. Bedriftene er helt avhengig av interessenter for å overleve som bedrift. Interessenter forventer en endring basert på tema som blir satt på dagsorden, prosesser som endrer seg, og digitalisering og teknologiske muligheter som åpner opp for både nye og mer innovative faktorer. Dette er ting som potensielt sett kan være med å fremme bærekraftig utvikling, og når man har funnet løsninger som er gunstige, og som opprettholder alle de tre aspektene innenfor bærekraftspilarene. En faktor som teorien ikke spesifikt tok i betraktning var hvordan media og NGOer kunne være en interessent som spilte en så stor rolle for hvordan man jobbet med bærekraft. Dette tilfører forskning verdifull informasjon om interessenter og hvordan de spiller inn, og hvordan de er med på å være en drivkraft for aktører i dagens marked i sammenheng med den fjerde industrielle revolusjonen. Empirien har vært med å tilføre informasjon om nye interessenter som man ikke anså som viktige før, men som nå er blitt essensielle. Dette viser også at aktørene må være litt på vakt, og forutinntatt til at det kan oppstå andre interessenter som kan ha stor innflytelse i fremtiden. Dette er også med på å skape dilemmaer for bedriftene angående hvilke interessent som er viktigst blant de essensielle interessentene, og hvilke man skal prioritere når ønsker fra ulike grupper ikke samsvarer med hverandre. Et spørsmål man kan stille seg er hvem er det aktørene skal høre på når NGO-ene sier brasjen skal stoppe totalt å produsere klær og forbrukernes etterspørsel tilsier at de ønsker en mer effektiv produksjonsmodell? Dette kan skape interessekonflikter, og avveiiinger som kan bli en utfordring for aktørene i bransjen.

Til slutt fant jeg at jobben med implementering av bærekraftige løsninger påvirkes av utfordringer med kostnader og lønnsomhet, kommunikasjon og manglende reguleringer. En ting jeg la merke til når jeg leste på ulike tematikker, var at de fleste av dem fremmet bærekraftig utvikling, og snakket bare positivt om den. Likevel tenkte jeg at det må være underliggende utfordringer som skaper problemer i implementeringen. Jeg gjorde mange funn her som var overraskende, og som teorien ikke antydte. Imidlertid ga teorien og litteraturen inntrykk av at det fantes utfordringer i forhold til digitalisering og resirkulering. Jeg antydte ikke at det kunne være utfordringer knyttet til transparens i verdikjeden. Funnene mine er bemerkelsesverdige fordi mange av tiltakene som gjøres for å fremme bærekraft i dagens klesbransje ofte kan bli misforstått av forbrukeren om eksempelvis aktørene velger å ikke gjøre som alle andre. Dette er en kompleks tematikk, som jeg tror at vil tilføre forskningsverden verdi i form av at man ofte ikke ser de reelle utfordringene med implementering av bærekraftige

løsninger. Dette stiller nye spørsmål som omhandler hva som skal til for å overkomme utfordringer i implementeringsfasen, og det skaper dilemmaer som omhandler om næringslivet noen gang kommer til å la bærekraftig utvikling gå på bekostning, eller skape utfordringer i andre ledd av bedriften.

## 6.2 Viktigste implikasjoner for bedrifter

Basert på mine funn er implikasjoner for casebedriftene eller bedrifter i samme bransje nyanserike. Bærekraft er som allerede nevnt et diffust tema som bringer med seg mange dilemmaer. Det er ikke lett å være bærekraftig i en bransje som er konkurransepreget, og det krever fortsatt mange ressurser å være bærekraftig. Det gjenstår fortsatt mye forskning og arbeid med innovasjon, digitalisering og sirkulære forretningsmodeller for å virkelig kunne jobbe med bærekraftig utvikling i bransjen. Likevel er mine råd til bedrifter i samme bransje at det viktigste er å ha en klar visjon angående hvilken posisjon man ønsker å ha. Ellers er det viktig for bedriftene å ha en god kommunikasjon og dialog med sine interessenter, og lytte til deres interesser. Til slutt vil jeg råde bedrifter i bransjen til å legge et press på myndighetene slik at klesindustrien og -bransjen skal få offentlige reguleringer og intensiver som er med å gjøre det lettere å arbeide med både sirkulære forretningsmodeller og bærekraft i en generell forstand.

## 6.3 Viktigste bidrag til forskning

Denne studiens viktigste bidrag til forskning er blant annet hvordan transparens fremstilles for interessenter, og hvilke perspektiv aktørene i markedet har på tematikken. Empirien og teorien viser at dette skaper dilemmaer på bransjenivå på grunn av markedets konkurransesituasjon. I tillegg bidrar denne studien med nyanserik forskning på innovasjon sammen med digitalisering og teknologisk utvikling. Empirien viser at mange aktører forsøker å satse på blant annet sirkulære forretningsmodeller. Likevel viser resultatene av studien at dagens løsninger ikke fungerer optimalt i forhold de tilgjengelige teknologiske løsningene.

## 6.4 Forslag til videre forskning

Bærekraft er fortsatt en relativt ny tematikk som er kompleks og i stadig utvikling. Man kan anta at det kommer nye betydninger og forventninger til begrepet. Forslag til videre forskning kan være å inkludere flere bedrifter, eller flere bransjer. Det hadde kunne vært interessant å forske på ulike bransjer og sette dem opp mot hverandre. For de som måtte ønske det, kunne

man ha sett på utvikling over tid og på lang sikt hos de enkelte bedriftene: hvordan har deres arbeid mot en bærekraftig bransje endret seg fra 2021 og videre frem i tid? Et siste forslag på videre forskning kan være at man inkluderer andre grupper med respondenter, og som for eksempel kunder, for å se om kundene har samme oppfatning på bærekraft og miljø som selve bransjen.

### 6.5 Metodiske begrensninger

En metodisk begrensning ved denne studien er at jeg har hatt få caser. Det er totalt fem casebedrifter som har blitt intervjuet på et tidspunkt. Informasjonen som har blitt hentet inn er relativt overfladisk. Likevel har informasjonen vært svært nyttig, og casebedriftene har gitt meg informasjonen jeg trengte for å svare på problemstillingene, og alle respondentene har vært høyst aktuell for problemstillingens kompleksitet. Jeg mener likevel at det er en svakhet at jeg ikke har fått muligheten til å intervju de største klesaktørene som enten ikke svarte eller hadde mulighet til å stille til intervju. Jeg tror at disse aktørene, sammen med de inkluderte bedriftene, kunne bidratt med mye positiv informasjon som ville gitt mye verdi til oppgaven. I tillegg er det en metodisk begrensning at jeg ikke kan generalisere statistisk.

## 7.0 Referanseliste

Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation.

*MIT Sloan Management Review*, 36-44.

<http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>

Atik, D., & Ertekin, Z., O. (2015). Sustainable markets: Motivating Factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. *Sage journals*. Hentet fra <https://journals-sagepub-com.galanga.hvl.no/doi/full/10.1177/0276146714535932>

Baker, M., J. (2001). *Critical perspectives on business and management* (11. Utg).

New

York:

Routledge.

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=ib1JgaGuwqWC&oi=fnd&pg=PA357&dq=communication&ots=3AUCpz2xYR&sig=Qr8UtwVtQ\\_e6Ofnr6bH4bHcxftk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=communication&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=ib1JgaGuwqWC&oi=fnd&pg=PA357&dq=communication&ots=3AUCpz2xYR&sig=Qr8UtwVtQ_e6Ofnr6bH4bHcxftk&redir_esc=y#v=onepage&q=communication&f=false)

Bakås, O., Bjerkan, K., Y., Sund, A., B., & Nordtømme, M., E. (2014, 14. mai).

Forretningsmodeller.

[https://www.sintef.no/globalassets/gbo-l-6.1-](https://www.sintef.no/globalassets/gbo-l-6.1-forretningsmodeller.pdf)

[forretningsmodeller.pdf](https://www.sintef.no/globalassets/gbo-l-6.1-forretningsmodeller.pdf)

Barstad, S., (2016, 12. Mai). De syr klærne dine i fabrikker uten livsviktig brannvern.

*Aftenposten*.

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/e1ypM/de-syr-klærne-dine-i-fabrikker-uten-livsviktig-brannvern>

Bergans of Norway (u.å). *Om oss*. <https://www.bergans.com/no/om-oss>

Bergans of Norway (u.å). *Våre butikker*. <https://www.bergans.com/no/store-finder>

Bergskaug, E. (2020, 18. januar). Nordmenn i verdenstoppen for bruk og kast: - ikke

bærekraftig.

*Abcnyheter*.

<https://www.abcnyheter.no/helse-og-livsstil/livet/2020/01/18/195642037/nordmenn-i-verdenstoppen-for-bruk-og-kast-ikke-baerekraftig>

Bessant, J., & Tidd, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and*



*Organizational Change* (6.utg). Oxford: John Wiley & Sons Inc.

Bhardwaj, V., & Fairhurst, A., (18. Februar 2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *Routledge Taylor & Francis Group*.

[https://www-tandfonline-com.galanga.hvl.no/doi/pdf/10.1080/09593960903498300?needAccess=true](https://www.tandfonline-com.galanga.hvl.no/doi/pdf/10.1080/09593960903498300?needAccess=true)

Bockhaus, S., Fawcett, S., E., Knemeyer, A., M., & Fawcett., A., M. (2016, 13. juli).

Motivations for environmental and social consciousness: Reevaluating the sustainability-based view. *Journal of Cleaner Production*. <https://www-sciencedirect-com.galanga.hvl.no/science/article/pii/S0959652616320820>

Bolstad, T. (2013). *Samfunnsansvar gir forretningsmuligheter*. Magma.

<https://www.magma.no/samfunnsansvar-gir-forretningsmuligheter>

BRGN (u.å). *Our story*. <https://brgn.com/pages/our-story>

Carroll, A.B. (1998). The four Faces of Corporate Citizenship. *Blackwell publishers: Oxford*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0045-3609.00008>

Cappelen, A., W. (Mai. 2001). *Bedriftslederes samfunnsansvar*. Magma.

<https://www.magma.no/bedriftslederes-samfunnsansvar>

Carson, S. G., & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere: Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Carson, S., G. (Juni. 2015). *Bedrifters politiske ansvar*. Magma.

<https://www.magma.no/bedrifters-politiske-ansvar>

Chan, H., Wei, X., Guo., S., & Leung, W. (2020, 10. april.). Corporate Social responsibility (CSR) in fashion supply chains: A multi-methodological study. *Logistics and Transportation Review*. <https://www-sciencedirect-com.galanga.hvl.no/science/article/pii/S1366554520307146>

Chen, J., (30. Desember 2020). *Race to the Bottom*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/r/race-bottom.asp>

Christensen, I., P., (16. Januar. 2020). *Etisk markedsføring*. Omega Media.

<https://www.omegamedia.no/etisk-markedsforing>

Codex Advokat (u.å). *Markedsføringsloven*. Codex advokat.

<https://www.rettighetsadvokater.no/lover/markedsforingsloven/>

Dagens næringsliv (2020, 30. januar). Bergans varsler oppsigelser.

<https://www.dn.no/handel/bergans/bergans-varsler-oppsigelser/2-1-747797>

Deloitte (u.å). *Den fjerde industrielle revolusjon er her*.

<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/strategy-operations/articles/den-fjerde-industrielle-revolusjon-er-her.html>

Deloitte (2020, 3. september). Kunnskapsgrunnlag for nasjonal strategi for sirkulær økonomi.

[https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/Kunnskapsgrunnlag-sirkulaer-okonomi-Potensialer-delutredning-1.pdf?\\_ga=2.98770270.1733032472.1620556344-604104621.1620556344](https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/Kunnskapsgrunnlag-sirkulaer-okonomi-Potensialer-delutredning-1.pdf?_ga=2.98770270.1733032472.1620556344-604104621.1620556344)

Driveklepp, M. (u.å). *Sirkulære forretningsmodeller – bærekraftig og lønnsom innovasjon*.

<https://sprint.no/artikler/sirkulaere-forretningsmodeller-baerekraftig-og-lonnsom-innovasjon>

E24 (2019, 24. april). FNs handelsorganisasjon: Klesindustriens utslipp er større enn fly og

sjøfart. <https://e24.no/naeringsliv/i/Jorp8b/fns-handelsorgan-klesindustriens-utslipp-er-stoerre-enn-fly-og-sjoefart>

Einarsdottir, I., E. (2016). *FWSS er det norske motemerket alle snakker om*. Vixen.

<https://vixen.no/2016/04/22/fwss-er-det-norske-motemerket-alle-snakker-om/>

Elle, I. (2020, 7. Desember). Nordmenn handler på nett som aldri før. *Kapital*.

<https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2020/12/07/7594188/nordmenn-handler-pa-nett-som-aldri-for>

Ellenmacarthurfoundation (2017). *A new textile economy: Redesigning fashions future.*

[https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy\\_Full-Report\\_Updated\\_1-12-17.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf)

Farbrot, A. (2019, 21.juni). Vi snakker varmt om bærekraft, men lommebok og nytteverdi avgjør hva vi kjøper. *Forskning*. <https://forskning.no/forbruk-handelshoyskolen-bi-partner/vi-snakker-varmt-om-baerekraft-men-lommebok-og-nytteverdi-avgjor-hva-vi-kjoper/1348797>

Fallwinterspringsummer (2021). *About.*

<https://fallwinterspringsummer.com/pages/about>

Fallwinterspringsummer (2021). *Store location.*

<https://fallwinterspringsummer.com/pages/store-locator>

Fixsen, D., L., Naoom, S., F., Blasé, K., A., Friedman, R., M., & Wallace, F. (2005).

Implementation Research: A Synthesis of the Literature. *The National Implementation Research Network.*

[https://www.researchgate.net/publication/283997783\\_Implementation\\_Research\\_A\\_Synthesis\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/283997783_Implementation_Research_A_Synthesis_of_the_Literature)

FN (2021). *FNs bærekraftsmål.* <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Framtiden (u.å). *Bli med å lande åpenhetsloven.*

<https://www.framtiden.no/bli-med-a-draaopenhetsloven-over-malstreken.html>

Forbrukerrådet (2017, 4. september). *Grønnere klesforbruk.*

<https://www.forbrukerradet.no/side/gronnere-klesforbruk/>

Freeman, R., E., Phillips, R. (Juli. 2002). Stakeholder Theory: A Livertarian Defense.

Cambridge University Press. <https://www-jstororg.galanga.hvl.no/stable/pdf/3858020.pdf?refreqid=excelsior%3A9846be78e7eca1a2e3d40d533b7e4d86>

Freeman, R., E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018, 16. mai). Tensions in stakeholder Theory. *Sage journals*.

<https://journals-sagepub-com.galanga.hvl.no/doi/full/10.1177/0007650318773750>

Forbrukerrådet (2017, 2. september). *Grønnere klesforbruk*.

<https://www.forbrukerradet.no/side/gronnere-klesforbruk/>

Granum, R., C. (2020). *Vi trenger strengere krav til svanemerkede klær*. Framtiden.

<https://www.framtiden.no/202008197609/aktuelt/vi-trenger-strengere-krav-til-svanemerkede-klar.html>

Glomseth, R. (2019). *Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den?* Magma.

<https://www.magma.no/hva-er-organisasjonskultur-og-hvorfor-bry-seg-med-den>

Gomes, R., C. (2006). Stakeholder Management in the Local Government Decision-Making Area: Evidence from a Triangulation Study with the English Local Government. *Brazilian Administration Review: Brazil*.

<https://www.scielo.br/pdf/bar/v3n1/v3n1a05.pdf>

Grundvåg, G., S., Lorentzen, T., Bendiksen, B., I., & Grønhaug, K., (2008). *Når konkurransefortrinn forvitrer: Er det mulig å gjenvinne profitable markedsposisjoner?* Magma. <https://www.magma.no/naar-konkurransefortrinn-forvitrer-er-det-mulig-aa-gjenvinne-profitable-markedsposisjoner>

Grønt punkt (u.å). *Hva er resirkulering?*

<https://www.grontpunkt.no/snarveier/nyheter-innsikt/laer-mer-om-resirkulering/hva-er-resirkulering/>

Higgings, C. & Coffey, B. (2016, 16. februar). Improving how sustainability reports drive

- change: a critical discourse analysis. *Journal of cleaner production*. [https://www-sciencedirect-com.galanga.hvl.no/science/article/pii/S095965261600192X](https://www.sciencedirect.com/galanga.hvl.no/science/article/pii/S095965261600192X)
- Hoff, G., K. (2013). *Bedriftsøkonomi: Kort og godt* (1.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ingvaldsen, R. (2020, 10. juni) *Fem grunner til at netthandel er lite bærekraftig*. BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/06/fem-grunner-til-at-netthandling-er-liteberekraftig/>
- Innovasjon Norge (u.å). *Håndbok i omdømme og merkevarebygging*. Innovasjon Norge. <https://www.innovasjonnorge.no/globalassets/old/documents/markedsorientering/handbok-i-markedsorientering-og-omdømmebygging.pdf>
- Ipsos (2019). *The orkla sustainable life barometer*. Ipsos. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-11/the\\_orkla\\_sustainable\\_life\\_barometer\\_-\\_highlights\\_norway.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-11/the_orkla_sustainable_life_barometer_-_highlights_norway.pdf)
- Jacobsen, D.I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Kristiansand: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, J., & Thorsvik, D., I. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsfaglig metode* (5.utg). Oslo: Abstrakt.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L., J., T., (u.å). *Ansvar eller bærekraft- spiller det noen rolle?* Jørgensenpedersen. [https://www.jorgensenpedersen.no/2013/05/26/ansvar-eller-baerekraft-spiller-det-noen-rolle/utm\\_sourcersutm\\_mediumrssutm\\_campaignansvar-eller-baerekraft-spiller-det-noen-rolle](https://www.jorgensenpedersen.no/2013/05/26/ansvar-eller-baerekraft-spiller-det-noen-rolle/utm_sourcersutm_mediumrssutm_campaignansvar-eller-baerekraft-spiller-det-noen-rolle)
- Jørgensen, S., Pedersen, L., J., T., & Skard, S., (2019, mai). *Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon*. Magma. <https://www.magma.no/eksperimentering-for-baerekraftig-forretningsmodellinnovasjon>

- Jørgensen, S., Pedersen, L., J., T. (2017). *RESTART: 7 veier til bærekraftig business* (1.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Klepp, G., I., & Tobiasson, S., T. (2019, 19. juni). *Klesindustriens plan for miljømerking er en katastrofe*. Forskersonen. <https://forskersonen.no/forbruk-kronikk-meninger/klesindustriens-plan-for-miljomerking-er-en-katastrofe/1349311>
- Kanppskog, I., M., Å. (2010). *Forvaltning av produktportefølje i en nettverksbasert virksomhet*. [Masteroppgave]. Universitetet i Stavanger. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/183801/Knappskog%2C%20Inger%20Merethe%20%20%3%85..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kjøde, A. (2004, april). *Ledere og endringsprosesser*. Magma. <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>
- Konkurransetilsynet (u.å). *Konkurransetilsynet*. <https://konkurransetilsynet.no/>
- Kotler, P., & Keller, L., K. (2016). *Markedsføringsledelse* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- KPMG (2018, januar). *Bærekraftsrapportering. Norsk bærekraftsrapportering i et internasjonalt perspektiv*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2018/01/norsk-baerekraftsrapportering-i-et-internasjonalt-perspektiv.pdf>
- Kvalnes, Ø. (2020). *Etikk og bærekraft*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Landbruk (2018, 5. mai.). *Unge jobbsøkere vil ha en arbeidsplass med mening og gode verdier*. Landbruk. <https://www.landbruk.no/samvirke/unge-jobbsokere-vil-ha-en-arbeidsplass-med-mening-og-gode-verdier/>
- Leffler, C. (2021, 09. april). *Endelig kommer åpenhetsloven til Stortinget*. Framtiden.

<https://www.framtiden.no/202104097710/aktuelt/bedrifters-samfunnsansvar/endelig-kommer-apenhetsloven-til-stortinget.html>

Lindahl, H. (2014). *Slik kjøper du miljøvennlige klær*. Framtiden.

<https://www.framtiden.no/gronne-tips/klar/slik-kjoper-du-miljovennlige-klar.html>

Lyndon, G., Pomerantz, C., & Donev, J. (2016, 17. September). *Market force*. Energy Education. [https://energyeducation.ca/encyclopedia/Market\\_force](https://energyeducation.ca/encyclopedia/Market_force)

Merriam-Webster. (u.å). Market forces.

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/market%20forces>

Meyer, C., B., (2013, august). *Konkurransen skaper vekst*. Magma.

<https://www.magma.no/konkurransen-skaper-vekst>

Midttun, A. (2007, mars). *CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend som vokser frem*. Magma. <https://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram>

Miljødirektoratet (2019, 11. desember). Klimaendringer og næringsliv.

<https://www.miljodirektoratet.no/myndigheter/klimaarbeid/klimatilpasning/klimatilpasning-i-sektorer/naringsliv/>

Myklebost, I. C. (2019, 7. juni) Forbrukertilsynet: – H&M driver ulovlig miljømarkedsføring. NRK. [https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/forbrukertilsynet-refser-h\\_m-for-ulovlig-miljomarkedsforing-1.14578730](https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/forbrukertilsynet-refser-h_m-for-ulovlig-miljomarkedsforing-1.14578730)

Naturvernforbundet (2020, 13. mars). Miljøvennlig tekstiler.

<https://naturvernforbundet.no/miljovennlig-tekstil/category3638.html>

Nesse, S. (2018, mai). *Hvordan sikre innovasjoner ved å samarbeide med en konkurrent?*

Magma. <https://www.magma.no/hvordan-sikre-innovasjon-ved-a-samarbeide-med-en-konkurrent>

NHO (2018). *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål*.

[https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nhobarekraftmal\\_rapport.pdf](https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nhobarekraftmal_rapport.pdf)

Nicolaysen, L., S. (2020, 8. september). *Er din bedrift klar for å følge*

*grønnvaskingsplakaten?* Norsk gjenvinning. <https://blogg.norskgjenvinning.no/er-din-bedrift-klar-for-folge-gr%C3%B8nnvaskingsplakaten>

Norges bank (u.å). *Dette er oljefondet*. <https://www.nbim.no/no/oljefondet/om-oljefondet/>

Norges bank (2016, 5. april). *Fondet knytter seg til initiativ for en mer bærekraftig*

*klesbransje*. <https://www.nbim.no/no/oljefondet/nyheter/2016/fondet-knytter-seg-til-initiativ-for-en-mer-barekraftig-klesbransje/>

Norwegian Fashion Hub (u.å). *Norwegian Fashion Hub – The official industry organization*

*for the Norwegian Fashion Industry*. <https://www.norwegianfashionhub.com/>

Norsk senter for dataforskning (u.å). *Om NSD – Norsk senter for dataforskning*.

<https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/>

Osterwalder, A. & Pigneur, W. Y. (2010) *Business Model Generation*. New York: John Wiley

& Sons Inc.

[https://www.skipt.nl/content/uploads/business\\_model\\_generation\\_summary.pdf](https://www.skipt.nl/content/uploads/business_model_generation_summary.pdf)

Parr, S., O. (2021, 10. januar). *Sats grønt, men garder deg*. *Finansavisen*.

<https://finansavisen.no/nyheter/personlig-okonomi/2021/01/10/7605706/ekspertenes-tips-til-smasparere-som-vil-ri-den-gronne-bolgen>

Pederesen, E., R., G., Gwozdz, W., & Hvass, K., K. (2016, 5. februar). *Exploring the*

*Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and*

*Organisational Values within the Fashion Industry*. *Springer Science + Business Media*

*Dordrecht*. <https://link-springer-com.galanga.hvl.no/content/pdf/10.1007/s10551-016-3044-7.pdf>



Pepper, L., R. (2019, 22. april). *Buy better, wear longer, dispose smarter: Know your clothes like a pro*. Textil Exchange. [https://textileexchange.org/buy-better-wear-longer-dispose-smarter-know-your-clothes-like-a-pro/?gclid=CjwKCAjw6qqDBhB-EiwACBs6xwX2xI2EM0f4k7cZ1s9uLm67ccLAyZfNdLhJ9oPBSmeVzv7vJegANBoCwuEQAvD\\_BwE](https://textileexchange.org/buy-better-wear-longer-dispose-smarter-know-your-clothes-like-a-pro/?gclid=CjwKCAjw6qqDBhB-EiwACBs6xwX2xI2EM0f4k7cZ1s9uLm67ccLAyZfNdLhJ9oPBSmeVzv7vJegANBoCwuEQAvD_BwE)

Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013, mars). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions – An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumers Services*.  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698912001506?casa\\_token=5p9A-dikDVIAAAAA:IZ2tq9zSa16qdNwj2cexpo2cpM8PXXIBZ0jFkSrxwwChB7jzW59Dp-2mwgtYSWehsGBoqyA6l3c](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698912001506?casa_token=5p9A-dikDVIAAAAA:IZ2tq9zSa16qdNwj2cexpo2cpM8PXXIBZ0jFkSrxwwChB7jzW59Dp-2mwgtYSWehsGBoqyA6l3c)

Porter, M., E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.  
[https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

Porter, M., E., & Kramer, M., R. (2006). Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Proff (u.å.a). *FWSS*. <https://www.proff.no/selskap/mthlvt-as/lillehammer/designere/IGI5V8F009Y/>

Proff (u.å.b). *Varsity*.  
<https://www.proff.no/selskap/varsity/oslo/kl%C3%A6r/IF372WD08XE-1/>

Ravneberget, N., S. (2020). Norwegian Rain åpner nytt butikkonsept i København. *Melkoghonning*. <https://melkoghonning.no/norwegian-rain-apner-nytt-butikkonsept-i-kobenhavn/>

Reve, T., & Hagesæther, O. (2018, 1. februar). *Hva næringsklynger er*. BI.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/02/hva-naringsklynger-er/>

Regjeringen (2020). *Hva sier FNs klimapanel om klimaendringer?*

<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/klimaendringer/id2076641/>

Regjeringen (2020, 29. januar). *Kraftig vekst i nordmenns netthandel.*

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kraftig-vekst-i-nordmenns-netthandel/id2688122/>

Regjeringen (u.å). *Sirkulær økonomi.*

<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/forurensning/sirkular-okonomi/id2700997/>

Regjeringen (2021). *Saksgaang: Åpenhetsloven.*

<https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/bld/sak/saksgang-etikkinformasjonsutvalgett/id2698761/>

Regjeringen. *St. Meld. Nr. 10 (2008-2009). Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi.*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/?ch=1>

Reve, T., & Hagesæther, O. (2018, 1. februar). *Hva næringsklynger er.* BI.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/02/hva-naringsklynger-er/>

Retriever (u.å.a). *Bærekraft.*

[https://app-retriever-info-com.galanga.hvl.no/services/archive/analysis?languageCategory=lang\\_NO,lang\\_SE&searchString=b%C3%A6rekraft](https://app-retriever-info-com.galanga.hvl.no/services/archive/analysis?languageCategory=lang_NO,lang_SE&searchString=b%C3%A6rekraft)

Retriever (u.å.b) *Samfunnsansvar.*

[https://app-retriever-info-com.galanga.hvl.no/services/archive/analysis?languageCategory=lang\\_NO,lang\\_SE&searchString=samfunnsansvar](https://app-retriever-info-com.galanga.hvl.no/services/archive/analysis?languageCategory=lang_NO,lang_SE&searchString=samfunnsansvar)

- Russel, M., (2018, 23. november). *Whos responsible for a sustainable garment industry?* Just style. [https://www.just-style.com/analysis/whos-responsible-for-a-sustainable-garment-industry\\_id135069.aspx](https://www.just-style.com/analysis/whos-responsible-for-a-sustainable-garment-industry_id135069.aspx)
- Saebi, T. (2016, juli). *Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge*. Magma. <https://www.magma.no/fremtiden-for-forretningsmodellinnovasjon-i-norge>
- Sandberg, T. (2020, 11. september). Høyre refser IKEA. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2020/09/11/hoyre-refser-ikea/>
- Schwartz, M., S., & Saiia, D. (2012). Should Firms Go “Beyond Profits” ? Milton Friedman versus Broad CSR1. *Business and Society Review*, 117: 1-31. <https://onlinelibrary-wiley-com.galanga.hvl.no/doi/epdf/10.1111/j.1467-8594.2011.00397.x>
- Skarra, N. (2019). *Skap en bærekraftig drømmegarderobe* (1.utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Smurfit Kappa (2020). *Ny forskning viser at bevisst forbruk vil fortsette å gjøre bærekraft til en topp prioritet for bedrifter*. <https://www.smurfitkappa.com/no/newsroom/2020/new-research-reveals-conscious-consumerism-will-keep-sustainability-a-top-priority-for-businesses>
- Smurfit Kappa (2020). *Sustainability reshapes the business landscape for good*. <https://www.smurfitkappa.com/no/sustainability-survey>
- Sorgenfrey, M. (2019, 18. mai). Modens klimatopmøde anklages for greenwashing. *Mandagmorgen*. [https://www.mm.dk/artikel/modens-klimatopmoede-anklages-for-greenwashing?fbclid=IwAR0i7cvMHq9IIFhF2RkuGG59yHwb28\\_YFLLxMAbYIX4bB3tk6-R6CvKedvU#.XOFIRrYh1E4.facebook](https://www.mm.dk/artikel/modens-klimatopmoede-anklages-for-greenwashing?fbclid=IwAR0i7cvMHq9IIFhF2RkuGG59yHwb28_YFLLxMAbYIX4bB3tk6-R6CvKedvU#.XOFIRrYh1E4.facebook)
- Storrønningen, A. (2015, 11. desember). *Klimagenerasjonen*. Framtiden. <https://www.framtiden.no/medlemsblad/klima/klimagenerasjonen.html>

Supply Chain Consulting (u.å). *Informasjonsflyt*. Supply Chain Consulting.

<https://www.scconsulting.no/informasjonsflyt/>

Tjora, A. (2017, 24 januar). *SDI: Stegvis induksjon og koding av kvalitative data* [Video].

Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=V7kHfzFyV8H4>

Traavik, E., B. (2019). I 2019 snakker alle om bærekraft. Blir det for mye prat? *Dagens*

*Næringsliv*. <https://www.dn.no/staticprojects/d2/ledestjerner/b-ordet/>

Utgård, J. (2017, juli). *Er samfunnsansvar lønnsomt?* Magma.

<https://www.magma.no/er-samfunnsansvar-lonnsomt>

UN Environment Programme (2019). *Un launches drive to highlight environmental cost of staying fashionable*. UN. <https://news.un.org/en/story/2019/03/1035161>

United Nations Environment Programme (2020). *Sustainability and Circularity in the textile Value Chain – Global Stocktaking*.

[https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/sustainability\\_and\\_circularity\\_in\\_the\\_textile\\_value\\_chain\\_-\\_22\\_october\\_2020.pdf](https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/sustainability_and_circularity_in_the_textile_value_chain_-_22_october_2020.pdf)

Varner (u.å). *Om oss*. <https://varner.com/no/about-us/>

WWF Verdens naturfond (u.å). *Forandrer vi klimaet, forandrer vi alt*. WWF.

[https://www.wwf.no/klimafadder?gclid=Cj0KCQiAs5eCBhCBARIsAEhk4r5i4cDW\\_oe3dGPZH9siEud9K1LWr9my6d352-Ed8rmj6b7xUdQ6VdYaAsaWEALw\\_wcB](https://www.wwf.no/klimafadder?gclid=Cj0KCQiAs5eCBhCBARIsAEhk4r5i4cDW_oe3dGPZH9siEud9K1LWr9my6d352-Ed8rmj6b7xUdQ6VdYaAsaWEALw_wcB)

Zoltkowski, A. (2021, 18. januar). *What On Earth Is A Clothing Supply Chain?* *Goodonyou*.

<https://goodonyou.eco/what-is-a-clothing-supply-chain/>

Yin, R., K. (2018). *Case Study Research and Application* (6.utg). California: SAGE Publications Inc.

Østgårdgjelten, R. (2016, 13. mai). *Klesindustrien løfter millioner ut av fattigdommen*.

*Aftenposten.* <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/BJqA9/klesindustrien-loefter-millioner-ut-av-fattigdommen>

Øvregår, M., O. (2016, 1. november). *Hva er implementering?* Utdanningsforskning.  
<https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/hva-er-implementering/>

## 8.0 Apendix

### Apendix I – Intervjuguide

#### Bærekraft:

- **Hvordan jobber dere for å sikre de tre bærekrafts pilarene (økologi, sosial og økonomi)**

Tidligere snakket man mye om samfunnsansvar, men de senere årene har samfunnsdebatten beveget seg mer over til å snakke om bærekraft

- **Hvordan ser dere på sammenhengen mellom bærekraft og CSR?**

#### Drivere til bærekraft:

Det kan være mange årsaker til at bedrifter velger å fokusere mer på bærekraft nå enn tidligere.

- **Hva vil du si er de mest sentrale drivkrefter for å fokusere på bærekraft?**
  - o *Vil du si at det er mest lystbetont, ansvarsbetont eller drevet frem av konkurranse?*
  - o Bransjesamarbeid eller konkurranse ...?
  - o **Hvordan opplever du forholdet mellom bærekraft og omdømme i Norge?**
    - opplever dere at kundene deres har et bevisst forhold til deres bærekraftspraksis?
  - o **Hvilke interessentgrupper vil du si har størst påvirkning på deres arbeid med bærekraft?**
- **Hva vil du si er de største utfordringene for å lykkes med bærekraft?**
- **Opplever dere også at det kan være trender / eller drivkrefter for *ikke* å være bærekraftig?**
  - o Opplever dere å støte på bærekrafts dilemma, eller trade-offs, og hvordan kommer dere frem til hvilke valg som skal tas?

#### Forretningsmodell:

En forretningsmodell beskriver kort fortalt hvilken verdi man skaper for kunden, og **hvordan** man skal levere denne verdien.

- **Hva vil du si kjennetegner forretningsmodellen deres i dag?**
  - o Hva er **verdiløftet** deres?

- **Hvordan arbeider dere for å gjøre forretningsmodellen deres mer bærekraftig?**
- **Hva er de største hindrene som står i veien for at dere skal kunne bli *mer* bærekraftige?**
  - o Hvilken rolle mener du at myndighetene bør ha?

#### Markedet:

- Hvem mener dere er ansvarlig for bærekraft utvikling i bransjen deres?
- **Hvordan kan bransjen påvirke hvor betalingsvillig forbrukerne er til å betale mer for bærekraftige produkter**

#### Konkurrenter:

- **Hvordan påvirker konkurransen i markedet arbeidet deres med forretningsmodellen i retning av en mer bærekraftig virksomhet?**
- **I hvilken grad tror dere at aktørene i markedet påvirkes av andres bærekraftsinitiativet til å bli mer bærekraftig selv?**
- Tror dere at forbrukere forbinder “dyrt” med “bra”
- Hvordan arbeider dere for at kommunikasjonen ut mot forbrukere og konkurrenter være etisk forsvarlig?

#### Bærekraft og lønnsomhet:

- **Hvordan opplever dere forholdet mellom bærekraftig utvikling og lønnsomhet?**
  - o Hvordan kan bærekraft bli et langsiktig lønnsomt konkurransefortrinn?

#### Fremtiden:

Avslutningsvis ønsker vi å stille noen raske hypotetiske spørsmål hvor du kan være så kreativ du vil. For klesbransjen, så vel som mange andre næringer, er i stor endring og det forventes at klesbransjen om ikke lenge vil gjennomgå en disrupsjon.

- **Hvordan tror du klesbransjen vil se ut i fremtiden?**
- Hva tror du vil være viktige suksessfaktorer?
- Norge har en lang tradisjon med samarbeid, men hva er deres tanker rundt viktigheten eller utfordringene med å samarbeide for at norsk klesindustri skal bli mer bærekraftig?

#### Før vi avslutter:

- Har du noen spørsmål, eller noe du har lyst til å klarere?

Da vil vi igjen takke deg for at du ville stille til dette intervjuet. Håper det har vært interessant for deg og. Hvis det er noe mer du kommer på, eller ønsker du hadde formulert eller lagt frem på en annen måte er det bare å sende oss en mail i etterkant av dette intervjuet.

\*\* hvis dere forresten har noen tips eller ideer til andre personer dere tror kunne vært interessante for oss å intervju, må dere gjerne dele de med oss!

Hvis du ikke har noen flere spørsmål vil vi takke for oss, og ønske deg en fin dag fremover!



## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Bærekraft i klesindustrien”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge bærekraft i klesindustrien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I dette forskningsprosjektet ønsker vi å kartlegge utviklingen av ordet bærekraft i klesindustrien. Vi ønsker å se på hvilke utfordringer og muligheter som finnes, og hva som eventuelt må endres for å skape en bransje som ivaretar mennesker, samfunn og virksomhet. Vi vil se på ansvaret de forskjellige virksomhetene har i verdikjeden, og til slutt vil vi ta et dypdykk ned i sertifiseringsmuligheter og hvilke behov det er for dette i en stor utslippsbransje.

Svarene gitt fra deltakerne blir brukt i to masteroppgaver som henholdsvis har følgende tentative problemstillinger:

- *Hvordan kan nye forretningsmodeller i klesindustrien bidra til å fremme bærekraftig utvikling*
- *I hvilken grad fører konkurranse i markedet til at aktørene i klesbransjen endrer forretningsmodell i retning av en mer bærekraftig virksomhet?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har henvendt oss til norske klesforhandlere som driver med alternative måter å selge klær på og tradisjonelle bedrifter. Til sammen har vi sendt ut rundt 20 henvendelser, og fått svar på samtlige. Utvalget er blitt direkte kontaktet via email. Kontaktopplysningene er hentet fra virksomhetenes egne nettsider. Eventuelt er kontakten opprettet via LinkedIn.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du må sette av 1-2 timer i løpet av februar for å delta på et dybdeintervju. Spørsmålene vil være delt inn i seksjoner som er henholdsvis drivere til bærekraft, digitalisering, marked, forretningsmodell, konkurrenter, og lønnsomhet. Intervjuguide sendes til alle deltakere i forkant. Lyddopptak vil tas og lagres elektronisk.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

De som har tilgang til det uferdige prosjektet er Sigrid Lyngroth (student), Celine Gripsgård (student), Tina Søreide (veileder), og Jørgen Pedersen (veileder). Likevel vil rådata primært være hos studentene.

Vi sikrer at ingen uvedkommende får tilgang til personvernsopplysningene ved å erstatte kontaktopplysningene dine med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Vi vil også lagre datamaterialet på en forskningsserver som er innelåst elektronisk. Ingen personopplysninger vil bli gjenkjennbart i publikum.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Hvis det er greit for samtlige deltakere at virksomhetens navn brukes i oppgaven, vil vi benytte oss av dette. Alle personopplysninger anonymiseres uansett, og om ikke *alle* samtykker til at virksomhetens navn nevnes vil også disse opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, anno 21.Mai 2021. Etter at oppgaven er levert vil all data som kan knyttes til personen bli slettet.

#### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rett personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Masterstudent Celine Gripsgård på e-post: [celgrip@gmail.com](mailto:celgrip@gmail.com)
- Masterstudent Sigrid Lyngroth på e-post: [sigridlyngroth@hotmail.com](mailto:sigridlyngroth@hotmail.com)
- Veileder Jørgen Pedersen på e-post: [jorgen.pedersen@hvl.no](mailto:jorgen.pedersen@hvl.no)
- Veileder Tina Søreide på e-post: [tina.soreide@nhh.no](mailto:tina.soreide@nhh.no)
- Personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet:
  - Høgskulen på Vestlandet, Trine Anikken Larsen på e-post: [trine.anikken.larsen@hvl.no](mailto:trine.anikken.larsen@hvl.no)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jørgen Pedersen  
(Forsker/veileder)

Celine Gripsgård  
(Student)

Sigrid Lyngroth  
(Student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Bærekraft i klesindustrien*». Jeg har fått anledning til å stille spørsmål, og samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at Celine Gripsgård eller Sigrid Lyngroth kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at virksomhetens navn kan brukes i oppgaven

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Apendix III – Godkjent forskningsprosjekt fra NSD

19.3.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Bærekraft i norsk klesindustri

#### **Referansenummer**

373110

#### **Registrert**

19.01.2021 av Sigrid Frøysa Lyngroth - 587826@stud.hvl.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Jørgen Pedersen , jorgen.pedersen@hvl.no, tlf: +4755587702

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Sigrid Frøysa Lyngroth, sigridlyngroth@hotmail.com, tlf: 47256762

#### **Prosjektperiode**

01.12.2020 - 22.05.2021

#### **Status**

04.02.2021 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

##### **04.02.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 04.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

##### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 22.05.2021

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

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

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

