



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Bærekraftige påvirkningsfaktorer i bedrifter

Sustainable influencing factors in companies

163 – Ida Løvås Mjell

108 – Frida Telle Fjell

Økonomi og jus

BO6-2011

Institutt for økonomi og administrasjon

14. mai 2019

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave på vårt treårige studium i økonomi og jus ved Høgskulen på Vestlandet avd. Sogndal. Til tider har arbeidet med oppgaven vært krevende. Samtidig som det har vært lærerikt og interessant å fordype seg i temaet bærekraft. Dette er noe som er sentralt for fremtidens generasjoner og vi fant det dermed relevant for oss.

Vi vil takke vår veileder Leiv Opstad for å ha hjulpet oss under skriveprosessen. Han har kommet med konstruktive og gode tilbakemeldinger. I tillegg vil vi takke Equinor Forpleining, Kraemer Maritime AS og Unil AS for at de har villet være en del av vår oppgave, og for å ha stilt opp og tatt seg tid til å bli intervjuet.

Vi håper at leserne finner oppgaven vår interessant og lærerik.

Abstract

With this bachelor thesis, we want to study and analyze why companies choose sustainable strategies and which factors influence their choices of strategy. This is an important topic for today's society and for future generations, and it was therefore interesting to study. We analyzed three companies in the same supply chain, Equinor ASA, Kraemer Maritime AS and Unil AS.

In the theory, we define what sustainability is, explain sustainability reporting in Norway and sustainability strategies. Furthermore, we want to focus on external and internal influencing factors. These factors can influence companies' choice of strategies.

The data is collected by using a qualitative method. The methods we have used are document analysis and in-depth interviews. We have analyzed the websites of Equinor ASA, Kraemer Maritime AS and Unil AS, and we had four in-depth interviews with representatives from each company.

Our results show that companies must have an approach to sustainability to be able to participate in the competition for future jobs. The world is constantly changing, and it is important to follow developments in society. Sustainable strategies will lead to increased competitive advantage and impact on reputation, while being an investment for the future. Furthermore, we see that the supply chain is dependent on everyone supporting and promoting a sustainable way of thinking.

Sammendrag

Med denne bacheloroppgaven ønsker vi å undersøke hvorfor bedrifter velger bærekraftige strategier, og hvilke faktorer som påvirker bedriftenes valg. Dette er et viktig tema for dagens samfunn og for fremtidens generasjoner, og det var dermed interessant å undersøke. Fokuset på oppgaven er rettet mot tre bedrifter i samme leverandørkjede, Equinor ASA, Kraemer Maritime AS og Unil AS.

Teorien i oppgaven forklarer hva som ligger i bærekraft, om bærekraftsrapportering i Norge og hva som ligger i bærekraftige strategier. Videre går vi nærmere inn på eksterne og interne påvirkningsfaktorer. Disse faktorene kan være med på å påvirke bedrifters valg av strategier.

Datainnsamlingen er gjennomført ved bruk av kvalitativ metode. Metodene vi har brukt er dokumentanalyse og dybdeintervju. Dokumentanalysen består av analyse av nettsidene til Equinor ASA, Kraemer Maritime AS og Unil AS. Videre ble det gjennomført fire dybdeintervjuer med representanter fra hver bedrift.

Våre funn viser at bedrifter må ha en tilnærming til bærekraft om de skal være med i konkurransen om fremtidens jobber. Verden endrer seg hele tiden, og det er viktig å følge utviklingen i samfunnet. Bærekraftige strategier vil føre til økt konkurransefortrinn og påvirke omdømmet, samtidig som det er en investering for fremtiden. Videre ser vi at leverandørkjeden er avhengig av at alle støtter og fremmer en bærekraftig tankegang.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Oppgavens problemstilling	2
1.3 Oppgavens oppbygning.....	3
2. Teori	4
2.1 Bærekraft.....	5
2.2 Bærekraftsrapportering i Norge	7
2.3 Bærekraftige strategier	7
2.4 Eksterne påvirkningsfaktorer	8
2.4.1 Lovgivning fra myndighetene	8
2.4.2 Investeringskrav fra bankene.....	9
2.4.3 Leverandører og kunder.....	10
2.5 Interne påvirkningsfaktorer	10
2.5.1 Konkurransefortrinn	11
2.5.2 Samfunnsansvar.....	12
2.5.3 Omdømme	13
3. Metode	14
3.1 Valg av metode.....	14
3.2 Kvalitativ tilnærming	15
3.3 Datainnsamling.....	16
3.3.1 Primærdata.....	16
3.3.2 Sekundærdata.....	16
3.4 Utvalg	17
3.5 Dokumentanalyse	19
3.6 Dybdeintervju.....	20
3.7 Validitet og reliabilitet	21
4. Resultater	22
4.1 Resultater fra dokumentanalysen	22
4.1.1 Equinor ASA	22
4.1.2 Kraemer Maritime AS	23
4.1.3 Unil AS	23
4.2 Resultater fra dybdeintervjuene	24
5. Analyse	30
5.1 Forskningsspørsmål 1	30
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	35
5.3 Forskningsspørsmål 3.....	38
6. Usikkerhet	40
7. Konklusjon	40
Litteraturliste	43

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Verden står i dag ovenfor mange store utfordringer knyttet til klimaendringer og miljøskader. Det har ført til at bærekraftig utvikling har blitt et viktig tema i samfunnet. Dette kommer tydelig frem gjennom FNs bærekraftsmål. Høsten 2015 ble verdenssamfunnet enig om en ny global dagsorden for en bærekraftig utvikling. Den nye utviklingsprosessen skal sikre en levedyktig miljø- og samfunnsutvikling for nåværende og fremtidige generasjoner (Lund, u.å., s. 6).

For at vi skal kunne nå FNs bærekraftsmål innen 2030 er verden avhengig av at alle bidrar. Det norske næringslivet er dermed innstilt på å medvirke til en bærekraftig utvikling (Lund, u.å., s. 7). For at bedrifter skal overleve i et marked er de avhengig av å oppnå konkurransefortrinn og lønnsomhet. Et av spørsmålene er dermed om det er mulig for norske bedrifter å satse på miljøtiltak, som for eksempel å redusere klimagassutslipp, samtidig som de skaper en verdi for bedriften.

Videre er interessentene til bedriftene blitt mer engasjert i klima- og miljøproblemene. Dette medfører at de i større grad krever at bedriftene deltar aktivt i arbeidet med å redusere miljø- og klimautslipp. Et slikt press fra interessentene kan være med på å øke bedrifters initiativ til å utvikle bærekraftige strategier.

Bedrifter står ofte mellom et valg om å være ansvarlige eller lønnsom, og i noen tilfeller vil det være lønnsomt å være ansvarlig. Vi fant det dermed interessant å undersøke hvorfor bedrifter velger å følge en strategi som tar hensyn til miljø- og klimautfordringer. Kommer det av krav fra myndigheter, banker, leverandører og kunder, eller er det fordi bærekraftige strategier vil medføre økt konkurransefortrinn, økt lønnsomhet eller et bedre omdømme? Dette er et tema og spørsmål vi synes er svært interessante og relevante, og vi har av den grunn lyst til å fordype oss mer om dette i oppgaven vår.

1.2 Oppgavens problemstilling

Problemstillingen vi har valgt er: *Hvilke faktorer kan påvirke bedrifter til å velge bærekraftige strategier?*

Formålet med oppgaven er å se på hvilke faktorer som motiverer og påvirker bedrifter til å implementere bærekraftige strategier. Vi ønsker å finne ut hvilke holdninger, meninger, prioriteringer og verdier som gjør at Equinor ASA, Kraemer Maritime AS og Unil AS velger slike strategier. Disse bedriftene tilhører samme leverandørkjede.

Vi har valgt å avgrense vår problemstilling til å kun gjelde en nasjonal utviklingsprosess, og ikke globalt. Dette kommer av at globale utviklingsprosesser omfavner et vidt område. Vi måtte dermed sentralisere det til å gjelde på nasjonalt nivå for at oppgaven ikke skulle bli for omfattende. Dermed ønsker vi å finne ut hvorfor disse bedriftene fokuserer på bærekraftig utvikling i Norge.

Videre består bærekraftig utvikling av tre dimensjoner; miljø, økonomi og sosiale forhold. Vi har videre valgt å avgrense vår problemstilling til å gjelde miljødimensjonen. Dette er fordi vi ønsker å finne ut hvorfor bedrifter er interessert i å bidra til å ta vare på miljøet. Ofte vil miljø og økonomi påvirke hverandre, og dermed har vi med noen økonomiske påvirkningsfaktorer. Disse økonomiske faktorene kan bidra til at bedrifter velger mer miljøvennlige strategier.



Dimensjoner av bærekraft (Arctander, 2019).

For å belyse problemstillingen har vi tatt for oss forskningsspørsmålene:

1. *Hvilke eksterne og interne drivere påvirker bedrifter til å velge bærekraftige strategier?*
2. *Hvilke fordeler/ulempes får bedriften av å ha bærekraftige strategier?*
3. *På hvilken måte og hvorfor stiller leverandører og kunder krav til hverandres strategier?*

Videre i oppgaven har vi tatt for oss ulike eksterne og interne påvirkningsfaktorer. De eksterne driverne er lovgivning fra myndighetene, investeringskrav fra bankene og leverandører og kunder. De interne driverne er konkurransefortrinn, samfunnsansvar og omdømme. Den eksterne driveren leverandører og kunder vil først og fremst besvare forskningsspørsmål 3. Vi valgte å ha denne driveren som et eget forskningsspørsmål, og ikke under forskningsspørsmål 1 fordi kravene bedrifter stiller kan variere etter hvilken part de henvender seg til. Det var derfor interessant å se forholdet mellom bedriftene i vår oppgave, hvor mye av informasjonen ble innhentet gjennom dybdeintervjuene. Resten av påvirkningsfaktorene vil i hovedsak besvare forskningsspørsmål 1, og delvis forskningsspørsmål 2 og 3. Teorien om bærekraftige strategier vil være relevant for forskningsspørsmål 2. Forskningsspørsmål 2 vil til dels overlape det første, men vi valgte likevel å beholde det som et eget. Årsaken til dette var at vi fikk mye god informasjon gjennom dybdeintervjuene.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven vår består av syv deler. Den første delen er en introduksjon til oppgaven. Her blir bakgrunnen for oppgaven og problemstilling med avgrensninger presentert.

I den neste delen kommer teorien frem. Her redegjør vi for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det vil si det grunnlaget vi mener er hensiktsmessig å ta med for å belyse vår problemstilling og besvare våre forskningsspørsmål. Teoridelen er grunnlaget for dokumentanalysen og utarbeidelsen av intervjuguiden.

Videre kommer metodedelen. I denne delen redegjør vi for valg av forskningsmetode, datainnsamling, dybdeintervju og dokumentanalyse, samt andre viktige begrep som er relevante i en samfunnsvitenskapelig oppgave. Her blir også utvalget presentert. Det vil si at denne delen viser til fremgangsmåten vi har valgt for å svare på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Deretter kommer resultatet. Her skal vi presentere resultatene fra datainnsamlingen. Datainnsamlingen har foregått gjennom dokumentanalyse og dybdeintervju. Resultatene fra dokumentanalysen bidro til utarbeidelsen av intervjuguiden.

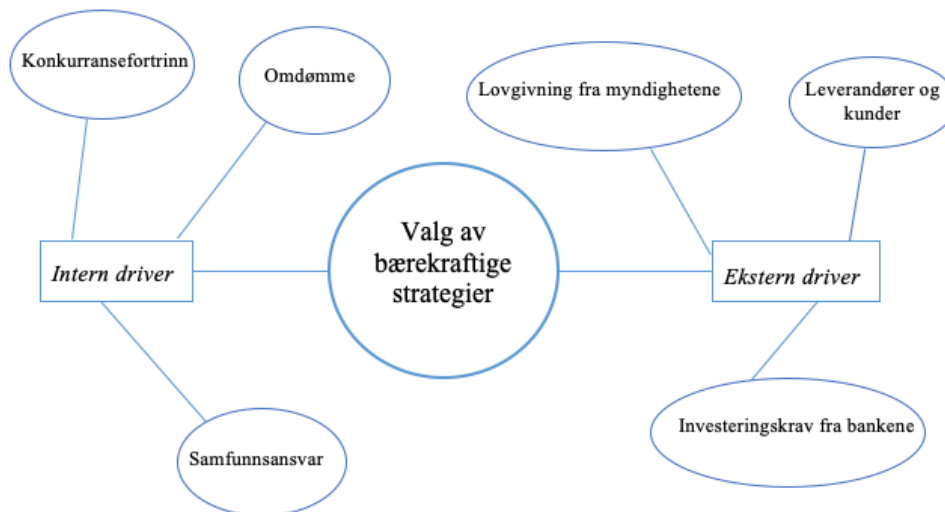
Den neste delen er analysen av funnene våre. I denne delen blir dataen som vi har anskaffet oss gjennom dybdeintervju og dokumentanalyse, vurdert opp mot eksisterende teori.

Den nest siste delen viser usikkerhetsmomenter knyttet til vår oppgave.

Til slutt følger en konklusjon. Her skal vi besvare problemstillingen ut i fra de funnene vi har gjort i oppgaven.

2. Teori

I denne delen skal vi ta for oss det teoretiske rammeverket. Dette belyser grunnlaget for vår problemstilling. Teorien om bærekraft og bærekraftsrapportering i Norge vil være et bakteppe for hele oppgaven. Resten av det teoretiske rammeverket vil være med på å besvare forskningsspørsmålene. Flere av faktorene vil være gjennomgående i hele oppgaven, og vi har dermed valgt å illustrere de ulike påvirkningsfaktorene ved hjelp av en figur.



Figur 1 – Valg av bærekraftige strategier

2.1 Bærekraft

De siste årene har bærekraft vært et viktig omgrep for det samfunnet vi lever i. Verden står i dag ovenfor et utfordrende verdensbilde. Det er utfordringer som knyttes til klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (Arctander, 2019). Dette er tre dimensjoner som verdenssamfunnet må jobbe med for å skape en bærekraftig utvikling. I rapporten *Our Common Future* fra 1987 ble bærekraftig utvikling definert som en "... utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere muligheten for kommende generasjoner til å dekke sine behov". Det er med på å bevisstgjøre at vi bare har en klode med begrensede ressurser, og som medfører felles ansvar for felles fremtid for å ta vare på den (Brundtland, 1987).

Som sagt består bærekraftig utvikling av tre dimensjoner: miljø og klima, økonomi og sosiale forhold. Miljødimensjonen sier noe om hvordan vi skal ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs for mennesker. Vår eksistens og livsgrunnlag er avhengig av naturen. Den økonomiske dimensjonen handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn. Verden står i dag ovenfor store økonomiske ulikheter. Det hjelper ikke kun å redusere ulikhetene mellom befolkningen. Samfunnet må også endre måten ressursene blir brukt på for å få en bærekraftig utvikling. Den sosiale dimensjonen skal sikre at alle mennesker får et godt

og rettferdig grunnlag for et anstendig liv. I denne dimensjonen har menneskerettighetene en viktig rolle (Arctander, 2019).

Høsten 2015 ble verdenssamfunnet enig om en ny global dagsorden for en bærekraftig utvikling. Myndighetene i 193 land ble gjennom en ordning av FN enige om 17 overordnede bærekraftsmål. Disse målene blir kalt FNs bærekraftsmål, og er en felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030 (Lund, u.å., s. 6). Verden kan ikke se på dimensjonene adskilt fra hverandre for økonomi, ulikhet og miljø påvirker hverandre i stor grad. Det vil si at gjennomføringen av ett eller flere mål vil kunne påvirke måloppnåelsen på andre områder (Utenriksdepartementet, 2017, s. 7).

For å oppfylle bærekraftsmålene må hele verdenssamfunnet bidra til en “global dugnad”. Alle land har ulike forutsetninger til å nå målene, men vi er gjensidig avhengig av hverandre. Partnerskap er en viktig forutsetning for vekst og gjensidig verdiskapning (Lund, u.å., s. 12). Norske myndigheter er svært opptatt av at norske bedrifter skal bidra til å nå FNs bærekraftsmål (Utenriksdepartementet, 2017, s. 34). Det norske næringslivet er også innstilt på å medvirke til å nå de universelle målene. Flere norske bedrifter har allerede satt fokus på bærekraftsmålene i sine forretningsstrategier, spesielt knyttet til målene innen klima, energi, hav og matsikkerhet (Lund, u.å., s. 7).



FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2019).

2.2 Bærekraftsrapportering i Norge

Annethvert år gjennomfører KPMG en undersøkelse om bærekraftsrapportering blant de største bedriftene i verden. KPMG Norge har undersøkt de 100 største norske bedriftene. I følge dem har norske bedrifter hatt en stor økning i bærekraftsrapportering siden 2013 (Rønnov og Thorsen, 2018, s. 1-4).

Det viser seg at det er om lag 89% av norske bedrifter som rapporterer på bærekraft og samfunnsansvar, og denne andelen har holdt seg stabil siden 2015. Videre går det frem av rapporten at 81% av de største bedriftene i Norge inkluderer bærekraft i årsrapporten. Myndigheter og børser har en stor påvirkningskraft på bærekraftsrapportering, og deres tilstedeværelse er en av årsakene til at rapporteringen har økt de siste årene. Nye reguleringer som Regnskapsloven § 3-3c, børskrav og press fra investorer bidrar til at rapporteringen av bærekraft har steget (Rønnov og Thorsen, 2018, s. 2-4).

Etter at bærekraftsmålene ble lagt frem i 2015 viser det seg at rundt 30% av de norske bedriftene kobler sine aktiviteter opp mot bærekraftsmålene. Denne andelen er lavere enn hos mange av de andre nordiske landene. I Sverige ligger den på 60% og i Finland er andelen på 46% i 2018. Dermed er det tydelig at Norge kan forbedre seg når det gjelder å rapportere sine bidrag (Rønnov og Thorsen, 2018, s. 9-10).

2.3 Bærekraftige strategier

Verdens klimautfordringer står i kø og det blir derfor viktig at bedrifter bygger bærekraftige strategier. Daglig leder i miljøfyrtårnet, Ann-Kristin Ytreberg, tror at næringslivet har en nøkkelrolle til et mer bærekraftig samfunn (Hauge, 2018).

En strategi kan defineres som en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål (Roos, von Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014, s. 12). Den første fasen i strategiprosessen knytter seg til spørsmål om hvordan en ønsker å være i fremtiden og hva som skal til for å

komme dit (Roos et al., 2014, s. 31). Etter hvert som dynamikken i omgivelsene øker, vil også uforutsigbarheten og usikkerheten øke, noe som gjør det vanskelig å planlegge strategier. Strategiutforminger i bedrifter som opererer i ustabile omgivelser, må derfor først og fremst vektlegge fleksibilitet og bevege seg vekk fra den tradisjonelle og strukturerte strategitenkningen (Roos et al., 2014, s. 37).

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

2.4 Eksterne påvirkningsfaktorer

Det er flere ulike påvirkningsfaktorer til hvorfor næringslivet implementerer bærekraftige strategier og motivasjonen for å innføre dette i bedriften. Eksterne faktorer er forhold som er utenfor den gjeldende bedriften (Store norske leksikon, 2014, Eksterne forhold). Under skal vi nevne noen eksterne påvirkningsfaktorer.

2.4.1 Lovgivning fra myndighetene

Myndighetene fastlegger rammebetingelser for bedrifters aktiviteter. Dette gjøres gjennom å utforme nasjonale lover, forskrifter og retningslinjer, og forvaltningen av disse. Et eksempel på dette er reguleringer og krav innen helse-, miljø- og sikkerhetsområde (HMS).

Internasjonalt samarbeid vil også påvirke næringslivets samfunnsansvar og miljøhensyn. Myndighetene inngår internasjonale avtaler, og de nye bestemmelsene blir innarbeidet i nasjonale lover og regelverk. Gjennom disse er næringslivet pålagt å følge en del krav som

begrenser de negative miljømessige virkningene av deres virksomhet (Utenriksdepartementet, 2009, s. 3). De kan også påvirke næringslivet ved positive insentiver til innovasjon. Dette kan bidra til å effektivisere og forbedre løsninger på utfordringer i samfunnet (Utenriksdepartementet, 2009, s. 13).

Regjeringen har et ønske om at forbruk og produksjon av varer og tjenester skal være bærekraftig. Dermed etterspør den offentlige sektoren varer som er tilvirket etter høye etiske og miljømessige standarder. Ved at det offentlige er en konstruktiv innkjøper og stiller høye krav til næringslivet, kan de i stor grad påvirke næringslivet til å velge en etisk og miljøvennlig praksis (Utenriksdepartementet, 2009, s. 22). I januar 2007 innførte Regjeringen et nytt regelverk for offentlige anskaffelser. Loven pålegger blant annet oppdragsgiver å vurdere de miljømessige konsekvensene av anskaffelsene (Nærings- og handelsdepartementet, 2004, s. 9). Videre ble det i juni 2007 lagt frem en handlingsplan for miljø og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser. I Norge har vi et nasjonalt panel for miljøbevisste innkjøp – Innkjøpspanelet. De har utviklet felles, veiledende miljøkriterier. Dette skal hjelpe innkjøpere i stat, kommuner og fylkeskommuner med bærekraftige anskaffelser, og er et potensielt verktøy for næringslivets utvikling av grønnere leverandørkjeder (Utenriksdepartementet, 2009, s. 23).

Det forventes at alle bedrifter tenker bærekraft, uavhengig om de er eid av private eller offentlige aktører. Det er viktig at bedrifter viser åpenhet og innsyn i sosiale og miljømessige forhold ved sin virksomhet. Rapportering om samfunnsansvar kan være et viktig verktøy for å utvikle dette arbeidet (Utenriksdepartementet, 2009, s. 27).

2.4.2 Investeringskrav fra bankene

Hele samfunnet vil være avhengig av at alle gjør en innsats for fremtidens generasjoner, dermed stiller også bankene nå krav til det norske næringslivet. Cultura Bank er en av de bankene som legger mest vekt på bærekraft, og som for tredje år på rad har fått tittelen “Norges mest etiske bank” (Cultura Bank, 2019). Banksjef, Kjell Fredrik Løvold mener det dreier seg om å sette bærekraft både sosialt og miljømessig først om de skal bli en enda mer

bærekraftig og etisk bank. Cultura Bank har som målsetting at de skal bidra gjennom sin bankvirksomhet. De legger vekt på “impact investment”, som innebærer at de gjør investeringer som ikke bare gir et økonomisk utbytte, men som også gjør en forskjell i samfunnet og bidrar til en positiv samfunnsutvikling (Cultura Bank, 2019, 0:31).

Videre stiller også Norges største bank, DNB, krav for å nå en bærekraftig utvikling. DNB har fokusert på samfunnsansvar som en del av deres strategi. De har tydeligere og klare forventninger til de bedriftene de plasserer penger i. Ved å satse på de som er på lag med fremtiden, kan DNB bidra til en positiv utvikling (Abdli, 2019).

2.4.3 Leverandører og kunder

Leverandører og kunder deler en felles identifiserbar interesse knyttet til bedriften. De bidrar med noe som er viktig for dem, og forventer noe tilbake (Kvålshagen & Wennes, 2012, s. 62). Leverandører og kunder har blitt mer opptatt av de etiske forholdene knyttet til produktet og tjenesten. Det er ikke lenger kun pris og kvalitet som er viktige interesseområder (Nygård, 2019, s. 97). Kundene som er tilfreds med de produktene og tjenestene som bedriften leverer, vil som regel velge bedriften igjen. De er svært viktige interessenter for bedriften (Kvålshagen & Wennes, 2012, s. 64). Det er kundene som er nærmest til å stille krav og forventer mer av leverandørene sine. Hvis bedriftene ikke utvikler bærekraftige strategier, kan de bli byttet ut med konkurrenter (Alfsen & Aksnes, 2017).

2.5 Interne påvirkningsfaktorer

Interne faktorer er forhold som er innenfor den gjeldende bedriften (Store norske leksikon, 2018, Intern). Under skal vi nevne noen relevante interne faktorer som kan motivere næringslivet til å tenke grønt.

2.5.1 Konkurransefortrinn

Forskere viser til at det som er avgjørende for bedriftene er at kommersielle og miljømessige interesser forenes. Det har oppstått en tankegang om at bedrifter som satser på innovasjon og implementering av bærekraftig teknologi, eller generering av bærekraftige verdier kan oppnå konkurransefortrinn i markedet. Det vil si at å innføre bærekraft som en del av strategien kan være en forretningsmulighet som medfører økt lønnsomhet (Haarstad & Rusten, 2018, s. 84).

Lønnsomhet, lave kostnader og prissetting er faktorer som gir bedrifter økt konkurranseevne og profitt. Det har skjedd en utvikling på dette området. Den nye utviklingen av konkurranseevne-paradigmet baserer seg på en dynamisk visjon. Det går ut på at konkurranseevnen ikke nødvendigvis blir oppnådd gjennom høyere produktivitet og lavere priser, men at det også kan oppnås gjennom muligheten til å gi forskjellige og bedre produkter på grunn av teknologisk innovasjon (Porter, 1990, s. 76). Bruk av miljøteknologi kan være kostnadsbesparende for bedriftene, samtidig som det reduserer forurensende gasser (Haarstad & Rusten, 2018, s. 84).

Det har blitt gjennomført metaanalyser for å se om det er en positiv sammenheng mellom lønnsomhet og bærekraft. I en analyse ble det konkludert med at bærekraft har en positiv, men moderat effekt på lønnsomheten (Utgård, 2017). En annen analyse av Christmann og Taylor viser at økt satsing på bærekraft vil medføre en kostnadsøkning, og som igjen kan føre til at bedriften på lang sikt ikke tjener på investeringen (Holmelid & Kvistad, 2018, s. 7-8). I en rapport utgitt av BCG i 2017 ble det vist til at to tredjedeler av norske bedriftsledere viser til at det finnes potensiale relatert til en mer bærekraftig tankegang. Likevel er det kun 30 prosent av bedriftene som har opplevd økt profitt som følge av implementering av bærekraftige strategier (Torp & Rød, 2017, s. 2). Det foreligger mange gode teoretiske argumenter for at bedrifters satsing på bærekraft både kan, og ikke kan, føre til økt lønnsomhet. Det viser til at det er behov for mer forskning på dette området.

2.5.2 Samfunnsansvar

Det finnes mange definisjoner av hva samfunnsansvar er. Land, virksomheter og organisasjoner har ulike definisjoner av begrepet. Ifølge Regjeringen er samfunnsansvar at virksomheter frivillig integrerer samfunns- og miljøhensyn i sin daglige drift og i samarbeid med interessenter. Det vil si at samfunnsansvar handler om det bedrifter og organisasjoner gjør for mennesker, samfunn og miljø utover hva som er pålagt ved lover og regler (Utenriksdepartementet, 2009, s. 7).

Det store spørsmålet videre er hvorfor bedrifter velger å vise samfunnsansvar. I følge Plan International er det tre gode grunner til å vise samfunnsansvar; styrket omdømme, økt lojalitet og økt lønnsomhet.

Analyser viser at det er en sammenheng mellom omdømme og samfunnsansvar (Plan International, u.å.). Det kommer av at samfunnsansvar er god PR for bedrifter. Et godt omdømme er med på å bygge opp merkevaren og identiteten til bedriftene. Det vil medføre at kunder og ansatte får positive assosiasjoner til dem. En bedrift kan med enkle grep oppnå store omdømmefordeler uten at det gjør reelle forbedringer for samfunnet som helhet (Nordby, 2012).

Videre er samfunnsansvar med på å engasjere og motivere ansatte. Hvis arbeidsgiveren tar hensyn til samfunnsansvar vil medarbeidere føle en større tilhørighet til jobben. Dette er mye på grunn av interessen for bedrifters samfunnsansvar har økt de siste årene, og dermed kan medarbeidernes arbeid oppleves som noe positivt og verdifullt for dem (Thue, 2012).

En annen grunn til å vise samfunnsansvar er at det vil gi økt lønnsomhet. Det har vært et stort søkelys på samfunnsansvar og bærekraftig utvikling den siste tiden. Forbrukere velger i større grad bedrifter som viser samfunnsansvar, og det forventes at bedriften tar hensyn til menneskerettigheter og miljø. I tillegg kan det bidra med økt interesse fra investorer (Plan International, u.å.).

Videre utarbeidet Ditlev-Simonsen og Midttun en analyse av hvorfor ledere tar samfunnsansvar. De kom frem til flere faktorer som motiverer til å vise samfunnsansvar. Resultatene som ble presentert er at ledere tar hensyn til samfunnsansvar på grunn av lønnsomhet, press fra ulike interessentgrupper, bærekraft, etikk og moral, omdømme og merkevare, følge andre og at det avhenger av lederens personlige interesser. Analysen konkluderer med at omdømme og merkevarebygging er den viktigste motivasjonsfaktoren (Olsen & Syse, 2013, s. 99).

2.5.3 Omdømme

Goodwill, eller godvilje handler om at en ønsker å opparbeide seg en fordel ved å gjøre noe positivt eller nyttig for andre. Det er dermed den immaterielle verdien som ligger i bedriftens omdømme og rykte, og som igjen kan medføre økt merverdi for bedriften (Store norske leksikon, 2018, Goodwill).

Et godt omdømme er en ressurs som gir bedriften et konkurransefortrinn. Dette kommer av at det er vanskelig for konkurrenter å etterlikne, anskaffe og erstatte en slik ressurs.

Omdømmedrivere vurderes ut fra hva samfunnet synes er rett, som for eksempel hvordan virksomheter forholder seg til spørsmål knyttet til miljø og bærekraft (Brønn, 2019, s. 13).

En bedrift med et godt omdømme har en bedre forutsetning til å tåle skandaler og omdømmetrusler, samt at de kan bli lettere tilgitt om de har begått en mindre feil. Et godt omdømme kan for eksempel gi økt mulighet til å sette opp prisene på produktene sine, opparbeide kundelojalitet, tiltrekke seg investorer, styrke arbeidsstokkens moral og positiv mediedekning. Risikoen ved å ha et dårlig omdømme er tap av tillit og tiltro til bedriften, noe som kan føre til negative holdninger og negativ publisitet til produktene, driften eller interne prosesser. Dette kan føre til økonomiske konsekvenser (Brønn, 2019, s. 17-19).

Det er flere faktorer som påvirker bedrifters omdømme. I en omdømmeundersøkelse kalt RepTrak, kommer det frem ulike egenskaper og presentasjoner som kan påvirke omdømmet til bedriften. RepTrak viser til sju omdømmedimensjoner: produkter og tjenester, arbeidsmiljø, innovasjon, ledelse, økonomi, samfunnsansvar og styring. I de norske målingene viser det seg at produkttegnegenskaper er den viktigste omdømmedimensjonen. Samtidig legger informantene i undersøkelsen stor vekt på de “myke” dimensjonene som etikk og samfunnsansvar (Brønn, 2019, s. 93-94).

3. Metode

3.1 Valg av metode

Hensikten med forskning er å bringe frem troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten. For å få dette til må forskeren ha en strategi for hvordan det skal gjennomføres. Denne strategien er metoden (Jacobsen, 2015, s 15). Det vil være nødvendig å ha kjennskap til ulike typer metoder og hva disse innebærer. Lite metodekunnskap kan føre til dårlig kvalitet på undersøkelsen. Metode er et verktøy og redskap for å få svar på spørsmål og få ny kunnskap innenfor et felt. Det handler om hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen, 2017, s 17).

Når en skal i gang med en undersøkelse blir det viktig å tenke gjennom formålet med undersøkelsen, for deretter å velge metode. En skiller mellom to ulike metoder, kvalitativ og kvantitativ (Larsen, 2017, s 25). En kvalitativ studie dreier seg om informasjon i form av ord, som i et dyptgående intervju. Metoden egner seg best når vi er interessert i å avklare hva som ligger i et begrep eller et fenomen (Jacobsen, 2015, s 133). Kvantitative studier benyttes til å teste teorier og hypoteser, og se på hvorfor et fenomen forekommer. Metoden tar for seg informasjon som er omgjort til tall, slik som en spørreundersøkelse. Ved denne type studie er det mulig å innhente informasjon fra store informantgrupper, og egner seg best dersom en har god kunnskap om det en skal studere (Jacobsen, 2015, s 38).

Formålet med vår studie er å undersøke hvilke faktorer som kan påvirke bedrifter til å velge bærekraftige strategier. For å kunne svare på problemstillingen har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Vi har utført kvalitative dybdeintervjuer kombinert med en analyse av nettsidene til Equinor ASA, Kraemer Maritime AS og Unil AS. Dokumentanalysen ble en del av grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguiden. Videre ønsket vi å gå i dybden på et spesifikt tema; bærekraft. Disse metodene ble dermed valgt for å få bedre perspektiv og informasjon om bedriftenes holdninger rundt dette.

3.2 Kvalitativ tilnærming

Hensikten med en kvalitativ studie er å få frem hvordan mennesker forstår og fortolker en gitt situasjon. Metoden bør dermed bli brukt dersom det er lite forkunnskap om temaet en skal undersøke (Jacobsen, 2015, s 133). I kvalitativ metode er individuelle intervju, gruppeintervju, observasjoner og innsamling av sekundærdata ulike måter å samle inn data på. Det er en intensiv studie hvor det som regel er få enheter (Jacobsen, 2015, s 145).

Det finnes fordeler og ulemper ved å velge en kvalitativ metode. I en kvalitativ undersøkelse møter forskeren informanten ansikt til ansikt, noe som vil være en fordel i forhold til bortfall (Larsen, 2017, s 29). Videre vil det være en fordel at forskeren kan gå i dybden når det er nødvendig, slik at en kan få en bedre helhetsforståelse og få mer utfyllende svar. Forskerne påtvinger ikke de som undersøkes faste spørsmål eller svaralternativer, men er ofte mer fleksibel og har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Dette fører til at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy relevans, og metoden vil få frem den «riktige» forståelsen av en situasjon eller et fenomen (Jacobsen, 2015, s 129).

En ulempe ved å velge kvalitativ metode vil være at en ikke kan generalisere dataen. Dette kommer av at det er få enheter som undersøkes. I tillegg er det svært tidkrevende å både planlegge, gjennomføre og analysere dataen en samler inn. Det er mye spesifikk informasjon som skal behandles. En annen ulempe med et kvalitativt intervju er at det vil være en fare for at de som blir intervjuet ikke svarer ærlig. Det er direkte kontakt mellom forsker og undersøkelsesenheter, noe som kan føre til at intervjuobjektet blir påvirket ved at de svarer

det de tror intervjueren vil høre (Larsen, 2017, s 29-30). Kvalitative metoder er ofte mindre strukturerte, og er dermed åpen for forskerfortolkning. En ulempe med dette er at det øker muligheten for feiltolkning siden det er mer rom og frihet for tolkninger (Leedy & Ormrod, 2015, s. 282).

3.3 Datainnsamling

I vår oppgave har vi både samlet inn primærdata og sekundærdata. Vi har gjennomført kvalitative dybdeintervjuer og dokumentanalyser, samt vist til tidligere funn i litteraturgjennomgang.

3.3.1 Primærdata

Primærdata innebærer at forskeren samler inn opplysninger for første gang. Informasjonen samles inn ved at forskeren går direkte til kilden. De vanligste metodene er intervju, observasjoner eller spørreskjema. Datainnsamlingen vil bli skreddersydd for den valgte problemstillingen (Jacobsen, 2015, s 139-140). Vår primærdata er innhentet gjennom dybdeintervjuer.

3.3.2 Sekundærdata

Når det gjelder sekundærdata er det ikke forskeren som samler inn informasjon direkte fra kilden. I stedet er opplysningene samlet inn av andre (Jacobsen, 2015, s 140). Vi har tatt i bruk sekundærdata for å bygge et teoretisk grunnlag rundt undersøkelsen, intervjuguiden og til analysen vår. Vi har vist til offentlige dokumenter, årsrapporter for bedrifter, artikler, internettsider og bøker. I tillegg har vi benyttet oss av dokumentanalyse, og har i forbindelse med analysen innhentet sekundærdata fra nettsidene til Equinor ASA, Kraemer Maritime AS og Unil AS.

3.4 Utvalg

I denne oppgaven var det ikke mulig å studere hele populasjonen vi var interessert i. Det vil si alle norske bedrifter. Derfor var det nødvendig å studere et mindre utvalg. Vi valgte tre bedrifter i samme leverandørkjede. Dette var for å få tak i representanter fra alle bedriftene og for å kunne se sammenhengen mellom disse.

Vi fikk kontakt med representantene fra Equinor Forpleining og Kraemer Maritime gjennom bekjentskap. I tillegg fikk vi kontakt med representanten fra Unil gjennom bedriftene sitt nettverk. Vi endte opp med å intervjuer fire representanter. På grunn av oppgavens lengde og tidsbruk, var det ikke mulig å få til flere intervjuer.

Vi syntes det var hensiktsmessig å skrive kort om hver enkelt bedrift for å få innsikt i hva de arbeider med. Det er en sammenheng mellom alle bedriftene, hvor Unil er underleverandør av Kraemer Maritime, og leverer produkter/tjenester til dem. Videre leverer Kraemer Maritime proviant til Equinor sine installasjoner på norsk sokkel.



Figur 2 - Leverandørkjeden

Equinor ASA

Equinor er et internasjonalt energiselskap som utvikler olje, gass, vind og sol i mer enn 30 land. Statens eierandel i Equinor er på $\frac{2}{3}$. Equinor er den største operatøren på norsk sokkel, blant verdens største offshoreoperatører, og en stadig viktigere aktør innen fornybar energi (Equinor, 2019, Om oss). Deres visjon er å forme fremtiden for energi, hvor bærekraft er kjernen i virksomheten og strategien. Equinor er inspirert av FNs bærekraftige utviklingsmål, og deres engasjement for langsiktig bærekraftig verdiskapning står i tråd med disse prinsippene (Equinor, 2019, Sustainability).

Equinor er en stor bedrift som er delt inn i ulike forretningsområder og resultatenheter, hvor forpleiningsdrift er en av dem. Equinor Forpleining har ca. 950 ansatte og leverer tjenester innen helidekk, mat, service og renhold på alle installasjoner med unntak av Statfjord og Snorre (Representant fra Equinor Forpleining). Det er denne enheten vi har innhentet informasjon fra gjennom dybdeintervju.

Kraemer Maritime AS

Kraemer Maritime har lange tradisjoner med maritim forsyning og logistikk. De startet allerede i 1955 med leveranse til skip ut fra Tromsø, og er i dag etablert med logistikkavdelinger i Kirkenes, Hammerfest, Tromsø, Bergen, Oslo, Ålesund og Kristiansund. Bedriften er ledende i Norge innen forsyning til skip og offshore installasjoner. De har gjennom å bygge en landsdekkende kjede i Norge blitt det naturlige førstevalget for maritime aktører i Norge (Kraemer Maritime AS, 2015, Nyheter).

Målene til Kraemer står sterkt innen HMS, kvalitet og miljø. Bedriften gjennomfører årlige undersøkelser av kundetilfredshet og holder seg oppdatert på krav hos kunden, samtidig som de jobber med å redusere deres CO₂-utslipp (Kraemer Maritime AS, 2015, Visjon, strategi og mål).

Unil AS

Unil er ansvarlig for import, utvikling, innkjøp og markedsføring av produkter under NorgesGruppens egne merker. Merkene til Unil selges til både dagligvare- og storholdningssektoren. De har produkter innen både mat og ikke-mat kategoriene. Noen kjente merker er First Price og Eldorado (Unil, u.å., Om Unil).

Videre er de opptatt av å tilby bedre eller tilsvarende kvalitet som konkurrentene, men til en lavere pris. Dette gjøres gjennom gode innkjøpssamarbeid (Unil, u.å., Om Unil). Unil arbeider også aktivt for å redusere belastningen på miljøet og at miljøet ivaretas i hele verdikjeden (Unil, u.å., Unil tar ansvar).

3.5 Dokumentanalyse

Vi har valgt å ta i bruk dokumentanalyse av nettsidene til Equinor, Kraemer Maritime og Unil.

Dokumentanalyse er en metode for innsamling av sekundærdata. Metoden blir tatt i bruk når en ikke har mulighet til å samle inn dataen på egenhånd. Ulike dokumenter som kan undersøkes vil være offentlige dokumenter, årsrapporter for en bedrift, blogger eller nettsider (Jacobsen, 2015, s 170).

Et problem med denne type undersøkelse vil være at det kan oppstå et misforhold mellom den informasjonen en kan benytte, og det en ønsker å benytte den til. Sekundærdataen vil dermed ofte være manipulert for å passe til den opprinnelige datainnsamlerens behov. En må videre være kritisk til i hvor stor grad en kan stole på kildene, dette med tanke på hvem som har produsert dokumentet. Ofte vet en ikke hvor dataen har blitt samlet inn, hvilke måleapparat og innsamlingsmetode som er tatt i bruk, og hvem som har registrert informasjonen (Jacobsen, 2015, s 171-172) På en annen side baserer dokumentundersøkelse seg på informasjon som er lite spontant. Det at informasjonen er skriftlig, gjør den mer reflektert, gjennomtenkt og bearbeidet (Jacobsen, 2015, s 172).

3.6 Dybdeintervju

Datainnsamlingen vår baserer seg hovedsakelig på dybdeintervjuer. Til dybdeintervjuene har vi intervjuet en representant fra Equinor Forpleining, to representanter fra Kraemer Maritime og en fra Unil.

Dybdeintervjuer blir ofte benyttet når forskeren ønsker å få en dypere forståelse av en persons atferd, motiver og personlighet. Det er et intervju med en person om gangen om et spesifikt problem eller tema. Det forutsetter at det er en fortrolighet mellom intervjuer og informant. Intervjuene er uformelle, og samtalene er som regel uten et fastlagt skjema. Utgangspunktet for intervjuet kan være en liste over temaer som skal tas opp i samtalen. Dette er fordi man ønsker at informanten skal kunne snakke fritt om det aktuelle temaet, uten at intervjuerens forhåndsdefinerte spørsmål skal bli avgjørende for hvilken informasjon som blir innhentet. Det er et intensivt intervju hvor informanten blir oppmuntret til å bruke egne ord til å fortelle om erfaringer og holdninger. Intervjueren må tolke svarene ut fra mimikk, tonefall og kroppsspråk, og det må stilles nye spørsmål for å kontrollere tolkningen (Halvorsen, 2008, s. 138).

En av utfordringene med et dybdeintervju er at analysen av den innsamlede informasjonen kan være både tidskrevende og kostbart (Halvorsen, 2008, s. 138). Et dybdeintervju har mangel på struktur og det vil ta tid å gjennomføre selve intervjuet. I tillegg er det lett for at det kan oppstå intervjueskjevheter som kan påvirke resultatet. Det er viktig at intervjueskjevhetene unngås for å få en gyldig konklusjon. Intervjueskjevheter kan komme av rekkefølgen til spørsmålene, at intervjueren ikke er nøytral eller at informanten har for lite relasjoner til temaet som blir belyst (Jacobsen, 2015, s. 129-132).

Styrken med et dybdeintervju er at intervjueren får en dyptgående innsikt i temaet som blir undersøkt og informantens syn, meninger, holdninger og erfaringer. Det forekommer heller ingen form for sosialt press fra andre, og det kan være enkelt å arrangere et intervju (Leedy & Ormrod, 2015, s. 282-286).

3.7 Validitet og reliabilitet

Det er flere anerkjente vitenskapelige metoderegler og kunnskapskrav, og disse metodene er med på å gi troverdig kunnskap. Når en foretar en kvalitativ undersøkelse er det viktig at kravene til validitet og reliabilitet er oppfylt. Validitet betyr relevans og gyldighet. Her må det som måles ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes. Reliabilitet betyr pålitelighet. Det handler om at målingene må utføres korrekt og feilmarginer må oppgis (Dalland, 2017, s. 40).

I vitenskapelig metode foreligger det to ulike typer validitet; intern og ekstern. Intern validitet handler om å ha dekning i data for de konklusjonene en tar (Jacobsen, 2015, s. 17). Det går på om resultatene kan oppfattes som riktige. Det er mange ulike forhold som er med på å avgjøre om noe er riktig. I en pragmatisk tilnærming vil det si at det må være samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Ekstern validitet omhandler at resultatene fra et avgrenset område kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 17). Styrken ved en kvalitativ metode er teoretisk generalisering, men ved en slik tilnærming er det derimot vanskelig å generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015, s. 237). Ettersom vi har valgt en kvalitativ tilnærming måtte vi være åpne og klare i våre refleksjoner om hva slags data vi samlet inn for å oppnå validitet. Vi måtte videre vurdere om representantene vi studerte, faktisk kunne representere den virkeligheten de stod for (Jacobsen, 2015, s. 229). Gyldigheten til vår datainnsamling var avhengig av troverdigheten til kildene, og vi måtte dermed vurdere om våre representanter ga riktig informasjon.

Det er flere faktorer som kan påvirke reliabiliteten i en undersøkelse. En må finne ut om det er trekk ved selve undersøkelsen som kan ha påvirket svarene. Det vil si om undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan ha hatt en påvirkning på resultatene. Det kan komme av at de som undersøkes blir påvirket av undersøkelsesopplegget, samtidig som undersøkeren er slurvete i nedtegningen og analysen av data (Jacobsen, 2015, s. 241). I vår studie måtte vi under intervjuet være nøytrale gjennom holdninger, klesstil og kroppsspråk. Dette var for at representantene ikke skulle bli påvirket av oss og omgivelsene rundt. I tillegg var det viktig at intervjuet ble tatt opp, slik at vi fikk en

fullstendig gjengivelse av samtalen og at samtalen ikke ble formet etter våre interesser eller evne til å notere (Jacobsen, 2015, s. 245). Dette var for å styrke reliabiliteten i undersøkelsen.

4. Resultater

4.1 Resultater fra dokumentanalysen

Vi har valgt å analysere nettsidene til Equinor, Kraemer Maritime og Unil. Vi ønsket å se hvordan de fremstiller sitt fokus på bærekraft for publikum, samt de underliggende faktorene til å følge bærekraftige strategier. Det var mest oversiktlig å fremstille resultatene separert grunnet store forskjeller mellom tilgjengelig informasjon. I tillegg besvarte informasjonen i liten grad forskningsspørsmålene våre, men dokumentanalysen ga oss en oversikt over hvordan bedriftene tar hensyn til miljø- og klimautfordringer og tiltak som er satt i gang. Informasjonen ble dermed knyttet opp mot utformingen av intervjuguiden og til dels brukt i analysen.

4.1.1 Equinor ASA

Equinor ser at de må ha et lavest mulig CO₂-fotavtrykk for å være konkurransedyktige i fremtiden. Deres strategi fokusere på å gjøre lavt karbonutslipp til et konkurransefortrinn på tre måter. Bedriften skal redusere CO₂-utslipp fra olje- og gassproduksjon, vokse innen fornybar energi, samtidig som de tar hensyn til klima i alle beslutninger (Equinor ASA, 2019, Klima).

Videre jobber Equinor også med å utvikle ressurser på en ansvarlig måte, samt å skape varige verdier i lokalsamfunnet. Equinor ser at virksomheten har et ansvar hvor industrien er en nødvendig del av løsningen. Målet vil være høy effektiv bruk av naturressurser til energi for mennesker og fremgang for samfunnet, samt å hindre skade på miljøet (Equinor ASA, 2019. Om oss). Videre går det frem at om Equinor skal lykkes over tid må bedriften endres minst like fort som omgivelsene. Derfor har de utviklet seg fra et olje-og-gasselskap til et bredt

energiselskap. For å vise verden at bedriften er i endring byttet de navn fra Statoil til Equinor 16.mai. 2018 (Equinor ASA, 2019, Om oss).

Equinor er opptatt av å opprettholde gode relasjoner til leverandører med høy kvalitet. Leverandørene bidrar til betydelig verdiskapning og til å opprettholde konkurranseevnen til Equinor over tid. De er opptatt av å bruke leverandører som opptrer konsekvent i samsvar med deres verdier. Leverandørene må holde høy standard innenfor helse, miljø og sikkerhet (HMS), etikk og samfunnsansvar. De vil at det skal være et felles ønske om å ha en kontinuerlig forbedring. I tillegg må alle leverandørene oppfylle Equinor sine minimumskrav, som for eksempel inkluderer bærekraft (Equinor ASA, 2019, Leverandører).

4.1.2 Kraemer Maritime AS

Fra Kraemer Maritime sin hjemmeside går det frem at de ønsker å redusere CO₂-avtrykket. Dette skal de gjøre blant annet gjennom å endre deres transport, redusere avfall og matsvinn og effektivisering av logistikk-systemer (Kraemer Maritime AS, 2015, Visjon, strategi og mål). Videre har de et kvalitetssystem som inkluderer HMS, kvalitet og miljø. Dette arbeidet skal gjennomføres etter prinsippene i ISO-standard og PDCA-prinsippet (Plan- Do – Check – Act). Disse prinsippene bidrar til å oppnå best mulig kvalitet, samt reduksjon av miljøutslipp (Kraemer Maritime AS, 2015, Kvalitetssikring).

Videre går det tydelig frem av nettsiden at virksomheten er opptatt av å ha riktig kundefokus. De legger stor vekt på at det er en aktiv dialog og kjennskap til kundene, slik at det oppstår gode relasjoner. Videre leter de etter enkle, effektive og kostbesparende løsninger til kundene sine (Kraemer Maritime AS, 2015, Riktig kundefokus).

4.1.3 Unil AS

Ut ifra nettsiden går det frem at Unil er opptatt av å ta samfunnsansvar. Deres viktigste områder er ansvarlig innkjøp, bærekraftige produkter, sertifiseringer som verktøy, ansvar gjennom prosjekter og BSCI. Det går frem av nettsiden at med ansvarlig innkjøp legger de

vekt på at det er viktig å ta de riktige valgene slik at en legger til rette for en bærekraftig utvikling. De har en egen etisk innkjøpspraksis hvor de inkorporer prinsipper for bærekraftighet i produktutvikling. Videre viser denne i detalj hvordan de skal kjøpe inn varer, behandle leverandører og forventninger til leverandørene med hensyn på arbeidsrettigheter og miljøpåvirkning (Unil AS, u.å., Unil tar ansvar).

Videre går det frem at Unil har et stort ansvar for å sikre at produktene er produsert etisk forsvarlig. Det er utformet flere bærekraftsrapporter. Ut ifra disse går det frem at arbeidet med bærekraft er en viktig del av deres ambisjon om å bygge sterke merkevarer. De er opptatt av at forbrukerne ikke reagerer negativt på innholdet, emballasjen eller forholdene rundt produktene. Deres arbeid med bærekraft vil bidra til positive assosiasjoner knyttet til merkevarene deres (Unil AS, 2017, s. 3). Som leverandør av kjente merkevarer hevder Unil at de har et ansvar for å sikre at miljø, etikk og helse blir ivaretatt i verdikjeden. Unil skal ta en del av ansvaret til å nå FNs bærekraftsmål innen 2030 med å kontinuerlig forbedre verdikjedene. De viser til noen overordnede målsettinger frem mot 2020 som skal bidra mot en ønsket utvikling i markedet. Disse målene går ut på å redusere de totale miljøbelastningene og være klimanøytral (Unil AS, 2017, s. 4-5).

Unil har hatt og har mange prosjekter som skal bidra til et mer bærekraftig samfunn, og i bærekraftsrapportene blir det vist til flere ulike prosjekter. Noen av prosjektene de har hatt er å få mer miljøvennlig emballasjeoptimering og tilleggsmerking mot matsvinn (Unil AS, u.å., Klima og miljø). Unil har også noen prosjekter som skal gjennomføres i løpet av 2019. Et av prosjektene er å kunne tilby plastfrie alternativer på engangsprodukter. De skal derfor gradvis erstatte alt bestikk av plast med bestikk av tre (Unil AS, 2018, s 21).

4.2 Resultater fra dybdeintervjuene

I denne delen beskriver vi resultatene fra intervjuene med en representant fra Equinor Forpleining, to representanter fra Kraemer Maritime, samt en representant fra Unil. For å sammenfatte og sammenligne resultatene, presenteres resultatene ved hjelp av ulike spørsmål. Spørsmålene til intervjuene er utarbeidet ved hjelp av teori, forskningsspørsmålene og

dokumentanalysen. De tre første spørsmålene i intervjuguiden er direkte knyttet opp mot forskningsspørsmålene. Derimot vil det siste spørsmålet gå indirekte inn på disse, hvor resultatene gir gode eksempler på hva en bærekraftig endring har medført både for miljøet og bedriftene. Resultatene fra spørsmålene er brukt til å besvare alle forskningsspørsmålene i analysen.

Vi referer til alle som “han”. Ettersom det bare er en representant fra Equinor Forpleining og Unil, blir disse to henvist som *Representant fra Equinor Forpleining* og *Representant fra Unil*. Videre har vi to representanter fra Kraemer Maritime, som blir kalt for *Representant 1 fra Kraemer* og *Representant 2 fra Kraemer*.

Hvilke drivere blir vektlagt, og hvor kommer motivasjonen til å ha bærekraftig strategier fra?

Motivasjonen bak bærekraftige strategier er ifølge representanten fra Equinor Forpleining at bedriftene må ha en tilnærming til bærekraft om man skal være med i konkurransen om fremtidens jobber. Han uttrykte at det uten tvil vil være lønnsomt å være ansvarlig på lang sikt hvis ikke vil du ikke være attraktiv som arbeidsgiver for ungdommen. Endringen som har skjedd mentalt i omgivelsene vil forsterkes og kravene til bærekraft vil bli strengere. I tillegg bemerket han at en del av deres samfunnsansvar er å inkludere. Equinor har vaskeriavtaler med bedrifter som de kommersielt sett kunne satt strengere krav til, men de velger å være inkluderende, uavhengig om det vil føre til høyere kostnader. Videre sa han at i forhold til omdømme har Equinor blitt større i verden etter at de fikk fokus på bærekraft, men ikke i Norge. Dette kommer av at de er en av de største bedriftene i landet, og dermed blir man utsatt for mye ensidig kritikk.

Representant 2 fra Kraemer påpekte at de viktigste tiltakene for bedriften er de tiltakene hvor det er en sammenheng mellom miljø og økonomi. Begge representantene fra Kraemer fortalte at dette fokuset kommer av at det er viktig for bedriften å overleve i markedet. De er dermed avhengig av at det skal være mest mulig lønnsomt for å ha en fremtid. I tillegg nevnte representant 1 fra Kraemer at bedrifter er nødt til å forholde seg til at det skjer endringer, og i dagens samfunn medfører disse endringene at alle er nødt til å ha et bevisst forhold til bærekraft. Videre fortalte representant 2 fra Kraemer at prosjektet mot matsvinn ikke vil gi

dem økonomisk gevinst, men at det handler om å ta ansvar for en felles klode. Representant 1 fra Kraemer fortalte at de ønsker å ha jobber som er verdiskapende og som gir hverdagen en mening. De bedriftene som ikke har svart på dette og ikke tatt det innover seg vil etter hvert oppleve at de ikke får tak i arbeidskraft. I tillegg poengterte han at de ikke alltid er like flinke til å fortelle om hva de gjør i forhold til bærekraft. Nettsiden deres skal i hovedsak være en statisk side. Videre fortalte representant 2 fra Kraemer at de ikke er avhengig av å gjøre seg synlige slik som mange andre bedrifter. Dette skyldes at de ikke har mange konkurrenter innenfor samme bransje, og at de som har behov for varene deres kjenner til dem.

Ifølge representanten fra Unil er bærekraft en viktig driver i seg selv. Han påpekte at det rent handels strategisk er dårlig forretning å ta liv av kundene og leverandørene sine. Samtidig er det viktig med de interne forholdene som stolthet og skape en mening for de ansatte. Ofte vil det å gjøre de riktige tingene skape en verdi for de som bidrar og at de er med på å utgjøre en forskjell. Videre sa han at omdømmebygging er en driver. Det vil være negativt for bedrifter om de havner i media og ikke har orden på sentrale temaer. Samtidig uttrykte han at samfunnsansvar er en del av det å drive med bærekraft. Han fortalte at rent miljømessig så har Unil kledd alle lagrene sine med solcellepaneler. Dette vil ikke være økonomisk fornuftig, men det er en måte å redusere miljøutslippene på og dermed er det en del av Unil sitt samfunnsansvar. Videre sa han at de har en målsetning om å bli klimanøytrale innen 2020.

Opplever dere noen ulemper med å ha bærekraftige strategier?

Det går frem av representanten fra Equinor Forpleining at i deres enhet vil det i mindre grad være store utgifter knyttet til bærekraftige strategier. Videre sa han at vindkraft vil gi inntekter, men ikke i nærheten av den inntekten oljen har gitt. I noen tilfeller vil forslag til mer bærekraftsmessige løsninger føre til en kostnadsøkning, det vil da være en enkeltvis vurdering om dette skal realiseres.

Videre påpekte også representant 1 fra Kraemer at de ikke har merket noen negative ulemper ved bærekraftige strategier. Det vil alltid være utgifter, men i det store er det en utgift som er positiv. Dette er fordi bærekraft er en langsiktig målsetting. Videre mente han at hvis en

bedrift tenker langsiktig vil det være lett å se at det å ha en bærekraftig strategi vil lønne seg på sikt. Representant 2 fra Kraemer fortalte at de ønsker å få vindmølleanlegg og solcelle, slik at de blir enda mer bærekraftige. Det som begrenser bedriftens miljøinvesteringer er økonomien. Han uttrykte at de ikke har økonomi til å bruke hele resultatet på å investere tilbake på miljøet. Slike investeringer er langsiktige, og ikke alle har økonomisk mulighet til å prioritere å bruke midlene på å ta den type investeringer.

Heller ikke Unil har opplevd at det vil være noen ulemper med å ha bærekraftige strategier. Representanten fra Unil sa at det alltid vil være utgifter knyttet til en slik strategi, men ikke noe mer enn vanlig. De regner ikke på hva det koster å drive med bærekraft for det vil være lønnsomt på lang sikt.

På hvilken måte stiller kunder, leverandører, banker og myndigheter krav til å føre bærekraftige strategier?

Representanten fra Equinor Forpleining sa at vi kom til å oppleve at det er en sammenheng mellom alle leddene i forhold til det å ha fokus på bærekraft. Videre fortalte han at bærekraftsmålene er noe de sjekker i forhold til kontrakter. Bedriften har regelmessige møter for å holde kontroll på anskaffelser. Han merket ikke noe direkte krav fra myndighetene og bankene i forhold til forpleiningsenheten. Derimot poengterte han at hvis vi hadde snakket med personalet i strategimiljøet ville det ha blitt et annet svar.

Ifølge representant 1 fra Kraemer er de opptatt av at deres underleverandører er bærekraftige. De har egne revisjoner og krav til deres underleverandører. Samtidig sa representant 2 fra Kraemer at det ikke har vært noen endringer i valg av underleverandører etter at bærekraft ble sentralt. Dette kommer av at de fleste bak Kraemer Maritime er opptatt av bærekraft, og det har dermed ikke vært behov for utskiftninger. Videre fortalte representant 1 fra Kraemer at gjennom samarbeid med underleverandørene får de tilgang på mye god informasjon. Denne informasjonen blir brukt når de henvender seg til kundene, og legger det for eksempel inn i sine anbudsdokumenter. Anbudskundene har gjerne nye krav og større forventninger for hver anbudsrunde. Dette kommer av hva slags endringer forbrukerne ønsker. Videre uttrykte han at de offentlige aktørene gjerne har et annet krav til lønnsomhet enn det som ligger til grunn

for veldig mange private aktører. Dette fører til at de kan gjøre endringer som de ønsker eller som kreves av myndighetene, og legge dette til i deres forespørsler til markedet. Det vil igjen medføre at underleverandørene velger å forholde seg til endringene slik at de blir valgt fremfor konkurrentene. Samtidig nevnte han at Kraemer Maritime ikke er så store at de kan stille krav, men at de støtter opp under de større organisasjonene. Derimot har han ikke merket noe til krav fra bankene. De har hatt en bankforbindelse i over hundre år, og en slik langsiktig forbindelse medfører at begge parter er kjent med hverandres holdninger. Han sa at dersom de skulle ha byttet bankforbindelse ville de antageligvis blitt stilt ovenfor bærekraftige krav. I tillegg påpekte han at samfunnsansvar og det å se totalitet krever gjensidig avhengighet av alle i leverandørkjeden. Det handler om å bygge i lag et samfunn der en tar hensyn til miljøet.

Det fremgikk fra representanten fra Unil at de stiller mange krav til sine leverandører. De risikovurderer alle leverandørene sine. Han sa at dette gjøres i forhold til hele spekteret og hver eneste leverandør blir evaluert før de eventuelt blir valgt. Videre fortalte han at selv om en leverandør ikke får full uttelling på alle punkter, er det dermed ikke sagt at denne leverandøren blir uaktuell. Det ville ha generert veldig liten endring. De kan ofte velge disse leverandørene med en forutsetning om at de lager, iverksetter og følger en plan, og endrer det som måtte være avviket. Samtidig merket han at leddende over i leverandørkjeden stiller krav med tanke på bærekraft. Økt fokus på bærekraft medfører strengere krav enn tidligere. Han nevnte at Unil jevnlig blir revidert av Kraemer Maritime, og at profesjonelle aktører generelt er mer opptatt av hvilke forbedringsarbeid som bedriftene gjør enn absolutte krav. Derimot vet han ikke så mye om krav fra bankene, i og med at det ikke er han sitt område. Videre uttrykte representanten fra Unil at myndighetene er mer reaktive enn proaktive på dette området, og han har opplevd at de ligger godt i ytterkanten av myndighetenes krav.

Hvordan blir bærekraft vektlagt i deres strategi, og hvilke endringer har/vil det medføre?

Ut ifra intervjuet går det frem av representanten fra Equinor Forpleining at fokuset på bærekraft startet for noen år tilbake, og at det kommer tydelig frem gjennom hele organisasjonen. Equinor har utviklet et veikart for norsk sokkel, og bærekraft er nå blitt et av fire viktige punkter. Videre bemerket han at det har medført endringer i strategien. De jobber med et prosjekt som skal forsyne ren energi fra vindturbinene til produksjonen offshore, og

forsyne plattformer med elektrisitet fra land, noe som vil erstatte kraft fra gassturbiner. Han nevnte også at de arbeider med å påvirke matsvinn, valg av engangsprodukter og bedre transportløsninger. Det har for eksempel blitt gjennomført langt flere videokonferanser enn tidligere. Han fortalte at før kunne han reise rundt 25-30 ganger i året, men nå har det bare blitt tre ganger på to år. Innenfor forpleining og administrasjon jobbes det med å fjerne flaskevann ute på installasjonene. På den ene installasjonen vil flaskene utgjøre to fulle supplybåter.

Det kom også frem av intervjuet med representant 1 fra Kraemer at de er langt fremme når det gjelder bærekraftige strategier. Han bemerket at Kraemer Maritime ikke har gjort noen ekstraordinære tiltak. De har fortsatt å jobbe med de prosjektene de har hatt hele tiden, som sertifisering og optimalisering av emballasje og transport. Representant 2 fra Kraemer kom med et eksempel på endring innenfor optimalisering av transport. I denne omorganiseringen lå det store miljøbesparelser, samt økt transporteffektivitet og større rotasjonshastighet. Tidligere hadde Kraemer Maritime alle de avgiftsfrie varene stående på sine lagre. Dette medførte lang transporttid og mye miljøutslipp. I dag er de avgiftsfrie varene lokalisert på selve utskipningsbasene, som gjør at containerne ikke trenger å fraktes mellom lageret og utskipningsbasen. I tillegg nevnte han at de er opptatt av å redusere matsvinn, og at dette er en viktig del av deres strategi. Flere bransjer har forpliktet seg til å redusere matsvinn med 20% innen 2020. Han nevnte at Kraemer Maritime allerede har redusert matsvinn med 20% uten å være medlem av KuttMatsvinn, og vil dermed satse på å være med på det nye målet for 2030. Videre fortalte representant 1 fra Kraemer at de har vært med på flere prosjekter i forhold til emballasjeoptimalisering. Han poengterte at det er viktig å jobbe med å få emballasjen helt ned på detaljen til å bli riktig slik at man frakter mindre luft. Dette er igjen med på å redusere matsvinn og gi transportoptimalisering. Han uttrykte at veldig mange av forholdene ligger i hverandre.

Representanten fra Unil fortalte at det er helt andre strategiske prosesser etter at bærekraft ble et sentralt tema. Han sa at de nå er inne i en strategiperiode for bærekraft som strekker seg til 2020, og i denne perioden har de rundt 20-25 mål. Disse er målbare og omhandler helse, miljø og samarbeid. Han nevnte også at innkjøpsprosessene er et område som er betraktelig endret. Tidligere var det slik at en først fikk et fokus og medieoppslag, og deretter endret man

strategien. I dag jobber Unil langt mer proaktivt ved å selv ta aktive valg og ved å hele tiden jobbe for å bli bedre. Han uttrykte at de har fått mer kompliserte retningslinjer på tvers av alle felt. Videre har det blitt et endret fokus på hvordan Unil fronter temaet. I dag blir eksternt omtale vektlagt. Han fortalte at det ikke nødvendigvis er for å profilere Unil, men for å gjøre forbrukere bevisste og oppmerksomme på bærekraft, og hvor viktig det er for samfunnet. Unil har også gjennomført og arbeider med mange ulike tiltak for en bærekraftig utvikling.

5. Analyse

Formålet med denne studien har vært å se på hvilke faktorer som kan påvirke bedrifter til å velge bærekraftige strategier. I denne delen skal vi diskutere våre funn fra dokumentanalysene og intervjuene, opp mot det teoretiske rammeverket. Dokumentanalysene viser hvordan bedriftene tar hensyn til miljø- og klimautfordringer og hvilke tiltak som er satt i gang for å forebygge de negative virkningene på miljøet. I intervjuene kommer det frem hvorfor bedriftene velger bærekraftige strategier. Dette resultatet vil i hovedsak besvare problemstillingen i analysen. Analysedelen systematiseres ved hjelp av forskningsspørsmålene. Vi fant det mest hensiktsmessig å illustrere oppsummeringen av forskningsspørsmål 1 og 2 med en tabell, og forskningsspørsmål 3 med en skriftlig oppsummering. Forskningsspørsmålene er:

1. *Hvilke eksterne og interne drivere påvirker bedrifter til å velge bærekraftige strategier?*
2. *Hvilke fordeler/ulempes får bedriften av å ha bærekraftige strategier?*
3. *På hvilken måte og hvorfor stiller leverandører og kunder krav til hverandres strategier?*

5.1 Forskningsspørsmål 1

Hvilke eksterne og interne drivere påvirker bedrifter til å velge bærekraftige strategier?

Ut fra teori er en av de eksterne driverne krav myndighetene setter til bedrifters aktiviteter. Dette gjøres gjennom å utforme lover, forskrifter og retningslinjer. Et eksempel er reguleringer og krav innen helse-, miljø- og sikkerhetsområde (Utenriksdepartementet, 2009,

s. 27). Det kommer frem av nettsiden til Equinor at de følger gjeldende lover og forskrifter, samt at alle bedriftene legger vekt på reguleringen rundt HMS. Samtidig er Equinor en offentlig aktør hvor staten eier rundt $\frac{2}{3}$ av aksjene (Equinor, 2019, Om oss). Det kan tyde på at de har en tettere tilknytning opp mot lovgivningen, og at det vil settes større forventninger til bedriften. Regjeringen har for eksempel innført et regelverk for offentlige anskaffelser, hvor denne vil gjelde direkte for Equinor. Likevel merker ingen av representantene noe direkte krav fra myndighetene. Equinor er en stor bedrift med mange enheter. Hadde vi intervjuet en person lenger opp i systemet eller en annen enhet ville vi antageligvis fått et annet svar. Dette bekrefter representanten fra Equinor Forpleining. Det kan tyde på at denne driveren vil bli mer vektlagt hos Equinor på grunn av tilknytningen til det offentlige. Videre uttrykte representanten til Unil at myndighetene er mer reaktive enn proaktive, og at de dermed ligger godt i ytterkant av disse kravene. Det at myndighetene er mer reaktive kan være årsaken til at bedriftene ikke opplever press til å ha bærekraftige strategier. I tillegg tyder det på at bedriftene allerede tar mer ansvar enn det som kreves gjennom lovgivning, og at de dermed ligger foran myndighetene på dette området. Alle representantene viser til gode eksempler på tiltak som er gjennomført og satt i gang. Det kommer for eksempel frem fra representanten til Equinor Forpleining at de jobber med et prosjekt som skal forsyne ren energi fra vindturbinene til produksjonen offshore. I tillegg har det blitt gjennomført flere videokonferanser enn tidligere, noe som har redusert deres CO₂-utslipp. Dette kan være tiltak som er satt i gang på eget initiativ, og ikke gjennom lovgivning. Det kan tyde på at lovgivning fra myndighetene ikke er den viktigste faktoren til å velge bærekraftige strategier.

En annen ekstern driver er investeringskrav fra bankene. Både Cultura Bank og DNB har forventninger til bedriftene de investerer i, og at investeringene skal utgjøre en forskjell i samfunnet (Cultura Bank, 2019 og Abdli, 2019). Heller ikke her merker representantene noe krav som stilles til dem. Grunnen til at representanten fra Equinor Forpleining og Unil ikke merker noe til investeringskravene er at dette ikke er deres område. Derimot har Kraemer Maritime hatt en bankforbindelse i mange år som har medført gjensidig lojalitet. De har derfor heller ikke merket noe til krav fra bankene. Dersom bedriftene skulle ha byttet bankforbindelser ville de antagelig blitt stilt ovenfor bærekraftige krav. Det kan tyde på at de største bedriftene allerede er veletablerte i markedet med gode nettverk. Derimot vil nyetablerte bedrifter oppleve strengere og tydeligere krav, i og med at bærekraft er et sentralt tema som vil forsterkes i fremtiden.

Forankret i teori viser forskere at innovasjon og implementering av bærekraftig teknologi eller generering av bærekraftige verdier kan føre til økt konkurransefortrinn (Haarstad & Rusten, 2018, s. 84). Konkurransefortrinn vil være en intern driver for bedriftene. Alle representantene uttrykte at det er viktig å oppnå konkurransefortrinn for å bevare sin plass i markedet og å holde på arbeidskraften i fremtiden. Det er også viktig at de kommersielle og miljømessige interessene forenes. Representanten fra Equinor Forpleining påpekte at motivasjonen bak bærekraftige strategier kommer av at bedrifter må ha en tilnærming til bærekraft om de skal være med i konkurransen om fremtidens jobber. Likevel går det frem at Kraemer Maritime har få konkurrenter på markedet. Dette gir oss et inntrykk av at de ikke er like avhengig av å oppnå konkurransefortrinn som de to andre. Videre jobber alle bedriftene kontinuerlig for å utvikle nye og bedre løsninger, både for å redusere utslipp og utgifter. Et av prosjektene representanten fra Equinor Forpleining nevnte var at de arbeider med å fjerne flaskevann ute på installasjonene. Dette vil være med på å redusere CO₂-utslipp, samtidig som det er lønnsomt for bedriften. Det blir mindre plast, mindre ressurser som blir tatt i bruk og mindre skade på miljøet. Dette tyder på at bærekraftige løsninger både vil være økonomisk lønnsomt for bedriften, samtidig som det vil bidra til å ta vare på de tilgjengelige ressursene og det miljøet vi lever i. Bærekraftig teknologi kan effektivisere driften, differensiere produkter og tjenester, og gi et fortrinn for fremtidens reguleringer og etterspørsel i markedet. På lang sikt vil bærekraftig teknologi og innovasjon, og bærekraftige handlinger være nøkkelen for å være konkurransedyktige i fremtiden. Konkurransefortrinn vil dermed være en av hovedfaktoren til at bedriftene velger bærekraftige strategier.

Samfunnsansvar er en intern driver. I følge Plan International er det tre grunner til å vise samfunnsansvar. Det vil gi økt lønnsomhet, økt lojalitet og styrket omdømme. Gjennom dokumentanalysen og dybdeintervjuene kommer det frem at alle bedriftene vektlegger samfunnsansvar. Likevel er vårt inntrykk at Equinor og Unil legger mer vekt på samfunnsansvar enn Kraemer Maritime. Dette kan skyldes at Equinor er en stor bedrift som har store miljøutslipp og er i større grad avhengig av godvilje. Samtidig er Unil avhengig av positive assosiasjoner til merkevaren deres for å bli valgt ovenfor konkurrentene. En mulig forklaring på at Kraemer Maritime ikke legger like stor vekt på dette kan være at de ikke skal nå ut til massemarkedet. De har dermed ikke et like stort press fra forbrukerne til å ta ansvar

slik som Equinor og Unil. Årsaken til at bedriftene tar samfunnsansvar stemmer godt overens med de tre grunnene til Plan International.

Samfunnsansvar bidrar til økt lønnsomhet ved at forbrukerne i større grad velger bedrifter som tar hensyn til miljøet (Plan International, u.å.). Forbrukerne forventer at bedriftene tar ansvar, og bedriftene bli dermed tvunget til å utvikle bærekraftige løsninger. Det kommer av at det er viktig å holde på og samhandle med kundene. Alle bedriftene arbeider med et prosjekt mot matsvinn. Dette prosjektet vil ikke gi bedriftene direkte økonomisk vinning, men er en konsekvens av samfunnets forventninger til at bedrifter tar tak i klimaproblematikken. Et annet prosjekt som Unil har gjennomført er å kle alle lagrene sine med solcellepanel. Det er dermed tydelig at bedriftene kan være avhengig av å etterfølge forventningene til sine interessenter for å oppnå økt lønnsomhet, selv om det ikke vil være økonomisk fornuftig. Dette kommer av at uten interessenter vil ikke bedriftene ha et grunnlag for å driftes.

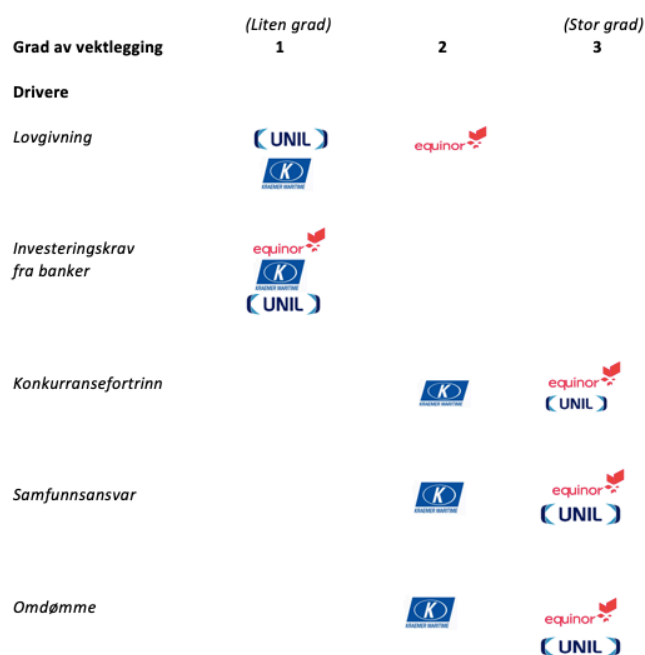
Samfunnsansvar er videre med på å engasjere og motivere ansatte, og å skape økt lojalitet (Thue, 2012). Alle bedriftene er enige om at bærekraft også handler om de interne forholdene som stolthet og det å skape en mening for de ansatte. I tillegg fortalte Representanten fra Equinor Forpleining at en del av deres samfunnsansvar er å inkludere. De har vaskeriavtaler med bedrifter som de kommersielt sett kunne satt strengere krav til, men de velger å inkludere uavhengig om det vil føre til høyere kostnader. Grunnen til at bærekraft omhandler disse forholdene er at det å gjøre de riktige tingene vil skape en verdi for de som bidrar ved at de er med på å utgjøre en forskjell. Dette kan tyde på at de ansatte vil gjøre en bedre jobb dersom de føler de er med på å gi noe tilbake til samfunnet. Det kan føre til økt effektivitet blant de ansatte, noe som vil være en fordel for bedriften.

En annen intern driver er omdømme. Det er ofte en sammenheng mellom omdømme og samfunnsansvar (Plan International, u.å.). Det kommer av at samfunnsansvar er god PR for bedrifter (Nordby, 2012). Både Equinor og Unil er flinke til å informere om bærekraft på nettsidene sine. Her viser de til prosjekter som er satt i gang og gjennomført. Det gir oss en oppfatning om at de vektlegger denne driveren mer enn Kraemer Maritime. Equinor endret

navn fra Statoil til Equinor i 2018. Dette ble gjort for å vise at de har gått over fra å være et olje- og gasselskap til å være et bredt energiselskap. Mulige årsaker til at omdømme er viktig for Equinor er at det foreligger store forventninger ovenfor dem som bedrift. Navneendringen er et tegn på at de endres i takt med disse forventningene. Dersom bedriften responderer til samfunnets forventninger, vil det være med på å skape et godt omdømme. I følge representanten fra Unil har det nå blitt et større fokus på ekstern omtale. Grunnen til at det viktig med ekstern omtale, som for eksempel på nettsidene, vil være å bevisstgjøre forbrukerne på hvor relevant bærekraft er for samfunnet. Det er viktig med et godt omdømme slik at bedriften blir valgt fremfor konkurrentene sine, og det er en faktor som gir bedriften et konkurransefortrinn. Derimot er ikke ekstern omtale like viktig for Kraemer Maritime. Dette kommer av at bedriften har få konkurrenter på markedet og henvender seg ikke til massemarkedet. For dem vil hensikten med nettsiden kun være en statisk side. De er dermed ikke like avhengig av å ha et godt omdømme sånn som Equinor og Unil.

Oppsummering

Det kommer tydelig frem at alle bedriftene er opptatt av bærekraft. Figuren under vil illustrere vårt inntrykk av hvilken grad de ulike driverne påvirker bedriftene til å velge bærekraftige strategier.



Figur 3 – Oppsummering av forskningsspørsmål 1

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilke fordeler/ulemper får bedriften av å ha bærekraftige strategier?

Det går frem av den teoretiske forankringen at ulike forskere viser til at bærekraftige strategier både kan, og ikke kan, føre til økt lønnsomhet for bedriften. Videre blir det vist til at satsing på bærekraft vil innebære en kostnadsøkning som kan føre til at bedriften på lang sikt ikke tjener på investeringen (Christman & Taylor, referert i Holmelid & Kvistad, 2018, s. 7-8). Representanten fra Equinor Forpleining påpekte at miljøvennlige ressurser som vindkraft vil gi inntekter, men ikke i nærheten av den inntekten oljen har gitt. I tillegg påpekte representant 2 fra Kraemer at miljøinvesteringer som vindmølle- og solcelleanlegg krever høye økonomiske ressurser, og ikke alle bedrifter har muligheten til å ta slike investeringer. Det kan tyde på at økt satsing på bærekraft kan kreve høye kostnader og dermed gi negativt driftsresultat, og på denne måten vil bærekraftige strategier være en ulempe. I tillegg kan de høye kostnadene medføre at ikke alle kan utvikle strategier som tar hensyn til miljøet. Dermed vil de som har muligheten til å reagere på endringene i samfunnet oppnå en fordel gjennom økt konkurransefortrinn.

Det går også frem av en rapport utgitt av BCG i 2017 at mange bedriftsledere anerkjenner at det finnes potensiale relatert til en mer bærekraftig drift, men det er kun 30 % som har opplevd økt profitt som følge av å ha bærekraftige strategier (Torp & Rød, 2017, s. 2). Det er likevel ingen tvil om at samtlige av bedriftene i vår studie påpekte at bærekraftige strategier ikke innebærer negative virkninger. Ut fra intervjuene ser vi at alle bedriftene var enige om at dersom de ikke endrer sin strategi som følge av bærekraft vil de oppleve negative konsekvenser. Dette motstrider deler av den teoretiske argumentasjonen. Representanten fra Unil uttrykte at en ikke kan regne kostnaden ved en slik strategi fordi det vil være lønnsomt på lang sikt. I det store og hele vil det alltid være utgifter knyttet til bærekraftige strategier, men på lang sikt kan det være lønnsomt og gi økt profitt. Det kreves langsiktige investeringer, og en kan dermed ikke knytte miljøinvesteringene til den kortsiktige strategien for å vurdere det kostnadmessige spekteret. Samtidig nevnte representant 2 fra Kraemer at det lå store miljøbesparelser ved å omorganisere driften med containerne, og en effekt av dette var også økt transporteffektivitet. Det viser at utgiftene til miljøinvesteringer kan medføre besparelser på andre områder som for eksempel innenfor effektivitet, og dermed være en fordel for bedriften.

Ut ifra teori vil et godt omdømme være en ressurs som gir bedriften et konkurransefortrinn og dermed en fordel. Omdømmedrivere vurderes ut fra hva samfunnet hevder er rett (Brønn, 2019, s. 13). Dokumentanalysen av nettsiden til Unil understreker at arbeidet med bærekraft er en viktig del av å bygge sterke merkevarer og at deres arbeid med bærekraft skal bidra til å gi positive assosiasjoner knyttet til merkevaren. I tillegg påpekte representanten fra Unil at det vil være en ulempe for bedriften om de havner i media og ikke har orden på de endringene som skjer i samfunnet. Det kan gi et signal om at en av fordelene ved å ha bærekraftige strategier er et bedre omdømme.

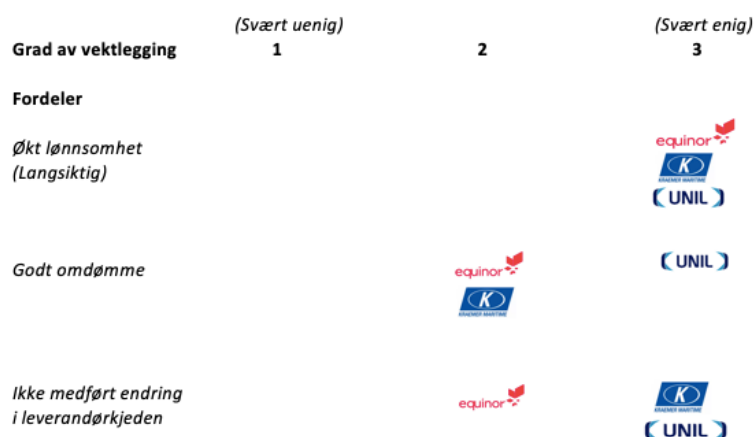
Videre kan et dårlig omdømme medføre tap av tillit og tiltro. Dette vil være en ulempe for bedriftene, og kan føre til negative holdninger og publisitet (Brønn, 2019, s. 19). Likevel konkretiserer representanten fra Equinor Forpleining at store bedrifter i Norge vil bli utsatt for mye ensidig kritikk, uavhengig om de arbeider effektivt for en mer bærekraftig utvikling. I tillegg påpekte han at Equinor har fått et bedre omdømme i verden etter at de fokuserte på bærekraft, men ikke i Norge. Representant 1 fra Kraemer nevnte også at de ikke var flinke til å fortelle om hva de gjør i forhold til bærekraft. Vårt inntrykk er at Unil har opplevd at en av fordelene ved å ha bærekraftige strategier er bedre omdømme. Mulige forklaringer til dette er at tilliten vil øke når de innfrir forventningene til omgivelsene. Ettersom Unil har et stort marked med både forbrukere og kunder kan det medføre at flere evaluerer og gir tillit til deres produkter. Videre fikk vi en oppfatning om at Equinor og Kraemer Maritime ikke i like stor grad opplever at de får et bedre omdømme ved å ha bærekraftige strategier. Dette kan komme av at fokuset rundt Equinor ofte er rettet mot deres store utslippsmengde, og det er dermed utfordrende for samfunnet å se alle tiltakene de faktisk har satt i gang. Derimot fikk vi heller ikke et inntrykk om at Kraemer opplevde det som en fordel. Dette kan komme av at deres formidling av hva de gjør foregår gjennom personlig kommunikasjon, og dermed blir viktige interessenter prioritert. Det kan føre til at ikke alle i markedet får med seg de tiltakene de gjør for bærekraft. Det kan derfor tyde på at bedriftene ikke nødvendigvis får et bedre omdømme ved å ha bærekraftige strategier, og at dette kan variere ut fra størrelse og konkurranse i markedet. Forbrukerne har en forventning om at bedriftene skal opptre riktig i forhold til bærekraft, og de som ikke er med på de nødvendige og sentrale endringene vil miste tillit og

tiltro. Det kan dermed gå motsatt vei ved at bedrifter vil oppleve å få et dårligere omdømme dersom de ikke følger utviklingen og endringene i samfunnet.

Videre kan en bærekraftig utvikling medføre endringer i bedrifters strategier. Bedriftene kan benytte en analyse for å undersøke endringer i nettverket, og en konsekvens av denne vil være å kutte samarbeidspartnere, leverandører og kunder (Nygaard, 2019, s. 108 og 114). Foreløpig har det ikke vært noen store skiftninger av leverandører og samarbeidspartnere hos bedriftene på grunn av bærekraft. Ut fra intervjuet med representant 2 fra Kraemer kom det frem at de ikke har hatt noen endringer i valg av underleverandører. Det kommer av at leddene under Kraemer Maritime har fokusert på en bærekraftig utvikling i flere år. Dette kan tyde på at endring av strategien ikke vil være en ulempe når det kommer til utbytting av samarbeidspartnere, leverandører og kunder, så lenge alle bedriftene er innstilt på å bidra. Bærekraft er en voksende trend noe som fører til at bedrifter, spesielt offentlige aktører som Equinor, kan komme med strengere krav til sine leverandører når dagens avtaler utløper. Dette kan medføre til utskiftninger i leverandørkjeden i fremtiden.

Oppsummering

Alle bedriftene opplever mest fordeler ved å ha bærekraftige strategier. Det vil alltid være en kostnad knyttet til bærekraftige strategier, men det vil være positivt på lang sikt. Figuren under illustrer vår oppfatning på hvordan fordelene er opplevd hos bedriftene.



Figur 4 – Oppsummering av forskningsspørsmål 2

5.3 Forskningsspørsmål 3

På hvilken måte og hvorfor stiller leverandører og kunder krav til hverandres strategier?

Ut fra teoretisk forankring må alle bidra til en “global dugnad” for å oppfylle bærekraftsmålene. Vi er gjensidig avhengig av hverandre. Dette gjelder også alle leddene i leverandørkjeden til bedriftene. Partnerskap er en viktig forutsetning for vekst og gjensidig verdiskapning (Lund, u.å., s. 7 og 12). Alle bedriftene fremhever at bærekraft krever gjensidig avhengighet, og at leverandørkjeden som en totalitet må støtte opp under FNs bærekraftsmål. Det handler om at alle skal bygge i lag et samfunn der en tar hensyn til miljøet. Dette kan tyde på at fellesskap er en viktig forutsetning for gjensidig verdiskapning og utvikling, og at det er hovedårsaken til at det blir stilt krav til hverandre. De er alle avhengig av hverandre for å ha bærekraftige strategier.

Alle bedriftene er opptatt av at deres underleverandører er bærekraftige og de har egne revisjoner av og krav til disse. Fra dokumentanalysen til Equinor og Unil kommer det frem at det skal være et felles ønske om kontinuerlig forbedring innen klima, og at de er opptatt av å ivareta sine verdier gjennom hele verdikjeden. I tillegg påpekte representanten fra Unil at selv om en leverandør ikke får full uttelling på alle punkter innenfor bærekraft, er det dermed ikke sagt at denne leverandøren blir uaktuell. Ofte kan disse leverandørene bli valgt med en forutsetning om at de lager en plan, iverksetter og følger denne, og endrer det som eventuelt var avviket. Årsaken til dette var at om en leverandør ble uaktuell og dermed ikke valgt, ville det ha generte svært liten endring. Dette tyder på at bedriftene ikke er opptatt av å stille hverandre absolutte krav, men at det foreligger en forventning om at utviklingen mot bærekraftige strategier skal forbedres. Det er tydelig at bedriftene har et ønske om at alle skal utvikle seg i riktig retning slik at bærekraft blir ivaretatt i hele leverandørkjeden, og at dette kan komme av at det vil opprettholde konkurransevnen til bedriftene over tid. I tillegg viser det at de er opptatt av å gjøre en endring for samfunnet, og at det ikke kun går på det økonomiske. Hadde det kun gått på det økonomiske kunne de valgt de billigste leverandørene, uten å ha satt krav til bærekraftig utvikling.

Videre går det frem av teorigrunnlaget at regjeringen har et ønske om at forbruk og produksjon skal være bærekraftig. Dette vil medføre at den offentlige sektoren stiller strengere krav til sine leverandører, og det er et potensielt verktøy for å utvikle bærekraftige leverandørkjeder i næringslivet (Utenriksdepartementet, 2009, s. 22-23). Equinor er en offentlig aktør som stiller minimumskrav til sine leverandører, som inkluderer bærekraft. Videre påpekte Representant 1 fra Kraemer at de offentlige aktørene har et annet krav til lønnsomhet enn det som ligger til grunn for mange private aktører. Dette vil medføre at de kan gjøre endringer som de ønsker eller som kreves av myndighetene, og legge disse i deres forespørsler til markedet. Videre uttrykte han at dette ville føre til at underleverandørene vil velge å forholde seg til disse endringene slik at de blir valgt fremfor konkurrentene. Det teoretiske grunnlaget og utdraget fra dokumentanalysen til Equinor stemmer godt overens med uttalelsene til Kraemer Maritime. Det kommer tydelig frem at det offentliges krav er et viktig verktøy for å utvikle bærekraftige leverandørkjeder i næringslivet. Underleverandørene er avhengig av sine kunder og må dermed etterleve de endringene som kreves fra det offentlige. Det at Equinor deltar aktivt i arbeidet med å redusere miljø- og klimautslipp vil føre til at underleverandørene, Kraemer Maritime og Unil, må ta mer initiativ til en bærekraftig utvikling.

Oppsummering

For å oppsummere er det tydelig at fellesskap er viktig for verdiskapning og utvikling. Alle har egne revisjoner og krav til sine leverandører. Det foreligger ikke absolutte krav, men en forventning om kontinuerlig forbedring. Videre vil det offentliges krav være et viktig verktøy for å utvikle bærekraftige leverandørkjeder. Alle bedriftene er avhengig av å opprettholde den gode relasjonen og tilliten til viktige interessenter. Det er dermed klart at det er en tydelig sammenheng mellom alle leddene i forhold til fokuset på bærekraft. Disse kravene eller forventningene om forbedringsarbeid kan styre bedriftene til å utvikle bærekraftige strategier.

6. Usikkerhet

Det er viktig å ta hensyn til usikkerhetsmomenter ved gjennomførelse av en studie (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009, s.72). Usikkerhetsmomenter ved vår oppgave vil oppstå under dybdeintervjuene og ved ulike fortolkninger rundt disse.

Ved dybdeintervju er det flere usikkerhetsmomenter en må ta høyde for. Intervjuene ble gjennomført med bare fire representanter. Det er dermed vanskelig å si om utvalget vil være representativt for bedriftene i oppgaven. I tillegg vil ikke utvalget kunne generaliseres til å gjelde alle bedrifter i Norge. Videre skal dybdeintervjuer være uformelle og som regel uten et fastlagt skjema (Halvorsen, 2008, s. 138). Derimot hadde vi en struktur på spørsmålene vi ønsket å få besvart. Dette var for å få så mye som mulig ut av hvert intervju, og at det ikke skulle være tidskrevende. Vi var også to uerfarne intervjuere som ikke alltid var like flink til å la respondenten svare fullt ut. Dette førte til noe korte svar, hvor vi hadde trengt mer informasjon. Det kan dermed ha bidratt til at våre forhåndsdefinerte spørsmål og uerfarenhet ble avgjørende for informasjonen vi fikk. Dette kan ha ført til intervjuuskjevheter som har påvirket resultatet.

I tillegg må lengden på intervjuene tas med i vurderingen av usikkerhetsmomenter, samt at de foregikk over telefon og Skype. Bærekraft er et stort tema som engasjerte respondentene og intervjuene burde dermed vært noe lenger enn 30-60 minutter. En kan samtidig være kritisk til i hvilken grad spørsmålene ble forstått og gjennomtenkt i samtale med respondenten ettersom den foregikk over nett.

7. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvilke faktorer som påvirker bedrifter til å velge bærekraftige strategier. Til nå i oppgaven har vi analysert og diskutert ulike eksterne og interne påvirkningsfaktorer, fordeler og ulemper av å ha bærekraftige strategier, og sammenhengen i leverandørkjeden til bedriftene. Vi har analysert nettsidene til Equinor,

Kraemer Maritime og Unil. I tillegg har vi utført fire dybdeintervjuer med representanter fra disse bedriftene.

Fra vår analyse kommer det frem at bedriftene ikke merker noe særlig til de eksterne påvirkningsfaktorene gjennom myndigheter og banker. Bedriftene vi har fokusert på i oppgaven er allerede godt etablert i markedet og har skaffet seg lojale forbindelser. I tillegg stiller ikke myndighetene absolutte krav, men det foreligger forventninger om et forbedringsarbeid. Videre er alle klare på at i fremtiden vil myndigheter og banker sette strengere og tydeligere krav på dette området. Nye bedrifter som skal etablere seg i markedet vil dermed merke disse kravene på en helt annen måte.

Ved analyse av våre resultater kommer det frem at de to viktigste interne påvirkningsfaktorene til å velge bærekraftige strategier er for å være konkurransedyktige og for å få et bedre omdømme. Bedriftene må ha en tilnærming til bærekraft for å være med i konkurransen om fremtidens jobber. Samtidig er det viktig å tilby produkter og tjenester som skiller seg ut fra konkurrentene, og som tar hensyn til forbrukernes ønsker. Det er også viktig med tillit og tiltro fra deres interessenter. Forbrukere forventer i større grad at bedrifter tar hensyn til miljøet, og det bidrar til at det ofte er en sammenheng mellom omdømme og samfunnsansvar. Det at deres eget merkevare blir assosiert med bærekraft kan medføre et bedre omdømme, og som gjør at flere setter i gang tiltak som går på det rent miljømessige.

Til syvende og sist viser analysen vår at leverandører og kunder er en viktig ekstern faktor. Alle leddene er helt avhengig av at hele leverandørkjeden som en totalitet støtter en bærekraftig utvikling. Bedriftene er gjensidig avhengig av hverandre for å overleve i markedet, og et viktig utgangspunkt er dermed at alle må støtte en bærekraftig tankegang. For å få økt fokus på bærekraft gjennom hele leverandør- og verdikjeden stiller bedriftene krav og forventninger til hverandres strategier.

Det foreligger flere usikkerhetsmomenter i oppgaven vår. I tillegg er det kun tre bedrifter som er representert. Vi kan derfor ikke generalisere resultatet til å gjelde alle bedrifter i Norge,

men det kan likevel gi en indikasjon på hvilke faktorer som er relevante for bedrifters valg av bærekraftige strategier.

Litteraturliste

Abdli, M. (2019, 28. januar). Guiden som hjelper forbrukerne å spare etisk. Hentet fra <https://www.dnbnyheter.no/nyheter/guiden-som-hjelper-forbrukerne-a-spare-etisk/>

Alfsen, H. & Aksnes, T.C. (2017, juli). Bærekraft og samfunnsansvar i verdikjeden. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/barekraft-og-samfunnsansvar-i-verdikjeden>

Arctander, R. (2019, 15. Januar). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>

Brundtland, G.H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Hentet fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Brønn, P.S. (2019). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg.). Oslo: Gyldendal.

Cultura Bank. (2019, 23. januar). På topp i Etisk bankguide. Hentet fra <https://www.cultura.no/arkiv/266020>

Cultura Bank. (2019, 1. februar). Etisk bankguide lansering – Intervju med banksjef Kjell Fredrik Løvold [Videoklipp]. Hentet fra https://www.youtube.com/watch?time_continue=111&v=tfjsa-GW0DU

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal.

Equinor ASA. (2019). Klima. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/how-and-why/climate-change.html>

Equinor ASA. (2019). Leverandører. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/supply-chain.html>

Equinor ASA. (2019). Om oss. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/about-us.html>

Equinor ASA. (2019). Sustainability. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/how-and-why.html>

FN- sambandet (05.02.2019). FNs bærekraftsmål. Hentet fra: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>

Haarstad, H. & Rusten, G. (2018). *Grønn omstilling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet (5 utg.)*. Oslo: Cappelen Damm As.

Hauge.2018. Slik får du en grønnere arbeidsplass. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/slik-faar-du-en-groennere-arbeidsplass.6075606-112537.html>

Holmelid, T.A. & Kvistad, K.N. (2018). *Er bærekraft lønnsomt?* (Mastergradsavhandling, Norges handelshøyskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2561096/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm As.

Kolltveit, Lereim & Reve, 2009. *Prosjekt- strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Kraemer Maritime AS. (2015). Kvalitetssikring. Hentet fra <http://kraemer.no/om-oss/kvalitetssikring/>

Kraemer Maritime AS. (2015). Nyheter. Hentet fra <http://kraemer.no/nyheter/>

Kraemer Maritime AS. (2015). Riktig kundefokus. Hentet fra <http://kraemer.no/om-oss/riktig-kundefokus/>

Kraemer Maritime AS. (2015). Visjon, strategi og mål. Hentet fra <http://kraemer.no/om-oss/visjon-strategi-og-mal/>

Kvåshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede*. Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen, A. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Leedy, P.D & Ormrod, J.D. (2015). *Practical Research* (11.utg.). England: Pearson Education.

Lund, K.S (u.å.). *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål*. Hentet fra https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nho-barekraftmal_rapport.pdf

Nordby, K.J. (2012, 16. mars). Tar samfunnsansvar av PR-hensyn. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/L0V8R/Tar-samfunnsansvar-av-PR-hensyn>

Nygaard, A. (2019). *Grønn markedsføringsledelse: om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nærings- og handelsdepartement. (2004). *Miljø og regelverket for offentlige anskaffelser*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/nhd/bro/2004/0002/ddd/pdfv/197434-ferdig_miljoveileder.pdf

Olsen, J.B & Syse, H. (2013). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar*. Bergen: Fagbokforlaget.

Plan International (u.å.). Hva er samfunnsansvar? Hentet 26. februar 2019 fra <https://www.plan-norge.no/hvorfor-samfunnsansvar>

Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, s.76. http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi* (6. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Rønnev, A. og Thorsen, J.W. (2018). *Bærekraftsrapportering*. Hentet fra <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2018/norsk-baerekraftsrapportering-i-et-internasjonalt-perspektiv.pdf>

Store norske leksikon. (2014, 30. juni). Eksterne forhold. Hentet fra https://snl.no/eksterne_forhold

Store norske leksikon. (2018, 20. februar). Goodwill. Hentet fra <https://snl.no/goodwill>

Store norske leksikon. (2018, 15. mai). Intern. Hentet fra <https://snl.no/intern>

Thue, K. (2012, 26. oktober). Samfunnsansvar engasjerer ansatte. *Hegnar*. Hentet fra <https://www.hegnar.no/Nyheter/Personlig-oekonomi/2012/10/Samfunnsansvar-engasjerer-ansatte>

Torp, Ø. & Rød, K.O. (2017). *Green Leadership*. Hentet fra http://image-src.bcg.com/Images/Green%20Leadership%20Report_tcm22-141950.pdf

Unil AS. (u.å.). Om Unil. Hentet fra <https://unil.no/om-unil/>

Unil AS. (u.å.). Unil tar ansvar. Hentet fra <https://unil.no/unil-tar-ansvar/>

Unil AS. (u.å.). Klima og miljø. Hentet fra <https://unil.no/unil-tar-ansvar/klima-og-miljo/>

Unil AS. (2017). *Vi går foran*. Hentet fra <https://unil.no/globalassets/miljo-og-barekraft/barekraft2017.pdf>

Unil AS. (2018). *Vi går foran*. Hentet fra https://unil.no/globalassets/vedlegg/unil_barekraft_2018-web.pdf

Utenriksdepartementet. (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Meld. St. 10 2008-2009). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d1301a2369174dd88f8e25d010594896/no/pdfs/stm200820090010000dddpdfs.pdf>

Utenriksdepartementet. (2017). *Felles ansvar for felles fremtid*. (Meld. St. 24 2016-2017).

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/217f38f99edf45c498befc04b7ef1f7e/no/pdfs/stm201620170024000dddpdfs.pdf>

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

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