

Sondre Ellingsen  
Ole Martin Grøndahl  
Tom Anders Skaugerud

## Bærekraft hos bilforhandlere

En eksplorativ studie av Sullands nye bærekraftstrategi

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft

Veileder: Eirik B. Hamre Korsen

Mai 2022



# SULLAND

[https://admin.sulland.no/assets/img/sulland\\_logo\\_dark\\_new.png](https://admin.sulland.no/assets/img/sulland_logo_dark_new.png)



Norwegian University of  
Science and Technology



Sondre Ellingsen  
Ole Martin Grøndahl  
Tom Anders Skaugerud

## **Bærekraft hos bilforhandlere**

En eksplorativ studie av Sullands nye  
bærekraftstrategi

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Eirik B. Hamre Korsen  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Det er både gledelig og litt trist å skrive disse siste ordene på oppgaven som skal markere enden på vårt studie innen økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik. Til tross for 3 nokså utradisjonelle år preget med mye nettundervisning og digitale møter med medstudenter sitter vi igjen med gode minner og et bredt spekter av kunnskap.

Først vil vi takke hverandre for et 3 år langt samarbeid. Gjennom 3 år har vi sammen tatt for oss ulike obligatoriske oppgaver og eksamener, og til tross for diskusjoner og uenigheter underveis har vi kommet oss gjennom og blitt enige til slutt.

Vi ønsker å takke alle informanter som har bidratt underveis, bærekraftlederen i Sulland Gruppen og daglig leder ved Toyota/BMW Sulland Gjøvik som stilte opp på intervjuer på kort varsel. Videre ønsker vi å takke alle øvrige ansatte ved Toyota/BMW Sulland som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen vår. Samlet sett har dere gjort det mulig for oss å gjennomføre oppgaven, samt besvare vår problemstilling.

Vi ønsker også å takke vår inspirerende veileder, Eirik B. Hamre Korsen for god hjelp og innspill underveis i arbeidet med oppgaven. Spesielt stor takk for fleksibiliteten og engasjementet du uttrykte, da uheldige omstendigheter gjorde oss nødt til å endre bransje. Selv om vi kanskje har sittet igjen med flere spørsmål enn svar etter våre møter, har dette bidratt til at vi tenker nytt og oppgavens kvalitet har økt betraktelig på grunn av det.

Til slutt ønsker vi å takke Hanne Bastias, Hans Grøndahl og Lasse Ellingsen for hjelp med korrekturlesing og tilbakemeldinger i siste innspurt før innlevering av oppgaven.

Gjøvik, 19. mai 2022

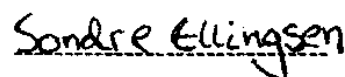
Tom Anders Skaugerud



Ole Martin Grøndahl



Sondre Ellingsen



## Sammendrag

Tittel:	Bærekraft hos bilforhandlere – En eksplorativ studie av Sullands nye bærekraftstrategi	Dato:	19.05.2022
Deltakere:	Sondre Ellingsen Ole Martin Grøndahl Tom Anders Skaugerud		
Veileder:	Eirik B. Hamre Korsen		
Stikkord:	Sulland, bærekraft, eksplorativ studie, bilforhandler, strategi		
Antall sider/ord: 49/17 393	Antall vedlegg: 4	Publiseringsavtale inngått: ja	
<p>Denne bacheloroppgaven har bærekraft hos bilforhandlere som tema. Oppgaven baserer seg på data innhentet gjennom en eksplorativ kvalitativ studie gjort i samarbeid med en forhandler tilknyttet et av Norges største bilkonsern, nemlig Toyota/BMW Sulland Gjøvik. Formålet med oppgaven er å utforske og analysere hvordan en bærekraftstrategi burde se ut for en mellomstor bilforhandler, ut ifra de ansattes perspektiv. Oppgaven ønsker å belyse hva en bærekraftstrategi innebærer for en bilforhandler, samt hvordan den bør utvikles med utgangspunkt i de ansatte.</p> <p>Teorigrunnlaget er basert på hva bærekraftig utvikling er, hva dette innebærer for en virksomhet, hva en bærekraftstrategi er og hvilket samfunnsansvar en virksomhet har. Videre går den inn på hvordan strategiimplementering foregår hos virksomheter. Teorien avsluttes så med dekning av jobbholdninger, tilfredshet og forpliktelse hos de ansatte. I resultatkapittelet blir informasjon innhentet både fra Sulland konsernet og hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik presentert. Samlet danner dette grunnlaget for videre drøfting og til slutt grunnlaget for vår konklusjon.</p> <p>De mest interessante funnene som er verdt å nevne er at alle informantene opplever strategiutformingen til Sulland Gruppen som et positivt tiltak, med visse punkter som unntak. Unntakene som kommer til lys, er at de ansatte ønsket inkludering i forarbeidet til strategien. Enkelte ansatte ytret også at de savnet tallfestede mål som ga dem en pekepinn på situasjonen raskere enn KPIene gjør. Videre ønsket de klare delmål og oppgaveområder, samt et større fokus på HMS. Dernest har gruppen kommet med noen forbedringsmuligheter forankret i teori. Blant annet trekkes det fram kursing i bærekraft for de ansatte, revurdere endring av visjon og analysere den dynamiske evnen til konsernets bedrifter i forkant av strategiutviklingen.</p>			

# Abstract

Title:	Sustainability at car dealers – An exploratory study of Sulland's new sustainability strategy	Date:	19.05.2022
Participants:	Sondre Ellingsen		
	Ole Martin Grøndahl		
	Tom Anders Skaugerud		
Advisor:	Eirik B. Hamre Korsen		
Keywords:	Sulland, sustainability, exploratory study, car dealer, strategy		
Number of pages/words: 49/17 393	Number of appendix': 4	Availability: Open	
<p>This bachelor thesis is based on the sustainability of car dealers. The thesis is based on data obtained through an exploratory qualitative study done in collaboration with a dealer affiliated with one of Norway's largest car groups, namely Toyota / BMW Sulland Gjøvik. The purpose of the thesis is to explore and analyze what a sustainability strategy should look like for a medium-sized car dealer, based on the employees' perspective. The thesis wants to shed light on what a sustainability strategy means for a car dealer, as well as how it should be developed based on the employees.</p> <p>The theoretical basis is based on what sustainable development is, what this means for a company, what a sustainability strategy is and what social responsibilities a company has. Furthermore, it discusses how strategy implementation takes place in companies. The theory then ends with coverage of job attitudes, satisfaction and commitment among employees. In the results chapter, information is obtained from both the Sulland Group and Toyota / BMW Sulland Gjøvik. Taken together, this forms the basis for further discussion and ultimately the basis for our conclusion.</p> <p>The most interesting findings worth mentioning are that all the informants experience the strategy design of the Sulland Group as a positive measure, with certain points as exceptions. The exceptions that come to light are that the employees wanted inclusion in the development phase of the strategy, some employees also stated that they wished for quantified goals that gave them a clue to the situation faster than the KPIs do. Furthermore, they wanted clear sub-goals and task areas, as well as a greater focus on HSE. Finally, the group has come up with some improvement opportunities rooted in theory. Among other things, training in sustainability for the employees is highlighted, the change of vision should be reassessed, and the dynamic ability of the group's companies should be analyzed in order to advance the strategy development further.</p>			

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
Figurliste.....	5
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Formål og problemstilling .....	6
1.3 Avgrensninger .....	7
1.4 Videre oppbygging .....	7
2.0 Teori .....	8
2.1 Bærekraftig utvikling .....	8
2.2 Bærekraftige virksomheter .....	9
2.3 Bærekraftstrategier .....	10
2.4 Virksomheters samfunnsansvar.....	13
2.5 Implementering av strategier.....	14
2.5.1 Strategi som praksis .....	16
2.5.2 Effekter av strategiarbeid .....	17
2.6 Holdninger.....	17
2.6.1 Jobbholdninger .....	17
2.6.2 Jobbtilfredshet .....	18
2.6.3 Innholdsteorier .....	18
2.6.4 Prosessteorier .....	19
2.6.5 Jobbforpliktelse .....	20
3.0 Metode.....	21
3.1 Metodevalg .....	21
3.2 Forskningsdesign.....	22
3.3 Datainnsamling.....	22
3.4 Intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet.....	24
3.5 Styrker og svakheter .....	26
3.6 Etikkfremmende tiltak.....	27
4.0 Resultatpresentasjon.....	28
4.1 Om Sulland.....	28



4.2 Informant 1: Bærekraftleder i Sulland Gruppen.....	29
4.3 Informant 2: Daglig leder i Toyota/BMW Sulland Gjøvik .....	31
4.4 Spørreskjema – Utvalgte ansatte hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik.....	35
5.0 Analyse og drøfting .....	36
5.1 Sulland som bærekraftig virksomhet.....	36
5.2 Fra teori til praksis.....	37
5.3 Samfunnsansvar og grønnvasking.....	39
5.4 Strategiimplementering .....	39
5.5 Holdninger.....	41
5.6 Resultat av problemstilling.....	43
6.0 Avslutning .....	45
6.1 Sammendrag.....	45
6.2 Forbedringsområder .....	46
6.3 Videre forskning.....	47
Litteraturliste .....	48

## **Figurliste**

Figur 1 - FNs 17 bærekraftsmål .....	9
Figur 2 - Respondenter .....	24

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bærekraft ble først introdusert for verden mot slutten av 80-tallet, men det er ikke før i senere tid at begrepet virkelig har satt fart og blitt et tema de aller fleste virksomheter har en viss formening om. Temaet er svært dagsaktuelt og er stadig på agendaen hos både politikere og media. En kjent definisjon av begrepet er:

*«En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, u.å.).*

Som det fremkommer i definisjonen, er essensen i begrepet å imøtekomme dagens behov og samtidig sikre at de kommende generasjoner skal ha de samme mulighetene som vi har i dag. For at dette skal realiseres har FN utviklet en internasjonal slagplan som søker å løse klimakrisen, sikre grønn vekst, redusere ulikhetene og bekjempe fattigdom i verden. (FN, u.å.) For å imøtekomme målene som har blitt satt av FN, må både små og store virksomheter påta seg et ansvar og gjør det de kan for at dette skal realiseres.

En bransje som i de siste årene har fått kjenne mye på denne omveltningen er bilbransjen. I løpet av de siste årene har el-bilens popularitet på det norske markedet tatt over store andeler av markedet. I et forsøk på å utforske denne bransjen ytterligere har vi inngått et samarbeid med et av Norges største bilkonsern, nemlig Sulland Gruppen. Det vi imidlertid ikke visste når vi inngikk samarbeid med Sulland Gruppen var at de var godt i gang med å utvikle en egen bærekraftstrategi som etter planen skal implementeres i alle konsernets avdelinger i løpet av våren 2022. Dette ga oss muligheten til å være med på hele prosessen i utviklingen av en bærekraftstrategi, og potensielt gi innspill forankret i teori. Definisjonen for bærekraft viser til at begrepet er vesentlig større enn kun miljøaspektet og det blir spennende å utforske hvor omfattende deres arbeid har vært, og vil være for å imøtekomme den bærekraftige utviklingen.

### 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å utforske og analysere hvordan en bærekraftstrategi bør utformes, da med de ansatte som utgangspunkt. Som vi kommer tilbake til i kapittel 2, må det være samsvar mellom de ansattes tanker og holdninger og strategien for å sikre en vellykket

implementering av en ny strategi. Oppgaven ønsker derfor å belyse hva en bærekraftstrategi innebærer for en bilforhandler, samt betydningen av de ansattes synspunkter og holdninger i en bærekraftstrategi. For å belyse dette er problemstillingen satt til å være:

*«Med utgangspunkt i de ansatte, hvordan bør en bærekraftstrategi hos mellomstore norske bilforhandlere utformes?».*

Årsaken til valget av problemstillingen er at gruppen legger til grunn antagelsen om at det er de ansatte som er den største bidragsyteren til hvorvidt en strategiimplementering vil lykkes eller ei. Det er verdt å nevne at det også er de som sørger for at virksomheten oppnår det de ønsker gjennom strategien, da det er de som skal utføre selve arbeidet. Problemstillingen ser da altså på grensen mellom det å utvikle en bærekraftstrategi, og implementeringen av nevnt strategi.

### **1.3 Avgrensninger**

Tatt i betraktning problemstillingens natur ble det tatt et valg om å rette fokus mot et av Sulland Gruppens lokasjoner, dette ble da Toyota/BMW Sulland Gjøvik. På tross av at det er Gjøvik forhandleren som er hovedfokuset, måtte vi opp på konsernnivå for å få tilstrekkelig informasjon om deres nye strategi. Dette skyldtes at strategien i skrivende stund ikke hadde blitt presentert for hele konsernet. Respondentene til oppgaven ble derfor begrenset til bærekraftslederen i Sulland Gruppen, daglig leder ved Toyota/BMW Sulland Gjøvik, samt en håndfull ansatte ved samme avdeling. På bakgrunn av selskapets mangfoldige arbeidsoppgaver og produsentenes store innflytelse, samt at deres virksomhet innebærer anvendelse av kjemikalier og lignende som må håndteres på korrekt måte, blir det spennende å se hvordan Sulland Gruppen har tenkt å løse dette med bærekraftig utvikling som utgangspunkt.

### **1.4 Videre oppbygging**

Innledningen danner grunnlaget for de kommende kapitlene. Videre i oppgaven presenteres teorien som anses å være den viktigste for å besvare problemstillingen. Utover dette vil ulike metodevalg tatt underveis i besvarelsen legges frem og begrunnes. Avslutningsvis vil resultatene fra intervju/samtaler og spørreskjema hentet inn i forbindelse med oppgaven presenteres, analyseres og drøftes opp mot teorien. Drøftingen vil følgelig danne grunnlaget for konklusjonen som trekkes.

## 2.0 Teori

I det følgende kapittelet vil det redegjøres for relevant teori, som vil danne grunnlaget for drøftingen i kapittel 5. Kapittelet vil starte med en generell innføring i begrepet «bærekraft», selv om denne delen ikke vil stå i hovedfokus i drøftingen er det sentralt at man forstår begrepet. Videre etableres det en forståelse for hva som er sentralt for en bærekraftig virksomhet, hva en bærekraftstrategi innebærer, samt hvilket samfunnsansvar virksomheter har. Avslutningsvis dekkes implementering av en strategi og generelle holdninger i arbeidslivet.

### 2.1 Bærekraftig utvikling

Begrepet «bærekraftig utvikling» ble først introdusert av Brundtlandkommisjonen i deres rapport «Vår felles fremtid» i 1987. I rapporten ble det betydningsfulle begrepet definert som:

*«En utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners evne til å tilfredsstille sine behov».* (Carson & Skauge, 2019, s. 127)

Definisjonen viser til at vi kun har en klode og at våre ressurser er begrensede, og det er derfor en felles interesse å ta vare på den. I sin tid da begrepet først ble introdusert var dette noe kun et fåtall vektla og viste interesse for, men i senere tid har både fokuset og interessen økt kraftig (Carson & Skauge, 2019, s. 127).

For å skape en bærekraftig utvikling er det tre dimensjoner som står i fokus, disse er henholdsvis (FN, u.å.):

- Klima og miljø
- Økonomi
- Sosiale forhold

Her er det verdt å nevne at det må foregå et samspill og balanse mellom de tre dimensjonene dersom bærekraftig utvikling skal være et faktum. For å unngå ødeleggelse av den eneste kloden vi har, må det utvikles løsninger som balanserer belastningen på miljøet og ikke ruinerer det økonomiske grunnlaget som har blitt bygget opp over lang tid, samtidig finne nye og bedre metoder for fordeling av ressurser. (FN, u.å.)

FN har vært en stor bidragsyter når det kommer til bærekraftig utvikling på verdensbasis. I år 2000 trådte FNs tusenårsmål i kraft som i all hovedsak omhandlet utvikling og utryddelse av fattigdom. Tusenårsmålene gjaldt frem til 2015 hvorpå det ble lansert en ny utviklet versjon kalt «FNs 17 bærekraftsmål». Disse trådte i kraft 1.januar 2016, og var verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringer innen 2030. (FN, u.å.) Figur 1 vist under illustrerer alle 17 målene.

Figur 1 - FNs 17 bærekraftsmål. Kilde: [FN.no](http://FN.no)



Bærekraft kommer i to forskjellige styrker, de to styrkene er henholdsvis svak og sterk bærekraft. Svak bærekraft innebærer at man kan erstatte en av de tre dimensjonene (klima og miljø, økonomi og sosiale forhold) med en annen (Carson & Skauge, 2019, s. 128). Det på bakgrunn av at det er det totale utfallet som er det som teller. I praksis vil det bety at man kan gjennomføre en miljøskadelig handling dersom det medfører betydelige sosiale eller økonomiske fordeler. Et eksempel på dette er rettferdiggjøring ved nedhogging av regnskogen. Definisjonen av sterk bærekraft derimot står i sterk kontrast til dette. Sterk bærekraft tilsier at uansett hvor lønnsomme de økonomiske eller sosiale gevinstene er så kan ikke aktiviteten tillates dersom den innebærer skade på verdens miljøkapital. (Carson & Skauge, 2019, s. 128-129)

## 2.2 Bærekraftige virksomheter

For virksomheter i både privat og offentlig sektor handler bærekraft om å ta et langsiktig ansvar for virksomheten og ikke minst forholdet mellom økonomi, sosiale forhold og klima og miljø. En virksomhet som klarer å balansere de tre dimensjonene kan klassifiseres som en sterk bærekraftig virksomhet. (Carson & Skauge, 2019, s. 126) I tradisjonen tro var det lenge slik at hovedfokus til bedrifter var å ta beslutninger og gjennomføre aktiviteter som førte frem mot det beste økonomiske utfallet. Særlig etter lanseringen av bærekraftmålene har det blitt et stadig økende fokus på bærekraft i virksomheter, både små og store. For mange

handler det ikke lenger utelukkende om å ta beslutninger og gjennomføre aktiviteter som gir det beste økonomiske resultatet. Det handler om å finne en balanse og gjøre det best mulig på de tre områdene. (Carson & Skauge, 2019, s. 126)

Den britiske forskeren John Elkington lanserte i forbindelse med boken «Cannibals with forks» (1997) et begrep kalt «Den triple bunnlinjen». Han så på store og mektige bedrifter som kannibaler og mente at disse kunne siviliseres, derav «Cannibals with forks». Elkington mente det var mulig for bedrifter å overleve ved ikke bare å initiere aktiviteter som ga høyest økonomisk effekt, men også ta utgangspunkt i de sosiale- og miljømessige utfordringene i samfunnet. Den triple bunnlinjen går ut på at bedrifter har andre forpliktelser i tillegg til å være økonomisk lønnsom. De tre bunnlinjene til Elkington er: (1) Den sosiale bunnlinjen, (2) Den miljømessige bunnlinjen og (3) Den økonomiske bunnlinjen. En bedrifts suksess handler altså ikke bare om det økonomiske perspektivet, den handler også om virksomhetens innvirkning på samfunnet og miljøet. (Carson & Skauge, 2019, s. 135-136)

John Elkington argumenterte for at virksomheter burde rapportere status og fremgang innenfor alle tre områder, dette i form av en bærekraftsrapport som da kommer i tillegg til de andre årsrapportene virksomheter i de fleste land er lovpålagt å levere. Bærekraftsrapporten vil da synliggjøre både de økonomiske og ikke-økonomiske aspektene ved virksomhetene og følgelig bli sett i sammenheng til hverandre. Svært mange store selskaper har tatt i bruk bærekraftsrapportering, men også små og mellomstore virksomheter har begynt å følge denne trenden. Ved å utvikle og dele en bærekraftsrapport forplikter virksomheter seg, og det blir da opp til omgivelsene og følge opp og holde dem ansvarlig dersom de ikke etterlever de prinsippene de selv har satt. I mange tilfeller møtes bærekraftsrapportering med skepsis og anklager om «grønnvasking». Dette på grunn av en rekke tilfeller hvor virksomheter legger stor vekt på de positive sidene ved virksomheten, og nærmest ser helt vekk i fra de negative sidene i sine bærekraftsrapporter. Dette kan derfor kategoriseres som villedende markedsføring fra virksomhetens side. Gjennom grønnvasking kan virksomheter fremstille seg som svært gode på alle områder, mens realiteten er noe helt annet. (Carson & Skauge, 2019, s.138-139)

## **2.3 Bærekraftstrategier**

I kapittel 2.1 og 2.2 har man fått et innblikk av hva som ligger i begrepet bærekraft, samt hva slags innvirkning bærekraftig tankegang har på virksomheter. For å sikre at virksomheten har

tilstrekkelig fokus på bærekraft er det mange virksomheter som velger å etablere en helt egen bærekraftstrategi (Innovasjon Norge, 2021). For å danne seg et bilde eller en oversikt over hva en bærekraftstrategi er, må man først ha en formening om hva en strategi er. Strategi kan defineres og forstås fra ulike perspektiver, men en generell og godt utbredt definisjon på strategi er:

*«Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger», (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018, s.258).*

Ut ifra deres definisjon kan man forstå strategi som et rammeverk som skal gi virksomheten en konkret plan for hvordan veien videre blir, samt hvordan og hvilke ressurser som er nødvendig for å nå virksomhetens fremtidige mål. Definisjonen fremmer også verdien i en god strategi, samt hvor viktig det er å bruke god tid på å utvikle den. En strategi er ment å styrke fremtidig verdiskaping, samt øke muligheten for å realisere virksomhetens potensiale til det fulle (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018, s.258). Dersom det er lagt ned lite tid og ressurser på utvikling av strategien, blir det vanskelig for en virksomhet å nyttiggjøre seg av denne, samt at effekten av strategien blir særdeles liten. Grunnarbeidet og prosessen frem mot et komplett strategidokument er like viktig som sluttresultatet (Innovasjon Norge, 2021).

En bærekraftstrategi er altså en egen strategi for bærekraft som kommer tillegg til andre operasjonelle strategier som virksomheter arbeider mot. Tar man steget videre, og integrerer strategien i virksomhetsstrategien, vil man få en bærekraftig strategi. I korte trekk er dette den overordnede strategien til virksomheten, hvor da bærekraft blir en mer integrert del av strategien og virksomhetens operasjoner. I mange tilfeller hos uerfarne virksomheter vil det være naturlig å starte med en bærekraftstrategi og senere bevege seg over i en bærekraftig strategi når den interne kompetansen og modenheten har bygget seg opp til et tilstrekkelig nivå. (Andresen, u.å.)

Når en virksomhet skal utvikle en strategi for bærekraft i sin virksomhet, er det lurt å begynne med å se på hvilke områder av virksomheten som blir berørt av krav og forventinger til bærekraft. Krav og forventninger kan for eksempel komme fra myndigheter, lokalmiljøet eller samarbeidspartnere. Når de ulike områdene som berøres er etablert, må områdene ses opp mot

hverandre og de viktigste områdene er de som fører til størst konsekvenser dersom virksomheten ikke lever opp til krav eller forventninger. (Innovasjon Norge, 2021)

Videre må virksomheten sette seg klare mål for fremtiden. Her er det vanlig og mest hensiktsmessig å benytte seg av kvantifiserbare mål, dette på grunn av at slike mål er målbare og dermed enklere å se utviklingen av. Virksomheten kan selvfølgelig også benytte seg av kvalitative mål, men må da sørge for at disse enkelt kan kommuniseres videre og at de er etterprøvbare. Det bør også komme tydelig frem i strategidokumentet hvordan strategien og tilhørende tiltak skal måles og rapporteres. (Innovasjon Norge, 2021)

Et godt utgangspunkt og hjelpemiddel som mange virksomheter benytter seg av når det kommer til utvikling av sin bærekraftstrategi er FNs 17 bærekraftsmål (Klavenes, 2021, s.123). Virksomheten må da se på hvert enkelt bærekraftsmål og etablere hvilke mål som virksomheten kan bidra på å realisere. Det er selvfølgelig ikke alle mål som passer til den enkelte bedrift, men de aller fleste – om ikke alle – virksomheter vil kunne finne et utvalg av mål og delmål som de kan arbeide videre med gjennom sin bærekraftstrategi. De utvalgte bærekraftmålene vil danne rammeverket for videre arbeid med bærekraftstrategien. (Klavenes, 2021, s.123)

Underveis i utviklingen av en bærekraftstrategi bør virksomheten også tenke gjennom om deres visjon også bør endres, slik at denne også er i tråd med virksomhetens fokus på bærekraft. Hovedårsaken til at virksomheter velger å endre sin visjon i tillegg, er på grunn av at virksomhetens visjon er en ønsket fremtidig tilstand og gir retning for fremtiden. (Klavenes, 2021, s.123) Det er dog verdt å nevne at det ikke alltid er nødvendig å endre visjonen. I enkelte tilfeller er visjonene tilstrekkelig, på tross av at bærekraft nødvendigvis ikke er nevnt eksplisitt i visjonen.

For å støtte opp under sin bærekraftstrategi kan virksomheter miljøsertifisere sin virksomhet. To av de mest kjente sertifiseringene i Norge er miljøfyrtårn og ISO 14001. Miljøfyrtårn er en norskutviklet sertifisering, som skal hjelpe virksomheter med å lykkes i den grønne omstillingen (Miljøfyrtårn, u.å.). Her er det verdt å nevne at mange av punktene i en miljøfyrtårnsertifisering, er de samme som FNs bærekraftsmål ønsker å arbeide mot (Miljøfyrtårn, u.å.). ISO 14001 er på sin side en internasjonal standard, og er et rammeverk for at virksomheter skal redusere sine miljøpåvirkninger og sikrer at virksomheten overholder lovbestemte krav innenfor dette området (DNV, u.å.). Både miljøfyrtårn og ISO 14001



sertifisering kan være gode hjelpemidler på veien frem mot å oppfylle de enkelte bærekraftmålene som virksomheten ønsker å bidra til å oppfylle.

Det eksisterer ikke en komplett mal på hvordan en bærekraftstrategi skal se ut og hvilke punkter som skal inkluderes (Klavenes, 2021, s.125). Virksomhetene må selv etablere de positive og negative sidene ved virksomheten, samt hvilke områder de kan bidra på. Dette tatt i betraktning vil det i praksis bety at ulike virksomheter vil ha en ulik strategi for bærekraft. Selvfølgelig vil deler av strategien være lik for enkelte virksomheter, og mange vil kanskje dele samme utgangspunkt. Men i det store og det hele vil hver enkelt virksomhet ha sine områder, tiltak og metoder for å måle og etterprøve tiltakene.

## 2.4 Virksomheters samfunnsansvar

En av grunnstenene for samfunnsutviklingen er private virksomheter, da de spiller en sentral rolle både med tanke på det økonomiske, sosiale og miljøet. Fra tidenes morgen har bedrifter opplevd press og forventninger om at de skal bidra til samfunnets beste. Bedrifter vil alltid være en integrert del av samfunnet og det vil alltid være en gjensidig avhengighet mellom bedriften og samfunnet. For å eksemplifisere så er bedrifter avhengig av arbeidstakere og kunder, mens samfunnet er avhengig av arbeidsplasser og produkter eller tjenester. Det er dog verdt å nevne at det eksisterer utallige områder som gjenspeiler avhengigheten, men fremviste eksempler ble benyttet for å forklare avhengigheten kort og enkelt. (Carson & Skauge, 2019, s.166-167)

Den amerikanske næringslivsetikeren Archie B. Carroll definerer bedrifters samfunnsansvar slik:

*«Bedrifters samfunnsansvar omfatter de økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forventningene som samfunnet har til organisasjoner på et bestemt tidspunkt.»* (Carson & Skauge, 2019, s.172)

Ved denne definisjonen fremlegger Carroll tydelig at samfunnsansvar ikke er fastbestemt, men noe som kontinuerlig er under forandring og endres fortløpende i tråd med samfunnets utvikling. De fire ansvarsområdene har Carroll valgt å plassere inn i en pyramide, i likhet med Maslows behovspyramide. Dette for å fremvise punktene fra mest grunnleggende til det minst nødvendige. Det økonomiske ansvaret handler i all hovedsak om å skape overskudd for eierne, utvikle og produsere produkter og tjenester til konkurransedyktige priser og til slutt

skape arbeidsplasser. Videre kommer det juridiske ansvaret som omhandler å holde seg innenfor gjeldende lovverk og regler, men det er verdt å nevne at samfunnet ofte endres raskere enn lovverket. Av den grunn vil det eksistere områder som foreløpig ikke er lovregulert, mens samfunnet på sin side vil fortsatt ha klare forventninger til hvordan man skal forholde seg. Det etiske ansvaret omfatter områder som det forventes av bedriften, utover det som lovverket sier. Med andre ord vil det si at bedriften strekker seg lenger enn lovverket tilsier. Et eksempel på dette kan være at bedriften tillater reklamasjon på varer utover det lovverket har fastsatt. Til slutt på toppen av pyramiden plasserer Carroll det filantropiske ansvaret, som er ansvaret som bedrifter selv frivillig tar på seg. Dette kan være at bedrifter velger å bidra til samfunnstjenlige formål, som de egentlig ikke hadde trengt å bidra til, men gjør det for å bidra tilbake til samfunnet. (Carson & Skauge, 2019, s.172-173)

Carrolls pyramide har blitt en godt utbredt måte å definere og forklare bedrifters samfunnsansvar. Den fremviser hvordan bedrifter på kort og lang sikt kan overleve og leve opp til samfunnets forventninger. (Carson & Skauge, 2019, s.173) I markeder med sterk konkurranse og et særlig behov for differensiering, kan bevissthet på samfunnsansvar være av stor verdi. Potensielle fordeler ved å utvise samfunnsansvar kan være å tiltrekke og beholde kunder, samt økt attraktivitet ovenfor nye samarbeidspartnere og mulige nye arbeidstakere. (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018, s.137)

## **2.5 Implementering av strategier**

For at en bedrift skal få lønnsomme resultater er det ekstremt viktig at implementeringen av strategiene er gjort på en god måte. Det gjøres ved å sette opp ulike alternativer til strategier som blir gjort om til en operasjonell plan. Slike prosesser blir gjerne styrt og operasjonalisert i sentrale deler av bedriften og blir fordelt til ulike avdelinger og individer (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.314-315). Ved bruk av medarbeidersamtaler kan bedriften kartlegge hvor godt disse strategiene blir fulgt opp i avdelinger og hos de enkelte ansatte, i form av nøkkelindikatorer (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 314-315). For at en strategi skal gjennomføres og bli vellykket kreves det god kommunikasjon. Kommunikasjon er en viktig del av implementeringen slik at alle er enige om de beslutningene og prioriteringene som blir tatt er i tråd med de intensjonene som ble satt i strategien. Implementeringen av strategien er også avhengig at de ansatte aksepterer den nye strategien og at de blir motivert av sine ledere ved endring. Strategier som strider imot bedriftens organisasjonsidentitet og kultur er som regel vesentlig vanskeligere å implementere (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 314-315).

Identiteten til bedriften defineres gjerne som «hvem de er som en organisasjon» og kultur blir gjerne definert som «hvordan ting blir gjort innad i bedriften» (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 314).

Endring er et nøkkelord i implementeringer av alle typer strategier. Det er viktig at organisasjonen eller virksomheten er flinke og har mulighet for endring. Endringskapasiteten er basert på tre faktorer. Disse faktorene er like for alle og lyder som følger: (1) Hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring, (2) Hvordan ansatte responderer på endring og (3) Etablere strukturer og rutiner i organisasjonen (Sulejewski, 2018)

Planlegging, kommunikasjon og involvering er de mest grunnleggende kravene ved implementering av strategier (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 314-315). Gjennom planlegging vil bedriften identifisere og spesifisere hva som må gjøres for å nå det nye målet. Med det så menes det at bedriften ønsker oversikt over «nå-tilstanden» og hva som må gjøres for å nå en ønsket «fremtidig tilstand».

Ved operasjonalisering og gjennomføring av implementeringsarbeidet er det to sentrale elementer; at de har nok av de rette ressursene og tiden til å gjennomføre de endringene som faktisk må gjøres. Det er også viktig å sikre involvering fra ulike og viktige interessenter. Interessentene kan være alt fra de ansatte, myndigheter, kunder, leverandører eller eiere (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 314-315). Dette kan gjerne ses på som en «innsalgsprosess». Her må de bestemte interessentene ha et ønske eller overbevises om behovet for endring slik at de også er i tråd med den strategien som er bestemt. I implementeringsprosessen blir innsalg delt opp i fire hovedgrupper: (1) Eiere og styret, (2) Ansatte, (3) Andre enheter (gjerne i form av forretningsenheter) og (4) Eksterne interessenter (kunder, leverandører osv.) (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 315).

«I innsalgsprosessen motiveres og legitimeres nødvendigheten av og graden av endringen» (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 315). For at motivasjonen og legitimeringen skal oppstå vil det være nødvendig at ledere i bedriften forklarer analysene og begrunner grunnlaget for strategien slik at interessentene er informert og har en god forståelse for det som må endres. Det er viktig at ledere skaper et kollektivt engasjement gjennom å formidle budskapet på en konsistent og rettferdig måte slik at sjansen for å møte på hindringer i gjennomføringsprosessen reduseres. Slike hindringer kan være usikkerhet, redselen for det ukjente, vaneendring til de ansatte eller en form for uenighet i strategien (Fjeldstad, & Lunnan, 2018, s. 315).

Formålet med en strategiimplementering er å forsikre seg om at organisasjonen er i stand til å endre seg etter de målene som lagt (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.315). For at dette kan gjennomføres så er det ulike ting som må sørges for. Det må være god nok tid, veiledningen må være god, god ledelse ved endringer, organisasjonskultur som tillater endringer og de riktige incentivene. Det er incentivene som viser til belønningene i organisasjonen. Det er viktig at incentivene er i tråd med strategien og at de ansatte er klar over hva som skal prioriteres, enten i form av produksjon eller salg av produkter og tjenester (Fjeldstad, & Lunnan, 2018, s. 315). Implementeringsprosesser tar som regel lengre tid å gjennomføre. Enten det gjelder utvikling av nye produkter eller endring av kulturen i organisasjonen. Det kreves god planlegging og god oppfølging over tid for at slike prosesser skal bli vellykket.

### **2.5.1 Strategi som praksis**

Strategiarbeid blir som regel gjennomført og organisert i form av møter, workshops og eksterne seminarer. Gjennom slike handlinger får man en oversikt over deltakere, det er mulig å organisere diskusjoner som kreves, samt muligheten for avstemninger som påvirker innholdet og retningen til strategiprosessene. Det er ikke uvanlig at de store strategiske valgene blir tatt utenfor en slik setting, de kommer gjerne opp gjennom ulike hendelser som oppstår i organisasjonens omgivelser (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 316). Det vil selvsagt være viktig med en formalisert strategiprosess. Det er gjennom en slik prosess at integrasjonen og koordineringen av aktivitetene og initiativet innad i organisasjonen blir opprettet.

Bedrifter benytter seg gjerne av en strategistab eller eksterne konsulenter. De har som jobb å forbedre underlagsmaterialet og støtte opp mot der det er behov. Det er viktig å påpeke at de så å si aldri står for strategien på egenhånd. Ved en optimal løsning skal de bistå, ikke lage strategien selv (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 316). Det er hovedsakelig toppledere med sine rådgivere som har hatt strategi som tema, historisk sett. Det har gjennom samfunnsutviklingen åpnet seg en kultur for strategiarbeid med større og bredere deltakelse, både internt og på tvers av organisasjoner. Gjennom samfunnsutviklingen har det også oppstått digitale kommunikasjonsplattformer som gjør det mulig å involvere flere parter og fagmiljøer. Dette er med på å øke transparensen og effektiviteten i prosessen (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 316).

## **2.5.2 Effekter av strategiarbeid**

«En rekke studier har sett på hvorvidt bedrifter arbeider med strategi, og hva slags effekt det har». Strategisk planlegging har fått mye kritikk, men de fleste større organisasjoner praktiserer strategisk planlegging på en eller annen måte. De to største punktene som blir nevnt i kritikken er at planleggingen er bortkastet fordi de komplekse faktorene de står ovenfor ikke er oversiktlig og forståelig for de som skal implementere strategien, og at når implementeringen har tredd i kraft så kan verden ha endret seg slik at de strategiske planene er utdatert (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 316-317). Studier viser at mange bedrifter kombinerer en overordnet planlegging og en strategi innenfor de rammene som er satt gjennom planleggingen. Grunnet omgivelser i rask endring, så er en form for overordnet rasjonell analyse og planlegging viktigere enn i de mer stabile omgivelsene (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 316-317). Grunnen til dette kan være at det er et behov for å tenke gjennom hva som må gjøres og hvorfor, i motsetning til de mer stabile omgivelsene hvor alle vet hvordan det operasjonelle fungerer. Dynamiske evner som opparbeides gjennom erfaringer er et krav for slike strategiprosesser, og er kanskje den viktigste evnen en organisasjon besitter (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 316-317).

## **2.6 Holdninger**

Holdningsbegrepet defineres som den generelle og evaluerende innstillingen man har ovenfor et objekt. Det er et begrep som har en stor betydning innen psykologien generelt. Holdninger ligger i området mellom det bestemte individet og sosialpsykologen (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 287).

### **2.6.1 Jobbholdninger**

I organisasjonsøkologi er jobbholdninger verdsatt veldig høyt og er et av de mer populære feltene innen forskningen (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 291). Dette er en form for sosialholdning. Denne formen for handlinger er skapt gjennom alle reaksjoner som oppstår gjennom arbeid, både via vurderende og følelsesmessig karakter. Dette vil da være de konsistente tankene, følelsene og handlingene som er knyttet opp til arbeidet, dette kalles «handlingsintensjoner». Evaluering gjennom tanker og følelser er også relevant (affekt og kognisjon). Det er en vesentlig del av begrepet og er den evaluerende dimensjonen i favor/disfavor. Dette gjelder for holdninger generelt. Enkelt forklart viser dette til om man liker eller misliker jobben (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 291).

Judge og Kammeyer-Mueller hevder at holdningene man har via sin jobb er en evaluering av den jobben man gjennomfører. Her uttrykker personen følelser, formodninger og tilknytninger til jobben. Samlebegrepet for de holdningene er kalt «jobbtilfredshet». Denne holdningen betraktes på lik linje som andre holdninger (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 291). Det er viktig for ledelsen at de ansatte har en relativt høy grad av trivsel og forpliktende engasjement gjennom arbeidet de utfører. Dette er en viktig forutsetning for at lederne i organisasjonen vet at «jobben blir gjort».

### **2.6.2 Jobbtilfredshet**

Jobbtilfredshet har en svært betydelig rolle når det kommer til organisasjonspsykologien. Frederick Taylor hevdet at ansatte trives best i jobber hvor de har gode lønninger og ved minst mulig jobb. Gjennom Hawthorne-studiene ble det midlertidig konkludert med at lønn ikke spiller en så stor rolle som først antatt (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 291-292). Den største rollen for tilfredshet var gjennom sosial anerkjennelse. Dette bidro til starten av de mer omfattende kartleggingsundersøkelsene om jobbtilfredshet helt tilbake til 1930-årene og fram til nå. Resultatene fra disse undersøkelser samstemmer i stor grad til Hawthorne sine studier. Og viser til at tilfredsheten kommer gjennom anerkjennelse, selvstendighet, gode forhold til sine kolleger og at jobben som blir gjennomført er meningsfull. Jobbtilfredshet blir gjerne definert som en evaluerende tilstand via ens formodninger, tilfredshet og positive følelser gjennom arbeidet. Jobbtilfredshet kan gjerne deles i to ulike teoretiske begrep; innholdsteorier og prosessteorier (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 292).

### **2.6.3 Innholdsteorier**

Innholdsteorier beskriver de aktuelle innholds-betingelsene som fører til jobbtilfredshet. Vi ser på de tradisjonelle motivasjonsteoriene til Maslow og Herzberg som eksempler på innholdsteorier, med anvendelsen av teorier om tilfredshet. Maslows teori er en mer grunnleggende teori om motivasjon. Her peker Maslow på at ansatte kun blir tilfredse ved at deres personlige behov blir tilfredsstilt. Når medarbeidere har oppnådd behovet for trygghet vil de kunne søke tilfredstillelse gjennom sitt arbeid ved både selvutvikling og selvaktualisering (Kaufman & Kaufman, 2021, s.292).

«Hertzbergs tofaktorteori» beskriver jobbtilfredshet på en fullstendig måte. Trivsel er grunnprinsippet i Hertzbergs teori og han mener at medarbeidere som trives i jobben er en produktiv medarbeider. Motivasjonsfaktorer som anerkjennelse og vekst kan være med på å skape trivsel hos medarbeiderne i den grad det er til stede, men den skaper ikke mistrivsel ved

mangel på tilstedeværelse (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 292-293). Hertzbergs resonnement beskriver at god anerkjennelse, læring og vekst, involveringer og ansvar vil skape tilfredshet. Ved mangler av en eller flere av disse faktorer vil ikke medarbeiderne bli utilfredse, men de vil bli mer nøytrale og distanserte (Kaufman & Kaufman, 2021, s.292-293). Gode lønninger, et rolig og behagelig miljø, status og en god sikkerhet vil ikke nødvendigvis føre til at medarbeiderne føler at de er positivt tilfredse. Problemet ligger ved at hvis slike faktorer mangler så vil det definitivt føre til at de føler seg direkte utilfredse.

#### **2.6.4 Prosessteorier**

Gjennom jobbtildfredshet i prosessteorier er fokuset å se på resultatet mellom samspillet til arbeidsmiljøet og det enkelte individ. Her vil både det personlige behovet, personens verdier og forventninger til jobben, være faktorer. Enkelte arbeidstakere og arbeidsplasser har høyere prestasjonsmotivasjon enn andre. Hvis en arbeidsplass mangler muligheten til å prestasjonsutfoldelse og rom for utfordringer vil dette føre til medarbeidere som er mer frustrerte (lav jobbtildfredshet) i forhold til de som har et lavt prestasjonsbehov. Så avviket mellom hva medarbeideren forventer og trenger, og det jobben faktisk kan tilby vil betraktes som «jobbutildfredshet» (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 293-294).

Et eksempel på dette er «diskrepansteorier». Diskrepansteorier viser til grunnen til utilfredshet gjennom et avvik med de enkelte jobberfaringene, både de faktiske og de ønskede jobberfaringene. Disse teoriene viser grunnlaget til mistriivsel på en arbeidsplass ved forskjellene på erfaringene fra jobben og det medarbeiderne faktisk ønsker seg. Locke mener at medarbeider finner en form for jobbtildfredshet hvis resultatene av innsatsen de legger i gir et resultat, i form av belønning eller lignende, og at det samsvarer med det målet som er satt (resultat). Locke mente samtidig at tilfredshet handler mest om å oppnå personlige mål i form av ønsker eller verdier, i motsetning til Maslow hvor ønsket er å få tilfredsstilt underskuddsbehovet (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 293-294). Dette er grunnen til at Locke kalte dette for «verdidiskrepansteori». Locke peker på to vurderingsdimensjoner. Hvor den ene har fokus på personens vurdering om hva som er viktig og har en verdi for de personlig, og den andre dimensjonen som viser graden av diskrepans mellom ønsket og hva som faktisk har blitt oppnådd. Ut ifra diskrepansteoriene vil diskrepansen oppstå når medarbeidere ikke oppfyller ønsket sitt gjennom arbeidet som blir utført. Som et resultat av det vil det oppstå jobbutildfredshets (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 293-294).

## **2.6.5 Jobbforpliktelse**

Jobbforpliktelse er et felt som fortsatt er veldig utfordrende i organisasjonsatferden. Det er et begrep som har fått mye oppmerksomhet og fokus om å finne de ulike inngangsfaktorene som beskriver dette feltet. Fokuset har vært rettet mot de ulike personlighetene til individene, de ulike jobberfaringene og hva slags holdninger dette fører til (Kaufman & Kaufman, 2021, s.296-297). Jobbforpliktelse beskriver hvorfor enkelte kan være mer knyttet til sin jobb enn andre og hva slags resultat dette kan ha på personens helse og effektivitet i jobben. Her vil personens tilknytning, engasjementet og identifikasjon til organisasjonen bli målt.

Jobbforpliktelse vil alltid være til stede i en organisasjon, men det er selvfølgelig en variasjon i engasjementet til både medarbeidere og ledere. Jobbforpliktelse er ikke en ting som enten er til stede eller ei. Mayers og Allens trekomponentmodell viser til tre ulike former for jobbforpliktelse (Kaufman & Kaufman, 2021, s.296-297):

### **1. Jobbforpliktelse basert på kontinuitet**

Her blir den kontinuitetsforpliktende holdningen beskrevet. Her har personen en høy grad av dette. Grunnet til det er at personen har et behov for trygghet og stabilitet. Her vil ikke personen risikere å ta sjansen ved å slutte i sin jobb. De er redd for at det vil koste dyrt og det de har investert over lang tid vil gå tapt (investeringer i form av utdanning, kolleger o.l.) (Kaufman & Kaufman, 2021, s.297).

### **2. Affektiv jobbforpliktelse**

Affektiv jobbforpliktelse er basert på personens følelsesmessige ønske om å fortsette i den organisasjonen de jobber i p.d.d. Grunnlaget for en slik jobbforpliktelse er at personens verdier og målsetninger er i samspill med verdiene og målsetningene til organisasjonen. Det er da en selvfølge at personen ønsker å fortsette og jobbe mot organisasjonens mål slik at de blir oppfylt (Kaufman & Kaufman, 2021, s.297).

### **3. Normativ jobbforpliktelse**

Gjennom normativ jobbforpliktelse blir det sosiale presset som personen blir utsatt for beskrevet. Her vil personen ha et overliggende press og en pliktfølelse fra utsiden og er opptatt av de reaksjonene som måtte komme ved å enten feile eller gi opp. Redselen for å skuffe andre er høy her (Kaufman & Kaufman, 2021, s.297).

Det vil være en sammenheng mellom disse ulike formene for jobbforpliktelse, men samtidig er det karakteristiske forskjeller slik at det er mulig å skille de fra hverandre (Kaufman & Kaufman, 2021, s.297).



## 3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres og redegjøres det for metodevalg og forskningsdesign benyttet i besvarelsen av oppgaven. Utover dette vil det drøftes intern gyldighet, ekstern gyldighet, pålitelighet, etikk og styrker og svakheter tilknyttet metoden og forskningsdesignet benyttet i oppgavebesvarelsen.

### 3.1 Metodevalg

Oppen, Mørk og Haus definerer metodebegrepet som «en fremgangsmåte for å løse et problem og komme frem til ny kunnskap» (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.23). Videre deles begrepet ytterligere i to begreper: kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitative metoder har som hensikt å frembringe breddekunnskap om et tema og benytte denne kunnskapen til å generalisere svarene til en større populasjon. Kunnskapen blir gjerne innhentet ved bruk av spørreundersøkelser og statistiske analyser, eller lettere sagt tallfestede og gradsbaserte svar. Kvalitative metoder benyttes når man ønsker å gå mer i dybden for å oppnå dypere kunnskap om et tema. I stedet for å besvare enklere spørsmål som hvor mye, hvor ofte eller lignende, er man her ute etter å forstå hvordan og hvorfor noe er som det er. De kvalitative dataene innhentes gjerne gjennom intervjuer, observasjoner, dokumentanalyser eller spørreundersøkelser der respondenten svarer i form av utdypende tekst. (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.23-32)

I gjennomføringen av oppgaven ble det tatt et valg om å benytte seg av kvalitativ metode, dette på grunn av problemstillingens natur og ønsket om å oppnå dypere kunnskap om temaet. Valget som ble tatt støttes av Jacobsen gjennom hans oppfatning av at kvalitativ metode er spesielt nyttig dersom man ønsker å avklare uavklarte temaer eller få mer innholdsrik innsikt i et tema (Jacobsen, 2018, s.133). Årsaken til valget skyldes oppgavens store vektlegging av holdningene til de ansatte hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik, samt den begrensede kunnskapen gruppen hadde om den operasjonelle driften til bedriften. Det er da altså ingen etablerte teorier eller hypoteser som skal etterprøves, men heller opparbeiding av kunnskap om et relativt nytt fenomen. Ved eventuell videre forskning kan det ses hensiktsmessig å benytte seg av kvantitativ metode, da mer etablerte hypoteser slik som denne oppgaven kan bidra til å danne grunnlaget for, kan etterprøves lettere.

## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign defineres som en overordnet plan med den hensikt å belyse hvordan en problemstilling skal besvares (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.42-43). Problemstillingen til oppgaven har som hensikt å utforske bærekraftstrategien til Sulland, og besvare hvorvidt den kan bringes til andre norske bilforhandlere. Grunnet problemstillingens natur er det ansett hensiktsmessig å benytte seg av et eksplorativt forskningsdesign. Eksplorative forskningsdesign er noe som benyttes innen både kvalitative og kvantitative metoder når man ønsker å opparbeide kunnskap på områder det eksisterer lite forhåndskunnskap. Bærekraftstrategier er et område som er blitt forsket på i stor grad, men denne spesifikke problemstillingen som omhandler bærekraftstrategi hos bilforhandlere finner man lite forskning på i Orias nettsider.

Ved en eksplorativ tilnærming har oppgaven tatt form ut ifra den informasjon som har blitt innhentet gjennom flere steg. Det har med andre ord ikke vært en klar plan fra start, planen måtte legges etter hvert som gruppen tilegner seg informasjon. Etter hver av de ulike datainnsamlingsfasene har gruppen satt seg ned og kommet frem til hvordan informasjonen innhentet kan benyttes for å forme nye aktuelle spørsmål og anvendes i neste datainnsamlingsfase. Ved å ikke ha en konkret plan underveis, gjør dette at oppgaven blir mye friere og det blir enklere å tilpasse oppgaven basert på respondentenes svar.

## 3.3 Datainnsamling

For å besvare enhver problemstilling er det helt essensielt å være i besittelse av tilstrekkelig data. I dette tilfellet innebærer det å ha et variert og kunnskapsrikt utvalg av informanter internt i bedriften. For å oppnå dette ble det gjort en beslutning om å kontakte potensielle respondenter med ulike stillingstitler og arbeidserfaring hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik. Et av gruppemedlemmene var under oppgavens arbeidsperiode ansatt ved Toyota/BMW Sulland Gjøvik, og gjennom konsultasjon med daglig leder fikk gruppen tips om hvilke potensielle informanter som burde kontaktes. Ut ifra denne informasjonen systematiserte gruppen hvilke respondenter som skulle delta i oppgavebesvarelsen, samt på hvilke tidspunkt deres bidrag skulle etterspørres. Årsaken til systematisering av bidragstidspunkt skyldes at deres svar danner grunnlaget for videre informasjoninnhenting.

Ved innhenting av informasjon ble det først og fremst lagt stor vekt på informasjon fra bærekraftlederen i Sulland Gruppen, dette på grunn av at strategien i skrivende stund ikke var

ferdig utviklet og implementert. Denne informasjonen innebar hovedsakelig en innføring i strategien og implementeringsplanen, og dannet grunnlaget for videre datainnsamling hos Gjøvik-selskapet. Med strategien redegjort for ble det ansett hensiktsmessig å se hvordan selskapet som en helhet ville innføre strategien og virkeliggjøre visjonen til konsernet. I den forbindelse ble daglig leder rekruttert til et intervju. Både daglig leder og bærekraftlederen ble kontaktet via e-post, og mottok et informasjonsskriv med samtykkeavkrysning (Vedlegg 1 – Informasjonsskriv). Daglig leder mottok også intervju spørsmålene (Vedlegg 2 – Intervjuguide) på forhånd. Dette sikret at respondentene var forberedt og kunne derfor bidra med så gode svar som mulig. Intervjumetoden benyttet for bærekraftlederen var ustrukturert, mens for daglig leder var det semistrukturert intervju. Dette innebar at begge respondentene fikk mulighet til å uttale seg fritt om temaet, men samtidig hadde spørsmål å forholde seg til. I motsetning til intervjuet med daglig leder, fikk bærekraftlederen uttale seg fritt om bærekraftstrategien først, og fikk spørsmål i etterkant. Intervjumetoden var å betrakte som ustrukturert da spørsmål oppsto i løpet av intervjuet, og grunnen for dette var manglende forhåndskunnskap om temaet.

Rekrutteringen av informanter blant de øvrige ansatte foregikk gjennom muntlig kommunikasjon med et gruppemedlem som var ansatt hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik. Grunnet begrenset tid og ressurser, men samtidig et ønske om å innhente informasjon representativt for hele selskapet -ikke konsernet vel å merke-, ble det besluttet å foreta datainnsamling i form av spørreskjema der deltakerne fikk svare med utdypende svar (Vedlegg 3 – Spørreskjema). Dette valget gjorde det mulig å rekruttere flere respondenter enn om det skulle blitt foretatt intervjuer av hvert individ. For å ivareta besvarelsens legitimitet ble det som tidligere nevnt besluttet å rekruttere ansatte med ulike stillingstitler og arbeidserfaring. I rekrutteringen ble minst ett individ fra hver avdeling spurt om deltakelse i spørreskjemaet. Der det ble forespurt flere fra samme avdeling ble det lagt vekt på ulik arbeidserfaring, både i form av ansiennitet og arbeidsoppgaver innad i avdelingen. Da spørreskjemaets mulighetsvindu for besvarelse ble lukket hadde ni av ni forespurte levert svar, alle med ulik arbeidserfaring. Av de med samme stillingstittel var det ulik tilhørighet, eksempelvis bilselger hos Toyota og bilselger hos BMW.

Som det fremkommer i Figur 2 ble det innhentet data fra elleve respondenter, der to av informantene deltok på semi- og ustrukturerte intervjuer, og resterende svarte i form utfyllende spørreskjema. Intervjuene av daglig leder og bærekraftlederen ble transkribert i etterkant og de respektive sideantallene ble på 41 og 63 sider. For å opprettholde ryddighet av

informasjonen ble hver besvarelse systematisk gjennomgått, og nøkkelpunktene ble skrevet ned i form av detaljerte stikkord. Dette sørget for at informasjonen benyttet i utviklingen av spørreskjemaet for de ansatte var lett tilgjengelig, samt ga deltakerne en innføring i strategien som skulle implementeres. Alle respondentene fikk muligheten til å se over oppgavebesvarelsen før innsendelse, samt be om endring eller svartrekking dersom de ønsket dette.

Figur 2 - Respondenter

Kategori	Forespurte respondenter	Antall respondenter	Type deltakelse	Lengde på deltakelse	Opptak
Daglig leder	1	1	Strukturert intervju	45 minutter	Ja
Bærekraftleder	1	1	Ustrukturert intervju	60 minutter	Ja
Øvrige ansatte	9	9	Utfyllende spørreskjema	10-20 minutter	Nei

### 3.4 Intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet

Når dataene fra en kvalitativ undersøkelse analyseres er det tre begreper som avgjør hvorvidt de er av god kvalitet eller ei, nemlig intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet. Gjennomgang av tidligere kvalitativ forskning utført av Steinar Kvale, Thomas Schwandt og David Silverman har vist at det har vært en klar nedprioritering av disse begrepene (Jacobsen, 2018, s.227-228). Dette poengterer Silverman at skyldes to ulike fallgruver som kvalitative forskere ofte faller i, der den første er at forskeren utøver kirsebærplukking, altså at personen velger ut data som støtter dens forutinntatte oppfatning om temaet. Den andre fallgruven er at forskeren velger ut data som kan oppfattes som mer eksotisk eller dramatisk, på bekostning av data som er av høyere faktisk grad, men til gjengjeld betraktes som kjedeligere eller generisk. Gruppen har kontinuerlig lagt arbeid i disse punktene, for å sikre at man forholdt seg kritisk, og unngikk positivistisk tankegang eller anekdotisk bevisføring.

Intern gyldighet handler om hvorvidt informasjonen som er innhentet er i samsvar med virkeligheten, mer konkret om hvorvidt beskrivelsene og sammenhengene som forskeren uttrykker er sanne eller reelle. Det er tre punkter eller spørsmål forskeren må besvare for å validere den interne gyldigheten til forskningsarbeidet; (1) om respondentene har uttrykt en sann beskrivelse av virkeligheten, (2) om forskeren har forstått informasjonen korrekt og (3) om konklusjonene som trekkes, faktisk samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2018, s.228-

236). I denne besvarelsen har dette vært i fokus, både i utviklingen av intervju og spørreskjema, men også i etterkant ved analysering av innhentede data. (1) Intervjuobjektene fremsto ærlige og entusiastiske i delingen av både historier og informasjon som var avgjørende for oppgaven. Under spørreundersøkelsene fremsto kandidatene noe mer tilbaketrukne, noe som kan skyldes flere årsaker, men alt i alt er gruppen godt fornøyd og sikre på at respondentene svarte ærlig og oppriktig. (2) Gruppen stilte kritiske spørsmål underveis i intervjuene for å sikre at informasjonen ble tolket riktig. I tillegg ble intervjuobjektene «konfrontert» med gruppens forståelse av informantenes bidrag, slik at de fikk mulighet til å rette opp og forklare dersom forståelsen viste seg å være ukorrekt. (3) Ved en nøye gjennomgang av pensumlitteratur og annen litteratur, ble det sett etter både samsvar og avvik mellom innhentede resultater og andre forskningskonklusjoner trukket innenfor samme område.

Ekstern gyldighet ser på om den innhentede informasjonen kan generaliseres til andre utover de individene man har undersøkt. Det eksisterer to former for generalisering; der den første ønsker å oppdage fenomener, avdekke kausalitet og/eller finne bestemte forutsetninger som sørger for at noe har en effekt. Den andre generaliseringsformen handler om å kunne trekke en konklusjon ut ifra et utvalg, og videreføre konklusjonen slik at den er gjeldende for en større populasjon. (Jacobsen, 2018, s.237-238) Grunnet kvalitative metoders natur, altså mer utdypende forskning på færre enheter, er det vanskelig å generalisere fra et utvalg til en populasjon, men det lar seg gjøre dersom minst en av to forhold er til stede: stort nok antall og/eller et utvalg av god kvalitet (Jacobsen, 2018, s. 238-240). Under dette prosjektet var det liten kunnskap om hvorvidt man hadde oppnådd metning eller stort nok antall respondenter, og av den grunn ble det lagt vekt på kvalitet i form av variert utvalg for å potensielt generalisere til andre lignende bedrifter.

Pålitelighet er det tredje og siste punktet i kvalitetsvurderingen av dataene fra undersøkelsene. Begrepet handler om hvorvidt selve undersøkelsen har påvirket enten respondenter eller forskeren slik at dataene er å betraktes som korrumpert (Jacobsen, 2018, s.241-246). For å sørge for at respondentene skulle påvirkes minimalt i negativ retning ble intervju utført på deres premisser, altså tid og sted. Videre fikk de tid til å tale fritt og var forsikret om at dersom de forsnakket seg ville det ikke inkluderes i oppgavebesvarelsen. Holdningen blant intervjuerne var engasjerende og positiv, og ved eventuell digresjon fra respondenten var man varsom i måten man sporet inn samtalen på temaet igjen. Dette sørget for at intervjuobjektet ikke mistet «motet» eller følte seg dum, noe som kan føre til at videre informasjon preges av

et behov for å kompensere for tidligere uttalelser eller sviktende interesse fra intervjuerne. Avslutningsvis ble det utnyttet det at gruppen besto av tre individer, både under utviklingen av intervju og spørreskjema, men også ved nedtegningen og analysen av dataene. Her ble det gjort rom for interne diskusjoner slik at man forholdt seg så objektive som mulig, og ikke lot eventuelle relasjoner med respondentene påvirke hvordan man utformet spørsmålene eller tolket svarene de bidro med.

### **3.5 Styrker og svakheter**

Underveis og i etterkant av prosjektet er det avdekket både styrker og svakheter med metodevalget og andre metodiske faktorer. Først og fremst er kvalitative eksplorative studier veldig nytt for gruppen, noe som førte til mye hodebry i både utviklingen og analysen av undersøkelsene, men absolutt en interessant og lærerik prosess. Videre er metoden veldig ressurskrevende, og kun to personlige intervjuer som gruppen utførte, viste seg å ta veldig lang tid. Det er mye som må være på plass før man kan gjennomføre et intervju av denne typen, og i etterkant er det mye arbeid med sortering og tyding av data som blir innhentet. Nok en svakhet med metodevalget er at konklusjonen hviler på menneskelige eller sosiale forhold, slik som at respondentene har vært ærlige under undersøkelsene, samt at forskerne har forstått dataene på en korrekt måte. Videre ble det observert at det var vanskeligere å få utdypende svar fra tekstbaserte spørreundersøkelser, noe som kan skyldes manglende interesse og at individene ikke følte behov for å svare mer utdypende siden det ikke var en fysisk person de svarte.

En av styrkene med kvalitative metoder er at man får muligheten til å gå i dybden på temaet, noe som helt klart er essensielt for denne problemstillingen. Problemstillingen er ute etter mer enn bare et ja/nei svar, og selv om det ikke nødvendigvis er kausalitet man er ute etter, ønsker man gjerne å finne faktorer som gjør strategien bra eller dårlig. Videre gir kvalitative metoder mer fleksibilitet når det kommer til teori, data og metode, noe som bidrar til at forskningsprosjektet til mer uerfarne forskere -gjennom konsultasjon med veiledere og mer erfarne forskere- får flere muligheter til å forbedre arbeidet sitt. Dette blir da i form av å kontakte respondentene og stille oppfølgingsspørsmål, noe gruppen benyttet seg av noen ganger i løpet av prosjektet.

### 3.6 Etikkfremmende tiltak

Før gruppen foretok datainnsamling ble det sendt inn en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) om å følge deres standard for innhenting, oppbevaring og anvendelse av data. Søknaden ble godkjent den 16. mars 2022 (Vedlegg 4 – Godkjennelse NSD), og oppgaven ble utført i henhold til NSDs retningslinjer. Som tidligere nevnt, mottok begge intervjuobjektene informasjonsskriv med oppgavens formål, håndteringsplan for opplysningene de deler, opplysninger om deres rettigheter og avslutningsvis en samtykkeerklæring. Deltakerne i spørreskjemaet mottok ikke skriftlig informasjonsskriv, men ble grundig muntlig informert på lik linje med respondentene i intervjuene. Deres svar på undersøkelsen betraktes som en signert samtykkeerklæring, og samme rettigheter rundt svartrekking gjelder for dem. Alle deltakerne i prosjektet ble gitt mulighet til å se over oppgaven og komme med innspill relevant til deres besvarelse før innsendelse.

Med unntak av visse stillingstitler bestemte gruppen seg for at det ikke var hensiktsmessig å benytte seg av personlig informasjon i besvarelsen, og har derfor gitt respondentene anonymitet som en standard i besvarelsen. Dette sørger for at de ansatte ikke uheldigvis kommer i vanskeligheter for å uttrykke en viktig mening. Enkelte punkter fra intervjuene ble det gitt instruksjon om å utelate i oppgavebesvarelsen, da respondenten anså dette som punkter som kunne bidra til konkurransefortrinn. Dette ble naturligvis respektert og utelatt fra oppgaven. Videre ble det gjort flere tiltak som forhindret at andre parter fikk tak i informasjonen fra undersøkelsene, herunder: flerfaktorautentisering gjennom teams, endringslogg i dokumenter, tilgang kun for forfatterne av oppgaven, samt anonymisering av opplysningene gjeldende for deltakerne på spørreskjema. Anonymisering av opplysningene til spørreskjemadeltakerne foregikk ved at deres stillingstittel ble erstattet med nummer. I lys av tiltakene nevnt sier gruppen seg godt fornøyd med arbeidet utført for å ivareta gode etiske prinsipper.

## 4.0 Resultatpresentasjon

Dette kapittelet vil gi en kort innføring i Sulland konsernet, samt en av deres avdelinger på Gjøvik. Videre presenteres data innhentet i forbindelse med intervju med Sullands bærekraftleder, daglig leder for Toyota/BMW Sulland Gjøvik og spørreskjema som en håndfull ansatte ved Toyota/BMW Sulland Gjøvik besvarte. Data redegjort for i dette kapittelet danner grunnlaget for drøftingen og analysen i neste kapittel.

### 4.1 Om Sulland

I 1984 tok Arvid Sulland over Rimes Auto og etablerte dette under navnet Sulland Bil, og dette ble starten på et av de største privateide bilkonsernene i Norge. Den dag i dag består Sulland Gruppen av 36 forhandlere spredt omkring i Norge, og representerer hele tolv ulike bilmerker. For å drifte det hele er det omkring 1100 dyktige ansatte, og samlet bidrar dette til omkring 20 000 biler solgt årlig og en omsetning på nærmere 7 milliarder kroner årlig.

(Sulland, u.å.)

I Gjøvik-regionen hvor det hele startet har de i dag tre forhandlere som totalt sett er forhandlere av åtte ulike bilmerker. I tillegg har de eget dekkcenter og bilskadesenter i regionen. (Sulland, u.å.) Hos Toyota/BMW Sulland -som vil være fokusområdet i denne oppgaven- finner man både Sullands Toyota- og BMW-forhandler under samme tak. Her finner man et bredt utvalg av både nye og brukte Toyotaer og BMWer, samt et lite utvalg av andre bilmerker som har kommet inn som innbyttebiler. Videre har hver avdeling sitt eget mekaniske verksted og delelager. I bygget er det også en klargjøringshall som hovedsakelig tar seg av vask og kosmetisk arbeid på biler før de havner hos sluttbruker. Her kan også privatpersoner booke time for innvendig/utvendig vask/rens eller annet kosmetisk arbeid, som f.eks. polering. I tillegg til dette har de også et eget dekkcenter som er tilknyttet Toyota avdelingen. Dekkcenteret befinner seg ikke i samme bygg, men er plassert bare et steinkast unna.

De siste årene har bærekraft kommet på agendaen for de aller fleste bedrifter, også for Sulland. På sin hjemmeside skriver Sulland Gruppen: «som et av Norges største bilforhandlerkonsern har vi muligheten til å yte betydelige bidrag til et bærekraftig samfunn» (Sulland, u.å.). I det følgende delkapittelet presenteres det hva Sulland Gruppen legger i «å yte betydelige bidrag til et bærekraftig samfunn».



## 4.2 Informant 1: Bærekraftleder i Sulland Gruppen

Ved første runde med innhenting av informasjon fra Sulland gikk vi for et ustrukturert intervju, dette på grunn av at gruppen rett og slett ikke helt visste hva strategien innebar for Sulland og hva slags informasjon som ventet oss. Det var selvfølgelig noen tanker og spørsmål som surret i hodet på forhånd, men ikke like klart som ved intervjuet av daglig leder. Gjennom samtalen vi hadde med bærekraftlederen, fikk vi et innblikk i veien frem mot Sullands overordnede strategi innenfor bærekraft. Han introduserte oss for hvilke planer, tiltak, hvordan denne strategien skal introduseres for resten av konsernet i løpet av våren 2022, samt hvordan det hele er planlagt implementert i hverdagen til de ansatte.

Bærekraftlederen forteller at strategien har blitt utviklet internt i Sulland Gruppen, gjennom at han har fremmet forslag til hvilke elementer som strategien skal inneholde. Dette var da aktuelle strategiske mål, prioriterte områder for konsernet, konkrete tiltak, samt relevante KPIer. Videre har dette blitt drøftet sammen med ledergruppen og de har sammen kommet frem til det endelige utkastet for hvordan strategien skal utformes. Videre forteller han at Sulland Gruppen har hatt et indirekte fokus på bærekraft i mange år, men at det først er nå de har skissert ut en fullverdig plan for hvordan dette skal foregå. Han forteller at bilbransjen generelt har vært gode på nettopp miljøaspektet ved bærekraft, dette i form avfallshåndtering og sortering av både bilrelatert avfall og andre typer avfall som kommer med det å drive en virksomhet, samt et stadig økende tilbud av null-utslippsbiler. I arbeidet med å utvikle en bærekraftstrategi tok Sulland utgangspunkt i FNs 17 bærekraftsmål. Her har Sulland tatt for seg alle målene og etablert hvilke av områdene de kan utgjøre en forskjell innenfor. Bærekraftlederen forteller at Sulland ikke kan påta seg et ansvar for å etablere initiativer innenfor alle de 17 områdene og at de derfor har valgt seg ut fem områder hvor Sulland ser at de kan utgjøre størst forskjell. Sullands fem utvalgte bærekraftsmål er:

- 3. God helse
- 9. Innovasjon og infrastruktur
- 11. Bærekraftige byer og samfunn
- 12. Ansvarlig forbruk og produksjon
- 13. Stoppe klimaendringene

Under hvert av de fem punktene nevnt over har de også valgt å definere ulike initiativer. Eksempelvis under punktet «god helse» har de definert HMS, sykefravær og arbeidsmiljø som

sine initiativer. Initiativene under hvert bærekraftsmål er områdene som Sulland aktivt skal arbeide med for å forbedre. For å gjøre de respektive innsatsområdene målbare har de fastsatt KPIer som gjør det enkelt å følge utviklingen på de forskjellige punktene både på forhandler og konsernnivå. For å sikre at alle ansatte skal ha mulighetene til å følge utviklingen i konsernet, tok Sulland et valg om å ikke være høye på internasjonale måleparametere, men benytte seg av enkle og konkrete mål og parametere. Ved å ikke benytte seg av internasjonale måleparametere sikrer de at alle ansatte forstår de ulike målene og de medfølgende tallene. Bærekraftslederen kan også fortelle at de hele tiden har hatt tilgang på de ulike tallene, men at det er først nå de ser på de fra et overordnet perspektiv og ned på hver enkelt avdeling.

Sulland Gruppens visjon er definert slik:

*«Vi skal være den mest kundeorienterte bilforhandleren»*

I tillegg til sin visjon har Sulland definert en kort tekst som skal underbygge visjonen, samt vise vei og lede de ansatte frem mot visjonen om «å være den mest kundeorienterte bilforhandleren». Denne har de definert slik:

*«Vi skal arbeide hardt sammen med myndiggjorte og ansvarsbevisste medarbeidere og partnere, for å gi våre kunder den beste opplevelsen og finne veien til deres hjerter.»*

Bærekraftslederen forteller at de foreløpig har valgt at visjonen ikke skal endres, derfor er ikke bærekraft nevnt eksplisitt i deres visjon. Videre forteller han at selv om det ikke er nevnt så er fortsatt bærekraft en del av visjonen gjennom deres underbyggende tekst. Her tar nemlig Sulland Gruppen en forutsetning om at «myndiggjorte og ansvarsbevisste medarbeidere» har bærekraft som grunnlag for sine handlinger i det daglige. Hovedårsaken til at visjonen ikke har blitt endret er på grunn av at bærekraftstrategien ble utviklet i etterkant av deres hovedstrategi, men bærekraftslederen utelukker ikke muligheten for at bærekraft vil bli «bakt» inn i deres visjon når hovedstrategien skal gjennom en eventuell revisjon på et senere tidspunkt.

Bærekraftstrategien vil i løpet av våren 2022 bli introdusert til alle Sullands ansatte. Dette vil skje gjennom at bærekraftslederen kaller inn til et allmannamøte, hvor de ansatte blir presentert for strategien, tiltakene som er satt og hvordan disse tiltakene blir målt. Etterfulgt av denne presentasjonen blir de ansatte plassert i grupper, hvor de kan diskutere og hver enkelt ansatt kan bestemme seg for hvilke innsatsområder han eller hun kan bidra på. Årsaken til at de

ansatte får denne valgfriheten er at ledelsen har stor tro på det vil øke engasjementet hos de ansatte. Som bærekraftslederen selv sier:

*«det er enklere å forplikte seg og skape eierskap til noe du har valgt selv og har muligheten til å være med å påvirke»*

Bærekraftslederen forteller at han tror det vil gi en større effekt på det bærekraftige resultatet om de ansatte selv får være med å bestemme sammenlignet med om de skulle fått delegert ulike områder og arbeidsoppgaver hver enkelt avdeling skulle ha fokus og bidra på.

For å synliggjøre statusen i sitt bærekraftarbeid vil Sulland utvikle en årlig bærekraftsrapport, som vil vise statusen på hvert enkelt selskap og statusene for konsernet i sin helhet. Ettersom arbeidet med bærekraftstrategien startet i 2021 og at strategien ikke er implementert før våren 2022, vil første rapport vise status for 2022. Sullands mål med en slik rapport er å kunne evaluere sitt eget arbeid og gjøre eventuelle korrigeringer der det skulle være nødvendig for å sikre at påfølgende år viser enda bedre resultater.

Sulland Gruppen håper at de gjennom sin enkle og lett forståelige bærekraftstrategi skal bidra til at de ansatte i større grad får bærekraft som utgangspunkt for sine handlinger i jobbsammenheng. Videre ønsker Sulland at de ansatte skal bringe med seg mye av fokuset på bærekraft hjem slik at de ansatte har et større fokus på dette også etter endt arbeidsdag. Det er da særlig fokuset på forbruk, gjenbruk og kildesortering som bærekraftslederen trekker frem som aktuelle områder de ansatte kan bringe med seg hjem.

### **4.3 Informant 2: Daglig leder i Toyota/BMW Sulland Gjøvik**

Gjennom vårt intervju med daglig leder på Toyota/BMW Sulland på Gjøvik var vår hensikt å innhente informasjon angående den nye bærekraftstrategien de var i ferd med å implementere. Gjennom intervjuet så vi hovedsakelig på daglig leders oppfatning av strategien og hans meninger rundt denne. Implementeringen av bærekraftstrategien var fortsatt i startfasen og hovedsakelig beskrevet på konsernnivå, og kunnskapsnivået om den nye bærekraftstrategien til daglig leder var derfor relativt lavt. På basis av daglig leders generelle kunnskapsnivå i forhold til den nye bærekraftstrategien, ønsker vi å nevne de følgende spørsmålene hvor vi mente vi gikk gode og relevante svar:

**«Har du et forhold til bærekraft?»**

I likhet med de fleste andre har daglig leder et visst forhold til bærekraft, da særlig miljøaspektet både i jobb- og privatsammenheng. Han forteller at fra tidligere av så er Toyota avdelingen ISO 14001 sertifisert, dette på grunn av at Toyota sentralt ønsker å føre denne sertifiseringen. I tillegg er hele huset miljøfyrtårnsertifisert, og de er nå i gang med en ny runde for å bli sertifisert enda en gang som miljøfyrtårn. Videre forteller han at nå som de er i ferd med å få en egen bærekraftstrategi vil forholdet til bærekraft styrkes, og at det i all hovedsak vil være hans oppgave som daglig leder å følge opp dette ved Toyota/BMW Sulland Gjøvik.

**«Vil dine arbeidsoppgaver bli påvirket av den nye bærekraftstrategien?»**

I det store og det hele vil de største forskjellene være at bærekraftstrategien innebærer ytterligere tall og områder rundt vår virksomhet her på huset som skal rapporteres videre opp i konsernet. Som daglig leder vil han også spille en sentral rolle i det å engasjere de ansatte på denne fronten. For å sitere daglig leder: «Bærekraft vil selvfølgelig være i tankene, men salg av bil og tjenester er hovedfokuset». Fram til nå har det vært vanskelig å engasjere de ansatte om bærekraft, det kan endres nå etter implementeringen av den nye bærekraftstrategien. Det er mye jobb rundt miljøregnskapet. Videre ytrer daglig leder et ønske om en egen person på huset som har ansvar for oppfølging av HMS og bærekraft, da det fort kan bli for mange oppgaver som daglig leder kontinuerlig skal overvåke og følge opp.

**«Tror du de ansatte under deg vil engasjere seg og gjøre sitt beste for å handle bærekraftig?»**

Bærekraft er fortsatt veldig ferskt i Sulland Gruppen. Arbeidet med utvikling av en egen bærekraftstrategi startet i fjor høst når det ble ansatt en bærekraftleder, så vi er fortsatt ikke helt i mål. Men jeg håper og tror de ansatte kommer til å gjøre sitt for at både vi her på Gjøvik og Sulland gruppen generelt skal bli enda bedre på å tenke og handle bærekraftig. så det vil være viktig for daglig leder å delegere arbeidsoppgaver på en god måte til de ansatte når den tid kommer.

**«Hvilke tiltak kan du som daglig leder gjøre for å motivere de ansatte til å tenke og handle bærekraftig?»**

Det er selvfølgelig en vanskelig oppgave å motivere de ansatte når det skjer endringer i arbeidshverdagen og kanskje utenfor arbeidstiden. Videre forteller daglig leder at han er helt

enig med bærekraftslederen når det kommer til at motivasjonen øker når de ansatte selv får velge seg ut arbeidsoppgaver og områder de kan bli mer bevisste på bærekraft. Utover dette er daglig leder noe usikker på hvilke andre tiltak som han kan gjøre som bidrar til motivasjon innen dette feltet, men presiserer at aktuelle tiltak for motivasjon kan dukke opp når implementeringen av strategien er et faktum. Videre forteller han at et ledd i bærekraftig utvikling er «læring» og at de ansatte kontinuerlig får tilbud og pålegg om å gjennomføre ulike kurs. Kursing av ansatte fører til økt kompetansenivå, noe som er svært positivt for Sulland. Avslutningsvis nevner han at den enkelte ansatte blir belønnet for fullførte kurs.

### **«Hvilke områder er dere allerede gode på, og hvor kan dere bli flinkere?»**

I likhet med bærekraftslederen trekker daglig leder frem miljøaspektet som ett område de er gode på. Jevnlig blir det utført vannprøver, dette for å sikre at giftige avfall som de håndterer på daglig basis ikke havner på avveie. Både Toyota og BMW verkstedet benytter seg også av gode brukte bildeler i enkelte tilfeller, det er nemlig ikke slik at det alltid er behov for helt nye bildeler. Dette skjer også hvis de får en bil i innbytte som mangler for eksempel en hattehylle, da sjekker de opp med de lokale bil opphuggeriene før de eventuelt går til innkjøp av en ny hattehylle. Daglig leder spesifiserer at ved service av en bil kan det ikke benyttes brukte deler, her må det utelukkende benyttes nye deler. Han trekker også frem at dersom en kunde kommer innom for å avtale service og det er lenge igjen til serviceintervallet går ut, så blir de anbefalt å vente til det faktisk er tid for service. Det vil være unødvendig og lite miljøvennlig å ha hyppigere servicer enn nødvendig.

Det sosiale miljøet på bygget er også et viktig punkt for daglig leder. For han er det viktig at de ansatte trives på jobb. Årlig gjennomføres det medarbeiderundersøkelser, og han forteller at det er viktig at disse gjennomføres på en god måte og at resultatene som kommer må behandles deretter. Avslutningsvis nevner han at det er svært mange KPIer å følge med på og han stiller spørsmålsteget ved hvor mange en person faktisk klarer å følge opp skikkelig.

### **«Vil den nye bærekraftstrategien påvirke resultatene til Toyota/BMW Sulland Gjøvik?»**

Daglig leder er usikker på i hvor stor grad dette vil påvirke resultatene deres, men påpeker at hvert enkelt område vil det kanskje ikke utgjøre en stor forskjell, men samlet kan det bli en del. For å eksemplifisere dette sier han «hvor stor forskjell utgjør det å pakke pappavfall mer kompakt?». Videre kan han ikke se noen negative påvirkninger dette vil ha, men nevner kort at det kanskje kan bli for mange arbeidsoppgaver og at man vil miste litt fokus.

**«Er deres kundebase opptatt av at Sulland følger med på den bærekraftige utviklingen?»**

Daglig leder forteller at utover en betraktelig økning i salg av hybrid- og nullutslippsbiler har han ikke lagt merke til at kundebasen er spesielt opptatt av om Sulland følger med på den bærekraftige utviklingen. Videre nevner han at selv om han ikke har fått dette inntrykket, kan det godt være at de er det, og at de syntes det er flott at Sulland Gruppen nå har utviklet en strategi og plan for dette. Det kan også være slik at når strategien blir skikkelig introdusert for både ansatte og den generelle befolkning at det kan merkes en endring. Kundebasen har pr. idag mer fokus på seg selv og virker ikke veldig interessert i hvordan Sulland stiller seg til den bærekraftige utviklingen.

**«Tenker du det er mest hensiktsmessig at BMW sertifiseres etter ISO 14001 ettersom Toyota er det og holder til i samme bygg?»**

Daglig leder forteller at ettersom både Toyota og BMW er plassert i samme bygg, og at dette pr. nå er miljøfyrtårn sertifisert anser han det som ikke nødvendig å sertifisere BMW-avdelingen etter ISO 14001. Videre sier han at ettersom forhandlerne deler bygget, vil det være naturlig at regler og tiltak som blir gjort gjelder for de begge. Her på lokalet på Gjøvik så følger BMW i praksis de sertifiseringene som gjelder for Toyota.

**Tilleggsspørsmål: «I hvilken grad uttrykker Sulland Samfunnsansvar?»**

Her forteller daglig leder at på konsernnivå har de opprettet et eget «Sulland-fond», som i all hovedsak er et fond for å støtte idrettslag, foreninger, stiftelser og lignende formål. Dette er noe som alle kan søke om til sin lokale Sulland forhandler. Fondet blir delt ut 2 ganger årlig av hver enkelt forhandler, og bare denne våren har det kommet inn ca. 60 søknader til Toyota/BMW Sulland Gjøvik. Videre forteller han at utover Sullandfondet, har de også faste sponsoravtaler med Skreia idrettslag, Raufoss idrettslag, Kolbu KK, Gjøvik og Toten langrenn, Gjøvik Lyn, Raufoss langrenn, samt Gjøvik og Toten Golf. Daglig leder forteller at dette er noe de ønsker å gjøre for å støtte oppunder det lokale miljøet og støtte positive formål. Til slutt trekker han frem at de også gjennom året arrangerer ulike «events» dersom det blir lansert litt spesielle biler. Her blir kunder som har bestilt bilen invitert for å se demobiler av den type de har bestilt, samt at det vil være servering av både mat og drikke. Før jul arrangerer de også den årlige julegrøten for kundene sine, og dette forteller daglig leder at er noe som kundene setter pris på.

#### **4.4 Spørreskjema – Utvalgte ansatte hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik**

For å innhente data blant de ansatte var det et ønske å nå så mange som mulig. I den anledning ble det tatt en avgjørelse om at spørreskjema var løsningen, og for å holde seg innen kvalitative metoder ble respondentene for det meste bedt om å svare med utdypende svar. Det ble opprettet noen spørsmål der respondenten skulle svare i stikkord da dette var spørsmål som var innledende til utdypende spørsmål senere, eller ikke krevde full tekst. Et av de innledende spørsmålene var hvorvidt respondentene var interessert i bærekraft på generell basis, noe det var middels (55,6%) til lite (33,3%) interesse for. Dog senere i undersøkelsen ble det vist større interesse da de fikk en liten innføring i hvordan strategien ville se ut i deres arbeidshverdag. Lettforståelige KPIer og myndiggjøringen trekkes fram som punkter de ansatte satte stor pris på, og ville bidra til et høyere engasjement.

Da de ansatte fikk spørsmål om å peke ut punkter de mener selskapet allerede er gode på, -sett i et bærekraftsperspektiv- poengterte de fleste at avfallshåndtering, strømforbruk, digitalisering, lavutslippsbiler og gode økonomiske valg var områder de var gode på. Motsatt mente de ansatte at involvering, bevisstgjøring, forbruk, opplæring og kjemikalietyper var områder som selskapet kan forbedre sin innsats. Når det kommer til opplæring, mente respondentene opplæring i arbeidsoppgaver og håndtering av ulike materialer og væsker. Hensikten med disse spørsmålene var å vise til utgangspunktet hos bedriften. Ut ifra dette utgangspunktet kan man lettere drøfte hvilke områder bedriften bør sette søkelys på i utformingen av en bærekraftstrategi, og hvilke områder som krever mindre fokus.

I spørsmålet om hvorvidt bærekraftstrategien som skal implementeres i løpet av våren 2022 kan ha en negativ påvirkning på respondentenes hverdag, svarte nesten alle at strategien kun var positiv. Enkelte svarte mer kritisk og nevnte at digitalisering kan føre til en distansering mellom de ansatte, men også en distansering mellom ansatte og ledere. Videre ble det nevnt at fokusområder som kjemikaliehåndtering, kildesortering og koordinering av kundekjøring på ladbare bilmodeller er svært tidkrevende, og kan føre til at ens opprinnelige arbeidsoppgaver blir nedprioritert dersom fokuset her blir for stort. Videre ble respondentene spurt om de mente det økende fokuset på bærekraft ville trekke fokuset vekk fra Sulland Gruppens visjon, nemlig å være den mest kundeorienterte bilforhandleren. Nok engang svarte de fleste at dette ikke ville hindre visjonen, men tvert imot underbygge den. Respondentene begrunner dette med at kundene vil merke engasjementet og Sullands verdier mer klart, og se at det er for deres del at dette arbeidet utføres. Noen få informanter så et scenario der dette arbeidet kunne

oppfattes som både positivt og negativt blant kundene. Dette ble begrunnet med at kundene er forskjellig, og deres preferanser når det kommer til bilmodeller, bildeler, vaskemidler osv. er veldig varierende.

Avslutningsvis ble respondentene bedt å svare på om de ville gjort noe annerledes i utviklingen av bærekraftstrategien. En felles konklusjon av respondentenes svar er at de ville sørget for større fokus på HMS, involvering av de ansatte, klare delmål og oppgaveområder, samt oppfølgingsmuligheter utover KPIene. Med oppfølgingsmuligheter utover KPIer utdypes det videre at dette skyldes KPIers lange innhentingsintervaller, og kan dermed føre til at det tar en stund før visse avvik eller forbedringsområder oppdages.

## **5.0 Analyse og drøfting**

Dette kapittelet vil trekke fram resultatene presentert i kapittel 4, og analysere og drøfte dem opp mot problemstillingen. Oppgavens hensikt er å undersøke hvordan bærekraftstrategien til Sulland Gruppen utformes og hvorvidt -med utgangspunkt i de ansattes holdninger- den kan/bør benyttes som et utgangspunkt for andre norske mellomstore bilforhandlere. Med bakgrunn i formålet vil informasjonen fra kapittel 4 drøftes med utgangspunkt i faglitteratur beskrevet i kapittel 2. Avslutningsvis vil resultatene fra drøftingen ses opp mot problemstillingen for å gi oppgaven et konkret svar.

### **5.1 Sulland som bærekraftig virksomhet**

I intervju med både bærekraftlederen og daglig leder, uttrykte de en god forståelse av bærekraftbegrepet. I samsvar med FNs definisjon av begrepet, nevnte begge respondentene de tre dimensjonene som utgjør begrepet. Selv om de nevnte alle dimensjonene, la de stor vekt på miljøaspektet i sine intervju. Dette skyldes at Sulland fra tidligere har satsset på både de økonomiske og sosiale forholdene, og en spesifikk bevisst satsning på miljø har stått for tur for å utfylle bærekraftbegrepet. Det at de nå setter et fokus på miljø, utover kravene som bilprodusentene og loven har pålagt bedriften å forholde seg til, er absolutt et steg i riktig retning såfremt det ikke går på bekostning av de økonomiske eller sosiale forholdene. Det kan argumenteres for at det å utøve svak bærekraft, altså nedprioritere økonomiske eller sosiale forhold for miljø, kan bedre det totale bærekraftregnskapet til bedriften. Med bakgrunn i spørreundersøkelsen av de ansatte svekkes dog dette argumentet. Enkelte respondenter viser til et ønske om økt fokus på HMS og sikker arbeidsplass, og er da et område Toyota/BMW Sulland Gjøvik ikke kan ta seg råd til å nedprioritere.



Videre bør heller ikke de økonomiske forholdene nedprioriteres for forbedring av miljøarbeidet. I bærekraftsammenheng menes økonomiske forhold som de forhold som bidrar til at bedriften kan opprettholde en forsvarlig drift. Det er altså ikke snakk om de økonomiske valgene som bidrar til høyest avkastning, men heller de som sørger for at bedriften kan beholde sine ansatte og driftes på en bærekraftig forsvarlig måte. Med bakgrunn i dette kan og bør Toyota/BMW Sulland Gjøvik ofre en del av sitt økonomiske overskudd til for et forbedret miljøregnskap, men dette må ikke gå utover arbeidsforholdene til de ansatte, ei heller andre forhold som sørger for bedriftens stabilitet. Andre forhold kan være så mangt, men eksempelvis kan dette være utbytte til investorer. I dette tilfellet bør man finne en utbytteprosent som gjør at investorer fortsatt er villige til å investere i bedriften, men samtidig holde den lav nok slik at bedriften kan ta seg råd til å prioritere miljø og sosiale forhold på en bedre måte.

## **5.2 Fra teori til praksis**

I utviklingen av en bærekraftstrategi er det mange essensielle faktorer å tenke på. I samsvar med teorien nevnt i kapittel 2.3, har bærekraftslederen utviklet en strategi som har som hensikt å styrke den fremtidige verdiskapingen til Toyota/BMW Sulland Gjøvik. Det er vanskelig å vite hvor mye tid og ressurser som er blitt lagt ned i strategiutviklingen, men ansettelsen av en dedikert bærekraftsleder, samt kvaliteten eller gjennomtenktheten av punktene i strategidokumentet viser til en høy prioritering av bærekraft hos Sulland Gruppen. Bilforhandlerbransjen er svært påvirket av krav og forventninger fra både myndigheter og bilprodusentene, og både bærekraftslederen og daglig leder viser til at dette er i deres tanker både i daglig drift, men også i utviklingen av bærekraftstrategien. Det som dessverre ikke ble tatt hensyn til i utviklingen av bærekraftstrategien var de ansattes forventninger til strategien. Dette kunne ha blitt utført gjennom en spørreundersøkelse av bærekraftslederen, og kunne ha styrket strategien ytterligere. Videre kunne det ha bidratt til økt motivasjon blant de ansatte, da eierskapsfølelsen trolig ville blitt enda større om de fikk se at deres forventninger ble tatt hensyn til i utviklingen. Som tidligere nevnt ble utviklingen av strategien holdt internt i Sulland Gruppen. Et problem som kan oppstå ved en slik tilnærming, er mangel på kritiske innspill som eksterne aktører kan bidra med. Dette kan da føre til at strategiens virkning og potensiale blir begrenset. Videre er faren for grønnvasking større, da utviklerne kan få et overpositivistisk syn av bedriftens påvirkning på interne og eksterne omgivelser.

Målsetningen nevnt i bærekraftstrategien var foreløpig rimelig generell, da det enda ikke var blitt innhentet kvantifiserbare tall på området. Et godt utgangspunkt ble vist da bærekraftlederen hadde benyttet seg av FNs 17 bærekraftsmål som et hjelpemiddel i utviklingen. Her ble det valgt ut punktene 3, 9, 11, 12 og 13 som punkter han mente bedriften effektivt kunne bidra til en forskjell i samfunnet. Videre nevnte bærekraftlederen at de var i prosessen i å hente inn tall, og deretter sette seg klare årlige mål. Både målene og KPIene skal være lettforståelige, slik at enhver ansatt kan følge med på bedriftens bidrag og øker inkluderings- og eierskapsfølelsen blant de ansatte. Dette var et bevisst valg for å få så mange ansatte motivert til yte sitt beste, og som et resultat av dette øke strategiens virkning. Et godt poeng nevnt av en respondent i spørreundersøkelsen er at strategien mangler oppfølgingsmuligheter og delmål utover KPIene. Dette kan føre til at virkningen av bærekraftstrategien og den bærekraftige utviklingen hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik kan gå usett i lange perioder. Videre kan eventuelle tiltak som innføres for å forbedre resultatet ta lang tid før de implementeres, og tiltakenes virkning vil også være begrenset av KPIenes lange innhentingsintervaller.

Som nevnt i kapittel 2.3 kan det være fordelaktig for bedriften å vurdere hvorvidt visjonen bør endres, slik at den er i tråd med virksomhetens bærekraftfokus. I intervju med bærekraftlederen ble gruppen informert om at en endring av visjonen ikke har blitt ansett som nødvendig enda, men ser ikke bort ifra at den kan endres ved en senere anledning. Som teorien sier, så er det ikke alltid nødvendig å endre visjonen slik at bærekraft nevnes eksplisitt, dersom den er å anse som tilstrekkelig. Visjonen til Sulland Gruppen er god i det at den er lettforståelig og klar på hva de jobber for, men selv med den underbyggende teksten gitt av bærekraftlederen er det ingen indikasjon på deres ønskede fremtidige bærekrafttilstand. En visjon er minst like mye for de ansatte og ledelsen som det er for kundebasen, og dersom Sulland Gruppen igjen skal vurdere om visjonen bør endres bør det trolig utføres spørreundersøkelser blant de ansatte, ledelsen og kundebasen slik at visjonens komplette påvirkningsområde blir tatt til hensyn. Nok et moment verdt å vurdere, er Sulland Gruppens valg om å benytte seg av bærekraftstrategi framfor bærekraftig strategi. Hadde Sulland Gruppen økt kompetansen blant de ansatte og deres modenhet på forhånd av strategiimplementeringen kunne en bærekraftig strategi vært et bedre alternativ. Dette på grunn av at en bærekraftstrategi kommer i tillegg til andre operasjonelle strategier, og den stiller derfor ikke spørsmål ved den opprinnelige konsernstrategien.

### **5.3 Samfunnsansvar og grønnvasking**

I en runde med oppfølgingsspørsmål ble daglig leder spurt om samfunnsansvaret til Toyota/BMW Sulland Gjøvik. Som nevnt i kapittel 4.2 støtter selskapet flere lokalklubber og organisasjoner økonomisk, samt noen arrangementer de holder i løpet av et år. Noe som ikke ble nevnt er deres bidrag med lavutslippsbiler, arbeidsplasser og øvrige produkter og tjenester. Som en av tre dimensjoner innenfor bærekraftbegrepet, er det viktig at strategien ikke nedprioriterer dette området, noe mangelen på konkret uoppfordret nevning fra både daglig leder og bærekraftlederen kan vise til at den gjør. Det er ikke dermed gitt at strategien kommer til å nedprioritere samfunnsansvar, men området bør absolutt nevnes i strategidokumentet og presentasjonen for å forsikre at interessenters behov på alle områder ivaretas.

En viktig faktor innenfor samfunnsansvar og bærekraft er at bedrifter forblir ærlige i sine rapporteringer. Dette gjelder likefullt rapporteringer som bedriften er lovpålagt som dem de rapporterer «frivillig». Med frivillige rapporteringer menes tall de benytter seg av for kunne å sertifiseres etter forskjellige bærekraftstandarder eller bruker for å markedsføre sine produkter. Som nevnt i kapittel 2.3 møtes bærekraftsrapporter med mye skepsis og anklager om grønnvasking, grunnet en del uærlige aktører som har blitt fersket i å rapportere falske tall for å fremme sin bedrift. Med dette i tankene er det viktig at når Toyota/BMW Sulland Gjøvik, og etter hvert Sulland Gruppen skal rapportere sine tall, at de forholder seg ærlige, tydelige og kritiske. I dagens opplyste og bærekraftfokuserende samfunn kan bare det å bli anklaget for grønnvasking gjøre stor skade på bedriftens renommé og henholdsvis driften dens.

### **5.4 Strategiimplementering**

Ved implementering av en ny bærekraftstrategi, vil det være flere faktorer for at Sulland skal lykkes. Og for at de skal kunne nå sine mål, må denne strategiimplementeringen bli utført på en ryddig og god måte. Det er helt nødvendig for at Sulland skal oppnå lønnsomme resultater. Gjennom oppbyggingen av de ulike strategiforslagene må Sulland velge ut den strategien de mener har den største muligheten for å lykkes. På denne måten kan de legge en operasjonell plan. Det er flere faktorer som er med på å bestemme om strategiimplementeringen vil bli vellykket eller ei.

For at en strategiimplementering skal lykkes, er det ekstremt viktig med god kommunikasjon innad i Sulland. Gjennom god kommunikasjon kan både ledere og de ansatte ha en åpen dialog slik at alle beslutninger og prioriteringer som ble tatt er i tråd med den planen som er lagt. Mye av ansvaret ligger på ledelsen ved implementeringen. En leder er helt avhengig av at de besitter de ferdighetene som kreves ved endringsarbeid og håndteringen av eventuelle uønskete situasjoner som kan oppstå ved endring. Ved god kommunikasjon mellom leder og de ansatte, kan ansvarsfordeling foregå på en god og klar måte. Det er viktig at lederen er konkret og gir klare beskjeder om hvem som er ansvarlig for de ulike arbeidsområdene. Etter at ansvaret har blitt fordelt, så er det viktig at lederen følger opp arbeidet som blir gjennomført iht. til planen som er lagt. Som nevnt tidligere i oppgaven, så er bruken av medarbeidersamtaler en god måte å kartlegge hvordan situasjonen er til hver tid. Disse kan bli gjennomført til bestemte dager eller etter behov.

Det er helt avgjørende at den strategien som blir lagt fram er klar og tydelig på hva målet er. Det må være klare ideer for handling og være relevant til den strategien som ble lagt. Når strategien er lagt fram på en klar og tydelig måte, vil det være behov for å kartlegge «eierskapet» til arbeidsoppgavene. Det er viktig at de ansatte fokuserer på sine ansvarsområder. En god og strukturert strategi vil bidra til et oversiktlig bilde over hvordan implementering skal gjennomføres og som et resultat vil den da være mulig å måle på en god og effektiv måte. Ledere og de ansatte i Sulland Gruppen er nødt til å få en god forståelse av den nåværende organisasjonsstrukturen slik at det ikke vil oppstå noen uventede komplikasjoner i implementeringen.

Flere av de faktorene som ble nevnt for å lykkes, vil naturligvis være like relevant ved en mislykket strategiimplementering. Ved mangel eller ved et lavt ferdighetsnivå kan det føre til en strategiimplementering som ikke blir vellykket. Et av de største problemene som kan oppstå ved strategiimplementering er kommunikasjon, dette i form av kommunikasjon mellom ledere og de ansatte (Sulejewski, L. 2018). En leder som ikke er stand til å lede er ingen god start. Hvis lederen ikke har evnen til å håndtere endringer på en god måte vil alt falle sammen. Spesielt hvis en eller flere punkter i strategien er uoversiktlig og uklare ovenfor de ansatte som skal gjennomføre implementeringen i praksis. Som et resultat av dette kan implementering bli gjennomført langt etter planlagt tid, hvis den i det hele tatt blir gjennomført. Hvis det skjer, kan strategien være utdatert og lite relevant, og Sulland vil ikke få de lønnsomme resultatene de ønsker.

En god organisasjonskultur er ekstremt viktig ved endring. Organisasjonen er helt avhengig av at alle «deltakere» har muligheten til å endre seg ved behov. Det gjelder både lederne og ansatte i organisasjonen. Det er avgjørende at ansatte, ledere og organisasjonskulturen besitter en viss form for dynamiske evne. Dynamiske evner vil si at organisasjonen har evnen til å endre på ressursene de besitter for å kunne nå nye strategiske muligheter (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 56). På forhånd av en strategiutvikling bør organisasjonskulturen studeres, slik at virksomheten vet hvordan strategien bør utvikles for å treffe de ansatte best mulig. Videre vil de kunne avdekke om de kommer til å støte på et problem ved implementeringen, som kan føre til avvik mellom tiltenkt strategi og opplevd strategi. Ved å ha en solid oversikt over sin organisasjonskultur og dynamiske evne, vil Sulland ha et godt utgangspunkt for å lykkes med å utvikle og implementere en ny strategi i konsernet.

## **5.5 Holdninger**

Holdninger blant ledere og ansatte i en organisasjon er et veldig viktig tema. For at Sulland skal ha en god mulighet for å lykkes er det viktig at medlemmene i organisasjonen har riktig innstilling ovenfor sitt arbeid og sine kolleger. Det er flere undergrupper av holdninger som er med på å definere innstilling. Undergruppene som er omtalt i teorien er; jobbholdninger, jobbtilfredshet, innholdsteorier, prosesse teorier og jobbforpliktelse. Her er ikke alle holdninger vektet like høyt, men alle er fortsatt veldig relevant for at de ansatte hos Sulland skal optimalisere sin innstilling og holdning rundt implementeringen av den nye bærekraftstrategien.

En av de mer populære temaene innen «holdninger» er jobbholdninger. Jobbholdninger en form for sosialholdning, som er med å definere de ansattes tanker, følelser og handlinger knyttet til sitt arbeid. For at en ansatt skal prestere opp til det som forventes av ledelsen, så er det viktig at individet liker jobben sin og de arbeidsoppgavene som blir fordelt fra daglig leder. Vi har tidligere i besvarelsen skrevet at de ansatte skal være med å velge ut sine arbeidsoppgaver og arbeidsområder ved implementeringen av bærekraftstrategien. På den måten kan de ansatte velge det de selv liker og er interessert i. Vi mener at det er viktig for at de ansatte skal trives i jobben sin under implementeringen av bærekraftstrategien og videre arbeid rundt den. Hvis det var slik at daglig leder skulle pålegge de ansatte ulike arbeidsoppgaver uten at de selv har en mulighet til å påvirke dette, så kan det føre til mistriivsel. Og det er selvfølgelig ikke ønsket, av hverken ledelsen eller de ansatte.

Jobbtilfredshet har også en betydelig rolle, spesielt innen organisasjonspsykologien. Som beskrevet i teori, hevder Fredrick Taylor at de ansatte trives best når det er gode lønninger og minst mulig arbeid. Men i ettertid har Hawthorne sine studier vist at lønn ikke er like viktig som først antatt (Kaufman & Kaufman, 2021, s. 291-292). Han mener at sosial anerkjennelse er det viktigste for de ansatte. Det er selvsagt ingen fasit på dette, men det er på et mer generelt og gjennomsnittlig nivå. Det vil alltid være enkelte som kun jobber for penger og ikke er veldig opptatt av andre faktorer. Jobbtilfredsheten kommer gjerne gjennom anerkjennelse, selvstendigheten og det gode forholdet til sine kollegaer. Men som sagt så er det ingen fasit for alle. Gjennom diskrepansteorien kan mistriivsel hos Sullands ansatte oppstå dersom de selv ikke har en personlig verdi som stemmer overens med den nye bærekraftstrategien. Eventuelle tiltak som Sulland kan benytte seg av dersom de ønsker å redusere risikoen for diskrepans er å tilføye eksisterende ansatte kunnskap i håp om å endre deres meninger og oppfatninger. Sulland kan også anvende denne tankegangen ved nyansettelser, ved å være kritiske til hvorvidt personen har de rette verdiene og fremviser villighet til å endres i takt med Sulland eller ei.

Etter intervjuet med daglig leder på Sulland fikk vi vite at de belønner sine ansatte ved gjennomføringer av ulike kurs. På den måten kan de ansatte utvide både sin kunnskap og ferdigheter, som igjen er bra for organisasjonen og de ansatte. Hvis det er ansatte som kun er interessert i belønninger, så er det en fin måte for de å oppnå den tilfredsheten de ønsker. Her vil det være naturlig for oss å anbefale Sulland å gjennomføre ulike kurs som er relevant til bærekraft. På denne måten vil de ansatte både bli belønnet og kunnskapen rundt bærekraft vil øke. Begge deler vil være lønnsomt for Sulland.

Variasjonen i jobbforpliktelse kan være et problem for Sulland ved strategiimplementeringen. Ved endring kan de ansatte føle på både jobbforpliktelsen som er basert på kontinuitet og den normative jobbforpliktelsen. Ved endring kan de ansatte oppleve en utrygghet og mister den stabiliteten de er vant til. Hvis de ansatte føler at endringene påvirker dem negativt, vil dette få konsekvenser for både de ansatte og Sulland. Samtidig vil det være mulig for de ansatte å skape en økt jobbforpliktelse basert på kontinuitet gjennom kursing relatert til bærekraft. På den måten vil de ansatte forhåpentlig få en større form for trygghet og stabilitet ved implementeringen av en ny bærekraftstrategi. Et mulig problem som kan oppstå i den affektive jobbforpliktelsen er hvis den ansattes verdier ikke er i samspill med de bærekraftige verdiene og målsetningene organisasjonen setter. Dette vil føre til en mulig reduksjon i affektiv jobbforpliktelse. Og et resultat av dette kan være at personens følelsesmessige ønske

om å fortsette i jobben minker eller forsvinner helt. Det er viktig at Sulland har ansatte som besitter de samme verdiene og målsetningene de selv har satt. Dette er helt avgjørende for at Sulland skal nå de målene de ønsker.

Det vil også være naivt av oss å ikke tro at det sosiale presset påvirker implementeringen av bærekraftstrategien, både på en negativ og positiv måte. Sulland har ikke hatt et stort fokus på bærekraft tidligere, så selve fenomenet «bærekraft» er relativt nytt. Gjennom intervjuet med daglig leder på Sulland Gjøvik ble vi informert om at fokus har vært på salg for å tjene mest mulig penger, uavhengig om produktene de selger er veldig miljøvennlige eller ei. Dette har Sulland i nyere tider fått en annen holdning til. Sulland tilbyr mer klima- og miljøvennlige produkter og tjenester nå enn tidligere. Dette er selvsagt en endring i holdningene ovenfor det sosiale presset over å være «bærekraftige».

## **5.6 Resultat av problemstilling**

Problemstillingen vår tar for seg utformingen av en bærekraftstrategi med utgangspunkt i de ansatte. For å komme fram til en konklusjon har vi valgt å gjennomføre intervjuer med både bærekraftslederen i Sulland og daglig leder på Gjøvik, samt gjennomført en spørreundersøkelse med de ansatte på Gjøvik. Gjennom data samlet fra både intervjuene og spørreundersøkelsen, sammen med relevant pensum, mener vi at vi kommet fram til ulike faktorer, og forslag som kan være med å påvirke Sulland sin implementering av den nye bærekraftstrategien med fokus på de ansatte, slik at de blir ivaretatt.

For at Sulland skal lykkes med implementeringen av den nye bærekraftstrategien er de helt avhengig av en god kommunikasjon gjennom hele organisasjonen. Dette gjelder fra bærekraftsleder på konsernnivå og helt ned til de ansatte på de ulike lokasjonene og avdelingene. Kommunikasjonen vil da naturligvis gå via daglig leder og avdelingsledere før de kommer til de ansatte. Det er daglig leder sin jobb å videreformidle den informasjonen som kommer fra konsernnivå. Når strategien skal settes i praksis og de ansatte endelig blir introdusert for strategien, er det kritisk at bærekraftslederen klarer å uttrykke denne slik den er intendert. Da vil de ansatte ha best mulig grunnlag for å begynne arbeidet mot konsernets nye målsettinger. Videre er det viktig at eventuelle rapporter o.l. som blir utviklet underveis når ut til alle ansatte, slik at alle får med seg nåværende status og fremtidig ønsket status. På denne måten kan Toyota/BMW Sulland Gjøvik ta sine egne avgjørelser og fordele arbeidsoppgavene slik de mener er best for dem, så lenge de forholder seg til den planen som er lagt.

De ansatte vil ha muligheten til å velge ut hvilke punkter de selv ønsker å jobbe opp imot. Det vil føre til et godt grunnlag for endring i organisasjonen. Vi mener å anbefale kurs relatert til den bærekraftige utviklingen vil lønne seg for både de ansatte og Sulland. Det kan føre til en bedre overgang ved implementeringen av bærekraftstrategien, gjennom økt kompetanse hos de ansatte. På denne måten er de ansatte mer kvalifisert og behovet for én dedikert ansatt for HMS og bærekraft hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik vil da være lavere. Samtidig som det øker kompetansenivået til de ansatte, kan det også bidra til økt jobbforpliktelse basert på kontinuitet. Videre kan det være fordelaktig å se på muligheten om å endre visjonen. Dette kan føre til økt motivasjon blant de ansatte, men også bedre profileringen til selskapet. Som et resultat av denne profileringen kan det føre til at nye kundegrupper tiltrekkes selskapet.

Avslutningsvis mener gruppen at det er viktig med transparent rapportering av KPIer, og at det er oppfølgingsmuligheter utover disse. Ved å tilby selskapet oppfølgingsmuligheter utover KPIene vil bedriften kunne effektivisere sitt bærekraftarbeid ved at tiltakenes eventuelle forbedringer/ikke forbedringer avdekkes så fort som mulig. Alt i alt har gruppen kommet til den konklusjonen om at en bærekraftstrategi for mellomstore bilforhandlere i Norge bør utformes med et utgangspunkt i Sulland Gruppens bærekraftstrategi og de anbefalingene nevnt over. Det er verdt å nevne at strategien ikke er direkte overførbart, da hver enkelt forhandler har ulike styrker og svakheter, og bør velge ut sine innsatsområder deretter.



## 6.0 Avslutning

Dette kapittelet kommer med et sammendrag av de viktigste oppdagelsene fra drøfting av intervjuer og spørreundersøkelsen, samt nevner forbedringsområder og temaer gruppen mener er verdt å forske på videre.

### 6.1 Sammendrag

Gjennom et godt samarbeid både med de ansatte hos Toyota/BMW Sulland Gjøvik og bærekraftlederen i konsernet har vi forsøkt å besvare vår problemstilling:

*«Med utgangspunkt i de ansatte, hvordan bør en bærekraftstrategi hos mellomstore norske bilforhandlere utformes?».*

Denne oppgaven har i sin helhet hatt den nye bærekraftstrategien til Sulland Gruppen og dens implementering hos deres avdeling på Gjøvik som fokusområde. Formålet med oppgaven var å utforske og analysere hvordan en bærekraftstrategi bør utformes, da med de ansatte som utgangspunkt. Oppgaven ønsket å belyse hva en bærekraftstrategi innebærer for en mellomstor bilforhandler, samt ansattes synspunkt og holdninger til en bærekraftstrategi.

Som det fremgår i resultatdelen, var den generelle oppfatningen blant informantene hos Toyota/BMW Sulland positiv til den nye bærekraftstrategien som er i ferd med å bli implementert. De aller fleste er positive til at det nå har blitt skissert en fullverdig plan for hvordan dette skal foregå, og er ikke bekymret for at økt fokus på denne fronten skal føre til noen negative effekter på områdene de ellers har i fokus. Samtlige ansatte var meget godt fornøyd med at de selv fikk være med å bestemme hvilke punkter de ønsker å bidra på, kontra å bli delegert ulike oppgaver. Enkelte ansatte ytret et ønske om å bli inkludert i forarbeidet til strategien. Dette er noe vi også er enig i, da dette vil kunne bidra til å skape eierskap til strategien. De ansatte var godt fornøyd med at både strategien og de målbare tallene var enkle og lett forståelig, men enkelte ansatte savnet en ytterligere kontroll av status utover de KPIene som var fastsatt. I forbindelse med utvikling av sin bærekraftstrategi ble det tatt et valg om å la visjonen forbli slik den var. Endring av visjonen slik at den også inneholder bærekraft kan absolutt være et aktuelt tema for Sulland Gruppen. Ved å gjøre det vil de synliggjøre at bærekraft prioriteres tydeligere.

Når Sulland skal utvikle en årlig bærekraftsrapport er det svært viktig at de er transparente, og åpne for å dele både de positive og negative sidene ved sin virksomhet. Dette for å unngå å bli anklaget for grønnvasking. Et steg for å gjøre de ansatte enda mer bevisst og interessert i bærekraft kunne det vært aktuelt for Sulland Gruppen å introdusere et kurs innenfor dette området. Ved å tilby de ansatte dybdekunnskap om temaet vil dette bidra til økt motivasjon til å prestere og skape eierforhold på området. Dette skyldes at de fleste yter bedre når de vet hvorfor de utfører oppgaven. Dersom dette hadde blitt innført i forkant av strategiutviklingen, ville muligheten for å ta strategien et steg videre, -altså utvikle en bærekraftig strategi framfor bærekraftstrategi- vært en mer aktuell tilnærming. Dette innebærer dog at konsernet må være villig til å stille kritiske spørsmål til sin originale konsernstrategi, og omlegge den operasjonelle driften i større grad. For at implementeringen av strategien skal bli best mulig er kommunikasjon svært viktig. Klar og tydelig kommunikasjon sikrer at informasjonen som blir videreformidlet oppfattes slik den var intendert og man forhindrer misforståelser, feiltolkning o.l.

I tråd med innhentet informasjon sett opp mot relevant teori har vi som gruppe konkludert med at Sulland Gruppens tilnærming til en bærekraftstrategi er egnet som et utgangspunkt for andre virksomheter innen samme bransje. Det er samtidig verdt å nevne at hver enkelt virksomhet må se på hvorvidt alle punkter nevnt i strategien er relevant for sin virksomhet. Avslutningsvis foreslår vi at en mellomstor virksomhet bør ta gruppens innspill til betraktning ved en eventuell utvikling av en bærekraftstrategi med Sullands strategi som utgangspunkt.

## **6.2 Forbedringsområder**

Både før og etter datainnsamlingene hadde problemstillingen en tendens til å bli endret, i forsøk på å spisse den inn mot noe lignende det den ble til slutt. Dette er noe gruppen føler kan ha begrenset informasjonen som ble innhentet -selv om dette er en del av kvalitative metoder-, da en konkret problemstilling fra starten av kunne ha bidratt til mer dybdespørsmål i både intervjuene og spørreskjemaet. Til tross for en del endring av problemstilling underveis, føler gruppen at spørsmålene og svarene fra intervju og spørreskjema er tilstrekkelig for å besvare forskningsspørsmålet til oppgaven. Videre er det verdt å nevne at bærekraftstrategien enda ikke var introdusert til daglig leder og øvrige ansatte, og gruppen måtte derfor gi en liten innføring i hva denne innebar. Ut ifra tilbakemeldinger fra de ansatte hos Toyota/BMW Sulland, kan det tyde på at innføringen kunne vært bedre, da enkelte rapporterte at de fant spørreskjemaet noe vanskelig å svare på. Et forbedringstiltak her kunne

vært å skrive et mer omfattende dokument og gitt dette til respondentene en stund i forkant av spørreskjemaet. Avslutningsvis er det verdt å nevne at litteratursøket benyttet i oppgavebesvarelsen er noe begrenset, noe som fører til at drøftingen, -og dermed konklusjonen- kan bli noe snever. Disse forbedringsområdene er absolutt noe å være bevisst på i forhold til videre sitering og neste forskningsoppgave, men gruppen føler at de ikke påvirker oppgavens legitimitet i særlig grad.

### **6.3 Videre forskning**

Ettersom bærekraft hos bilforhandlere er et område med lite tidligere forskning, har gruppen funnet noen få områder de mener er verdt å forske på videre. Først og fremst kunne det vært interessant å gjenoppta en forskning av Sulland Gruppens bærekraftstrategi om eksempelvis noen år. Her kan man se på de resultatene som bærekraftstrategien har medført, samt sammenligne ulike selskaper innenfor konsernet og finne eventuell kausalitet eller faktorer som fører til ulike resultater hos ulike selskaper. Under intervju med både daglig leder og bærekraftslederen ble gruppen introdusert litt til bærekraftsertifiseringene de forholder seg til. Grunnet maktforholdet med bilprodusentene, er dette et tema som er svært komplekst. I lys av dette kan en videre forskning dedikert til maktforholdet mellom bilprodusenter og bilforhandlere, som også ser på hvordan dette påvirker bærekraftsertifiseringer som eksempelvis ISO 14001 og miljøfyrtårn i praksis, vært et interessant forskningsområde. Avslutningsvis mener gruppen det kunne vært interessant å se på ulike bærekraftstrategier fra andre aktører i bransjen rundt omkring i Norge, og sammenligne dem, med den hensikt å finne «den optimale» bærekraftstrategien for mellomstore bilforhandlere i Norge.

## Litteraturliste

Andresen, S. (u.å.) *Bærekraftig strategi – Hvordan gå fra ambisjon til handling*. Tilgjengelig fra: <https://sprint.no/artikler/baerekraftig-strategi-hvordan-ga-fra-ambisjon-til-handling>

(Hentet: 9.mai 2022)

Carson, S.G & Skauge, T. (2019) *Etikk for beslutningstakere*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm

DNV (u.å.) *ISO 14001 – Miljøledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.dnv.no/services/iso-14001-miljoledelse-33649> (Hentet: 9.mai 2022)

Erichsen, M., Solberg, F & Stiklestad, T. (2018) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Fjeldstad, Ø. & Lunnan, R. (2018) *Strategi*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

FN (u.å.) *Bærekraftig utvikling*. Tilgjengelig fra:

<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> (Hentet 3.mars 2022)

Innovasjon Norge (2021) *Bærekraftstrategi – hvorfor og hvordan?* Tilgjengelig fra:

<https://www.innovasjon norge.no/no/verktøy/barekraft-og-etikk/barekraft-gir-konkurranseskraft/barekraftstrategi--hvorfor-og-hvordan/> (Hentet 23.mars 2022)

Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm

Kaufman, G & Kaufman, A. (2021) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Klavenes, K. L. (2021) *Integrering av bærekraft i strategiprosessen - en forutsetning for lønnsom drift?* *Praktisk økonomi og finans*, (2), pp.118–128. Tilgjengelig fra: [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/19lfmhi/TN\\_cdi\\_idunn\\_primary\\_67320559](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/19lfmhi/TN_cdi_idunn_primary_67320559) (Hentet: 24.mars 2022)

Miljøfyrtårn (u.å.) *Miljøfyrtårn og FNs bærekraftsmål*. Tilgjengelig fra:

<https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/fns-baerekraftsmal/> (Hentet: 9.mai 2022)

Oppen, M., Mørk, B.E. & Haus, E. (2020) *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm

Sulejewski, L (2018) *Hvordan lykkes med strategiimplementering?* 10. oktober. Tilgjengelig fra: <https://www.visma.no/blogg/lykkes-med-implementering-av-nye-strategier/> (Hentet 15.april)

Sulland (u.å.) *Bærekraft*. Tilgjengelig fra: <https://www.sulland.no/baerekraft> (Hentet 3.mars 2022)

Sulland (u.å.) *Historien*. Tilgjengelig fra: <https://www.sulland.no/historien> (Hentet 3.mars 2022)

Sulland (u.å.) *Om Sulland*. Tilgjengelig fra: <https://www.sulland.no/om-sulland> (Hentet 3.mars 2022)

