

# Betydningen for et lokalt og regionalt samfunn at bedrifter tar samfunnsansvar

---

Master i organisasjon og ledelse,  
spesialisering i strategi og forretningsutvikling  
IØ 6901

**Bjørn-Tore Brønlund**  
Januar 2016



## FORORD

Så var noen års deltidsstudier over med innleveringen av denne oppgaven. Det vil være dårlig en dårlig erkjennelse om jeg ikke innrømmet at det gjennom en del av kursene har vært strevsomt i kombinasjon av arbeid og familie. Imidlertid har opplegget fra NTNU Videre, både hva gjelder innhold og gjennomføring av kursene vært særdeles godt gjennomført. I kombinasjon med at jeg har fått treffe mange dyktige og interessante medstudenter, har jeg fått utviklet meg både faglig og personlig som leder. Når i tillegg kursene har vært så praktisk rettet, har jeg på flere områder fått kombinert kursene med problemstillinger som jeg har gjennom mitt arbeid. Det har gitt en motivasjon, utfordring og glede til oppstart av hvert kurs som har gitt tilbakebetaling for strevet. Og med det høye faglige nivået det er på foreleserne til hvert et kurs, blir en ikke bare imponert, men også svært takknemlig for all kunnskap en får tilegne seg i. En spesiell takk til min veileder Roger Sørheim for god bistand og veiledning.

En stor takk også overfor en arbeidsgiver som Helgeland Sparebank som ser betydningen av og bruker så mye ressurser på kompetansehevende tiltak i hele organisasjonen. At jeg for egen del får ta del i et masterprogram setter jeg stor pris på, og håper jeg har tilegnet meg kunnskap som kan komme både organisasjonen og kunder til gode. Som arbeidstaker skal vi være stolte av at vi har en arbeidsgiver som har et hjerte for at Helgeland skal utvikle seg og vokse til levende samfunn for alle oss som bor og virker på Helgeland. Uten banken ville det vært et langt fattigere Helgeland enn det vi har i dag! Men like mye som muligheten for gjennomføringen av masterstudiet, er de innspill, drøftelser, og råd som min leder Lisbeth Flågeng bidrar med. Både med drøftelser av problemstillinger og utfordringer med studiet, men ikke minst i mitt daglige virke som uvurderlig støttespiller i det arbeid jeg skal utføre. Takk for at du alltid har tid i en travel hverdag!

Takk også til de personer som har stilt opp til intervju for meg, og latt meg få bruke deres bedrifter i belysningen av min problemstilling. Spesiell takk for de gode innspill og drøftelser det har gitt meg.

Et krevende studie og arbeid er ikke mulig å få til uten en familie som stiller opp og støtter en med de oppgaver en har. Enten det gjelder studie eller jobb. Spesielt i tilknytning til enkelte deksamener har jeg nok vært mer eller mindre fraværende fra resten av familien. En stor takk til mine to ansvarsfulle gutter, og ikke minst min fru Hege for både alt merarbeid, tålmodighet med lange kvelder, og gode innspill på alle mine oppgaver!

Mo i Rana, januar 2016

Bjørn-Tore Brønland

## SAMMENDRAG

Som direktør for bedriftsmarkedet i Helgeland Sparebank ser jeg stadig oftere betydningen av at det er et lokalt initiativ og interesse for utviklingen av det samfunnet som vi bor og virker i. I denne sammenheng hvordan Helgeland som region utvikler seg. Men også gjennom min kontakt med øvrige sparebanker i Norge, bekreftes det ofte hvordan lokalmiljø i Norge vokser og utvikler seg ut fra lokale initiativ.

*Min problemstilling for oppgaven var derfor hvilken betydning det har for et lokalt og regionalt samfunn at bedrifter tar samfunnsansvar.* Gjennom mine intervju med utvalgte bedrifter, og min generelle kontakt med samfunns- og næringsliv på Helgeland, er det en rekke eksempler som viser betydningen av at bedrifter og samfunn har en gjensidig verdi av hverandre. Flere samfunn ville ikke bestått uten at det var et næringsliv som gav tilbake og handlet lokalt. Gjennom lokal bidragsytelse gis det et grunnlag for barnehage, skole, idretts- og kulturliv, lokale skatteinntekter og arbeidsplasser. Det er historisk sett en langt større grad av personlige eiere i Nord-Norge enn i resten av Norge, og det personlige eierskapet i Nord-Norge er langt mindre kapitalsterk en tilsvarende eierskap i resten av Norge. Det gjør at gjeldsgraden i Nordnorsk næringsliv er høyere enn i resten av landet. Det betyr at nordnorsk næringsliv i stor grad finansieres gjennom tilførsel av lokal/regional egenkapital, løpende overskudd hos bedriftene, og gjeld. Derfor blir bankene i særdeleshet en viktig bidragsyter for vekst.

Helgeland er ikke noe unntak i så måte, og som lokal/regional bank må vi i større grad enn nasjonale banker være med i det samfunnet vi bor og lever i. Vi kan ikke legge ned vårt kontor i Sandnessjøen og betjene det fra Mo i Rana, slik Nordea la ned sitt kontor i Mo i Rana og betjente det fra Bodø. Det er ingen praktiske eller teknologiske forhold for at så ikke kunne skjedd, men vår styrke i kjennskapet og engasjementet for de som bor og virker i Sandnessjøen hadde nok blitt mindre. Helgeland Sparebank er og blir et speilbilde av aktiviteten på Helgeland, og må ta det samfunnsansvaret det innebærer å bidra til å finne løsninger for utvikling og vekst på Helgeland.

Som oppgaven viser er betydningen av en lokal bank og mangel på egenkapital som hånd i hanske, og en viktig forutsetning for at vi skal få til lokal og regional utvikling. Vår kapital er og blir FOR Helgeland! Det er her den skal virke og forrente seg til nye gode formål! Men skal det være mulig er det som flere av bedriftene og økonomiske teorier hevder; skal det være mulig å ta et samfunnsansvar må bedriftene tjene penger og ha overskudd. *Videre viser oppgaven at jo større geografisk og sosial nærhet det er mellom aktørene i næringslivet, og næringslivet og samfunnet, jo enklere er det å få til en gjensidig samfunnsmessig utvikling. Noe som også underbygges av proximity-teorien som er beskrevet i oppgaven.*

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	1
<b>SAMMENDRAG</b> .....	2
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	5
<b>2.0 PROBLEMSTILLING</b> .....	6
<b>3.0 LITTERATURGJENNOMGANG</b> .....	7
<b>4.0 LOKAL OG REGIONAL VEKSTKAPITAL</b> .....	17
<b>5.0 METODE</b> .....	20
<b>6.0 DOKUMENTSTUDIE</b> .....	21
6.1 Intervjuguiden .....	23
6.2 Gjennomføringen av intervjuene .....	24
6.3 Transkribering av intervju .....	24
<b>7.0 CASES</b> .....	25
7.1 Case 1; Bakeriet AS.....	25
7.2 Case 2; Arbor AS .....	26
7.3 Case 3: Bolt Construction AS .....	26
7.4 Case 4: Momek Group AS.....	26
7.5 Case 5: MBA Entreprenør AS.....	27
7.6 Case 6: Sinus AS.....	27
7.7 Case 7: Anonymisert selskap .....	27
<b>8.0 ANALYSE</b> .....	28
8.1 Case 1; Bakeriet AS.....	28
8.2 Case 2; Arbor AS .....	30
8.3 Case 3; Bolt Construction AS .....	32
8.4 Case 4; Momek AS.....	35
8.5 Case 5; MBA Entreprenør AS.....	37
8.6 Case 6; Sinus AS .....	39
8.7 Case 7; Detalj-/dagligvareselskap.....	40
8.8 Cases vs. Teori .....	42
8.9 Avsluttende caseeksempel.....	46
8.10 Oppsummering Analyse .....	47
<b>9.0 AVSLUTNING</b> .....	48
<b>10.0 KONKLUSJON</b> .....	49
<b>11.0 SLUTTORD</b> .....	51

<b>12.0 LITTERATURLISTE</b> .....	53
<b>14 FIGURER/TABELLER</b> .....	54
<b>15 VEDLEGG</b> .....	55
Vedlegg nr. 1: Prosjektplan .....	55
Vedlegg nr. 2: Intervjuguide .....	60
Vedlegg nr. 3: Informasjonsmail.....	61

## 1.0 INNLEDNING

Bedriftenes samfunnsansvar og fokuset på bærekraftig utvikling startet for alvor i det globale perspektiv i 1987 da FN kommisjonen ledet av Gro Harlem Brundtland, den såkalte Brundtland-kommisjonen, la frem sin rapport «Our Common Future» i 1987. Rapporten slo fast at skulle vi ha en bærekraftig utvikling som møter fremtidige generasjoners behov, måtte vi alle ta vare på det miljøet vi har og utnytte det på en bærekraftig måte fremover. Som ved alle store endringer og innføringer, var ikke alle enige i at dette skulle være virksomhetenes ansvar. Etter at dette har blitt utøvd i noen tiår er mye av det i dag en selvfølge. Det er nå klart og akseptert at det ikke lenger bare kan være myndighetenes ansvar for et bærekraftig miljø. Mer og mer er blitt lagt over til bedriftene og enkeltindividet for øvrig for at vi skal ha et bærekraftig samfunn. Det gjelder alt fra at vi kildesorterer både privat og på arbeidsplassene, bedrifter som kjører EL-biler, gjør bruk av videokonferanser i stedet for fly, m.m.

Det startet som nevnt med Brundtland-kommisjonen som ville ha bedriftene til å ta et ansvar for at vi har et bærekraftig miljø, der fokus på minst mulig forurensning var fremtredende. Noe som utviklet seg til at bedriftene skulle fremlegge miljøregnskap over sine forbruk enten det gjaldt vann, kopipapir, støv m.m. Etter hvert utviklet det seg også et fokus på HMS – helse, miljø og sikkerhet. Helse; der bedriftene nå tar et større og større ansvar for de ansattes helse med ulike tiltak. Alt fra fysioterapi, helseforsikringer, tekniske hjelpemidler som heve/senkebord, trådløse head sett, trådløs mus og tastatur og andre tekniske hjelpemidler. Innen industrien og bygg og anleggssektoren er sikkerhet blitt satt i høysete. Både i form av bekledning og verneutstyr, men ikke minst i prosedyremessige sammenhenger hvordan arbeidet utføres i fht. for bare noen få år siden. Flere og flere bedrifter har 0-visjon i skadestatistikk, og greier dette godt gjennom året. Som for eksempel Momek AS som er en del av denne oppgaven, har en visjon som inneholder følgende, jfr: [www.momek.no/HMS](http://www.momek.no/HMS):

*Våre overordnede HMS-mål er 0 skader og ingen jobberelaterte sykefravær.  
Planlegging og utførelse av oppdrag i vår regi skal gjenspeile arbeidet med å nå målene*

---

Bildet som skisseres er at gjennom de siste par tiårene har bedriftenes samfunnsansvar blitt viktigere og viktigere. Både gjennom de krav som myndighetene setter, men også med økende krav fra samfunnet gjennom ansatte, kunder, leverandører, aksjeinvestorer og øvrige interessenter. Flere og flere bedrifter kommuniserer og markedsfører seg i stadig større grad utad med bedriftenes miljøprofil og samfunnsansvar. Det er for mange bedrifter blitt en omdømmeprofil som man aktivt

kommuniserer ut til samfunnet. Flyselskaper som "konkurrerer" om å ha de flyene som slipper ut minst mulig drivstoff, NSB som forteller om hvor mye utslipp som spares fra biler om en tar toget, eller hvor viktig og høyt de prioriterer HMS. Dette skjer ofte gjennom nedfellede omdømmeuttrykk som "vi tar samfunnsansvar", "vi tenker sikkerhet først" eller andre samfunnsansvarlige uttrykk. Begrepet samfunnsansvar – Corporate Social Responsibility (CSR) – blir ofte brukt i ulike sammenhenger, og er nesten blitt et populistisk ord som flere og flere bedrifter bruker og som er viktig å vise at man hensyntar.

Helgeland Sparebank er en regional bank for Helgeland med en forvaltning på NOK 26 mrd. og er landets 13. største sparebank. Bankens visjon er å være «en drivkraft for vekst», og gjennom vår visjon er vi opptatt av at hele Helgeland blir et levende sted å bo og virke på. Ikke bare tilknyttet de fire byene Mo i Rana, Mosjøen, Sandnessjøen og Brønnøysund, men også i mindre kommuner på Helgeland. Banken bidrar med utbredt gave og sponsormidler på NOK 15-20 mill. pr. år innenfor kultur, idrett og utdanning. Banken tar derfor et utvidet samfunnsmessig ansvar i oppbygging av næringslivet på Helgeland.

Med dette som bakgrunn vil jeg undersøke nærmere i hvor stor grad lokale bedrifter er opptatt av sammenhengen med sitt omdømme, hvor mye innkjøp som gjøres lokalt, og hvor mye som brukes i lokale sponsor- og støttemidler til utvikling av lokalmiljøet. Dette sett gjennom betydningen som Helgeland Sparebank har som lokal/regional bank til finansiering og støtte av lokalmiljøet på Helgeland. Avslutningsvis ønsker jeg kort å diskutere betydningen det kan ha for både Helgeland Sparebank og Helgeland at vi får næringsaktører som blir for store kapitalmessig for Helgeland Sparebank, og den betydningen det kan ha både for banken og bedriftene. For å avdekke betydningen som jeg antar Helgeland Sparebank har for den regionale utviklingen på Helgeland, vil jeg gjennom et utvalg av bankens kunder og ikke kunder forsøke å avdekke hvilken betydning banken har hatt for sine kunder jfr. med kunder i andre banker. Videre hvilken betydning kundene mener banken og de selv har overfor lokalmiljøet i form av arbeidsplasser og lokale innkjøp.

## 2.0 PROBLEMSTILLING

Formålet og problemstillingen med oppgaven er derfor å belyse; Betydningen for et lokalt og regionalt samfunn at bedrifter tar et samfunnsansvar.

For å besvare problemstillingen vil jeg gjennom beskrivelse av Helgeland Sparebank sitt arbeid med samfunnsansvar, samt intervju med 7 ulike bedrifter, besvare betydningen av samfunnsansvar med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan er forståelsen av samfunnsansvaret i egen virksomhet og overfor samfunnet
2. Hvor bevisst er egen bruk av samfunnsansvar
3. Hvordan forstås viktigheten av samfunnsansvaret

### 3.0 LITTERATURGJENNOMGANG

Jeg vil gjennom søk i relevant litteratur knyttet til begrepet samfunnsansvar, gi en teoretisk beskrivelse som betydningen av bedrifters samfunnsansvar kan ha. De teoretiske sentrale begrepene jeg vil ta utgangspunkt er i Porter & Kramers konsept om Gjensidig Verdiskapning, og samfunnets utvikling og krav i dag til gjennomsiktighet gjennom begrepet Den Nye Økonomien (DNØ). Litteratur er først og fremst funnet gjennom ulike studiekurs ved mitt masterprogram på NTNU, søk i BIBSYS Bibliotekbasen, NTNU Universitetsbibliotek, samt ulike artikler og fagblad gjennom min generelle interesse for problemstillingen.

Begrepet samfunnsansvar er beskrevet i en rekke ulike litteraturkilder med noe forskjellige vinklinger på begrepet. En rekke økonomisk litteratur har definert det som bedriftenes forpliktelser til å gjøre tiltak for å beskytte og øke velferden i samfunnet som helhet, og overfor ulike interessenter i organisasjonen. En definisjon jeg mener er for vag og lite konkret for den enkelte bedrift. Gjennom de siste par tiårene har det derfor skjedd en utvikling i definisjonen av begrepet samfunnsansvar, og den faktiske utførelsen av samfunnsansvar i bedriftene. Jeg vil derfor i min oppgave benytte en definisjon som jeg mener i større grad er tilpasset dagens samfunn. Carroll & Buchholtz (2000 s.35) definerte bedrifters samfunnsansvar som følgende:

*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has at a given point in time.*

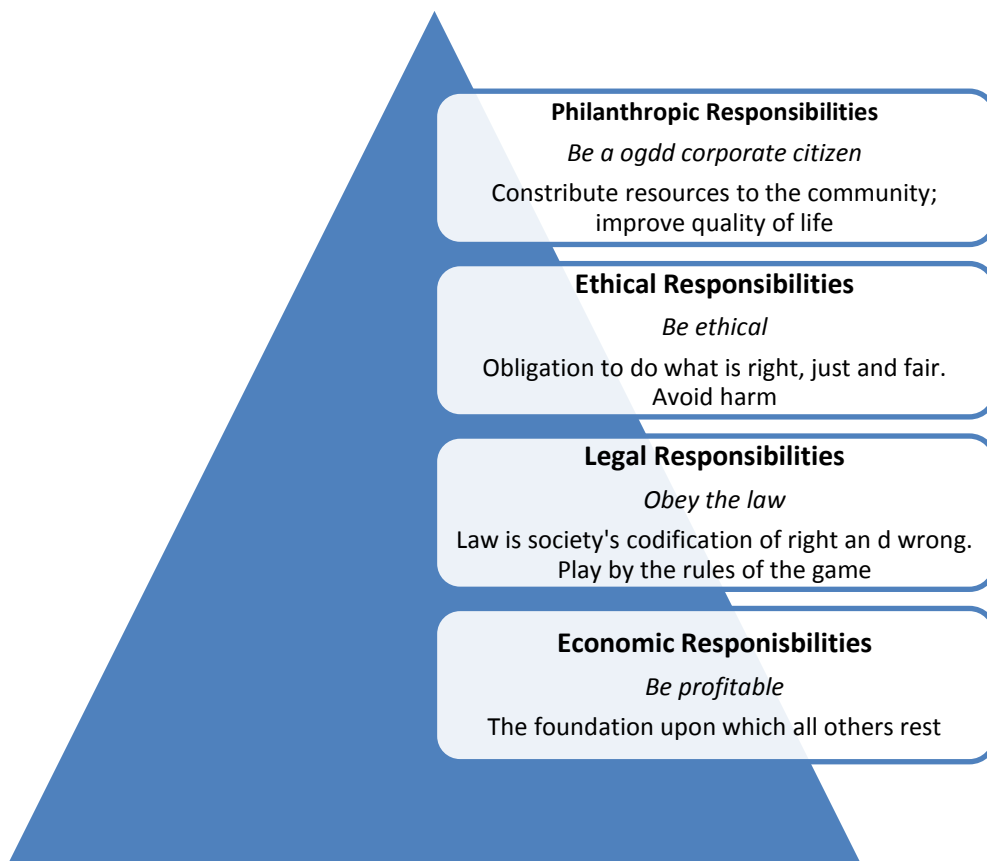
---

I en tid der forbrukere og myndigheter er godt opplyst og orientert om sine rettigheter og bevisstgjort i fht. trygg og sikker handel, må bedrifter tenke på sitt omdømme og samfunnsansvar i en lønnsomhetskontekst. En bedrift har derfor mange muligheter til å vise til sitt samfunnsansvar. Sen & Bhattacharya (2001) klassifiserer seks områder som en bedrift kan vise til sitt samfunnsansvar på:



1. Tiltak i lokalmiljøet: Det kan være bygging av boliger, utvikling av helse og utdanningstilbud, legge til rette for kultur og idrettstilbud m.m.
2. Diversitet: Fokuserer på å unngå rase og kjønnsdiskriminering
3. Fokus på ansatte velferd: Helse, miljø, sikkerhet, jobbsikkerhet, deling av profitt, og samarbeid med fagforreninger i beslutningsprosesser
4. Miljøtiltak: Produsere miljøvennlige produkter, trygg håndtering av farlig avfall, forurensningskontroll m.m
5. Ikke outsourcing av produksjon
6. Fokus på sikre og trygge produkter og helt avstand fra markedssamarbeid, kartellvirksomhet og korrupsjon.

Carroll & Buchholtz (2000) mente det var forventning om at virksomheter skulle ta ansvar overfor samfunnet, og beskrev bedrifters samfunnsansvar i en pyramide med fire trinn: Økonomisk ansvar, juridisk ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar.



Figur 1.: The pyramid of Corporate Social Responsibility, (Carroll & Buchholtz, 2000, s.37)

Det etiske ansvaret handler om de uskrevne reglene som interessentene forventer at bedrifter skal overholde, og de normene og verdiene som enda ikke er lovfestet. Mens det filantropiske ansvaret

hos bedrifter handler om det frivillige og veldedige ansvaret. Altså det ansvaret som moralsk og etisk sett ikke er forventet (Caroll & Buchholtz, 2000, s.33-35). Bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde lover og regler i det landet man opererer.

Caroll & Buchholtz (2000) modell er oppbygd slik at det underbygger at bedriftenes økonomi og profittskapning er det viktigste for å kunne utøve sitt samfunnsansvar. Dernest er det en rekke juridiske forhold og ansvar som må ivaretas. Både internt i bedriften overfor ansatte, forbrukere, og leverandører. Deretter kan bedriften tenke på sitt etiske og filantropiske ansvar. Men her kan tenkes at det filantropiske ansvaret kommer i konflikt med bedriftens økonomiske ansvar. Caroll har senere gått bort fra denne modellen, og over til en modell med tre sfærer som utgjør bedriftens samfunnsansvar; Økonomisk, juridisk og etisk sfære (Brønn m.fl., 2009). Dette ut fra at det filantropiske ansvaret egentlig dreier seg om frivillighet.

Freemann (1984) trakk senere inn forventninger knyttet til frivillighet og ulike interessenter til virksomhetene i sin betraktning av samfunnsansvaret. Senere gjorde også Stoltenberg-regjeringen det samme i sin Stortingsmelding nr. 10 (2009) om Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. Selv om det ikke var så konkret skrevet, var i alle fall hensikten konkret og ikke til å misforstå hva angikk bedriftenes ansvar utover det lovpålagte. Det ble lagt følgende til grunn for forståelsen av bedriftenes samfunnsansvar:

*Bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer i.*

---

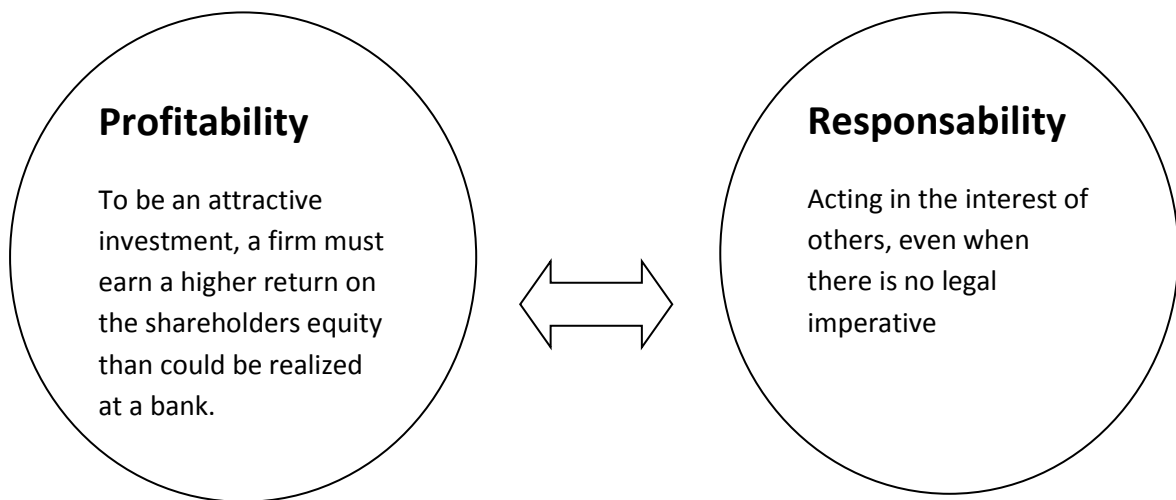
Dette viser hvilken utvikling begrepet samfunnsansvar har hatt gjennom de siste tiår. Både de egenpålagte oppgavene som bedriftene gjennomfører, men også den tilretteleggelse som finner sted blant sentrale og lokale myndigheter for å få flest mulig personer tilbake til tilrettelagt arbeid. Et eksempel bl.a. fra et pukkverk på Helgeland der en arbeidstaker ble lam fra livet etter en privat ulykke. Vedkommende var imidlertid en fremragende hjullastersjåfør, og ved hjelp av den lokale bedriften og offentlige myndigheter ble hjullasteren spesiallaget for vedkommende. Utbedringene og tilretteleggingen med heis og rampeanordning for rullestolen kostet like mye som en enkel vanlig hjullaster. Men med en arbeidsgiver og offentlige myndigheter som ønsket å tilrettelegge og ta et større ansvar enn strengt tatt nødvendig, kom vedkommende seg tilbake i arbeid. For arbeidstakeren et langt rikere liv enn å skulle motta uføretrygd i 30 år. For staten en god investering!

Utgangspunktet for enhver bedrift for å i det hele tatt kan utøve samfunnsansvar er at det tjenes penger til å kunne drive bedriften fremover. Selv om det er diskutert i økonomisk samfunnslitteratur hvem bedriftene skal tjene penger for, er det uansett en forutsetning at bedriftene tjener penger, bl.a. hos Porter & Kramer. Ansvarlighet fra bedriftene har mer eller mindre alltid vært et krav fra samfunnet. Men det er blitt sterkere og sterkere med at myndighetene i stadig større grad regulerer næringslivet med forskrifter, lover, skatter og avgifter for at næringslivet skal opptre slik som myndighetene mener det best tjener samfunnet. Gjennom økt globalisering har det også fremtvunget en mer lik holdning til samfunnsansvar mellom verdens stater. For eksempel med barnearbeid og miljøkrav. Det nytter ikke at det tillates bruk av barnearbeid i Østen, hvis forbrukerne i Europa er bevisst og ikke kjøper klær fra Hennes & Mauritz når de er laget av barnearbeidere. Da vil også Hennes & Mauritz kreve at deres produkter ikke bli laget av barnearbeidere. Når i tillegg bedriftene har vokst i omfang og blir stadig større aktører, påvirker det også at stadig større virksomheter må være med på å ta større samfunnsansvar. Og den økende makten som større virksomheter har, gir seg også utslag av større ansvar overfor samfunnet.

I følge Carson & Kosberg (2003) er spørsmålet om hvilket ansvar bedrifter har overfor samfunnet mer aktuelt enn noensinne. For å forklare begrepet samfunnsansvar kan det derfor være aktuelt å se på begrepet den tredelte bunnlinjen (the triple bottom line). Virksomhetene må først og fremst tjene penger for å kunne bidra overfor samfunnet. Bedrifter med god lønnsomhet er et gode for samfunnet gjennom egne arbeidsplasser, handel med leverandører, skatter og avgifter. Derfor må bedrifter over et visst økonomisk nivå for å kunne bidra til en økonomisk bærekraftig utvikling. Hva man da gjør med overskuddet vil i et samfunnsmessig perspektiv være viktig. Den miljømessige bunnlinjen blir derfor viktig i fht. hva bedriftene gjør med tanke på forurensning, energiforbruk, råvarebruk, osv. I tillegg til at det i Norge er lovpålagt i bedriftenes årsberetning å omtale miljømessige forhold, utarbeider også mange egne miljøregnskap eller miljørapporter i tilknytning til årsrapportene. Den sosiale eller samfunnsmessige bunnlinjen dreier seg om hvordan bedriftene behandler mennesker og ansatte både internt og eksternt. Dette i form av arbeidsvilkår, menneskerettigheter, og sponing samt bidrag til samfunnet bedriften operer i (Carson & Kosberg, 2003).

Uten overskudd i virksomheten vil det ikke være mulig å drive videre og opprettholde de betalingsforpliktelse som er til ansatte, leverandører og alle interessenter. Spørsmålet blir derfor relevant i fht. hensikten med en virksomhet som De Wit & Meyer (2011) presenterer et paradoks til. De viser til at for mange virksomheter er det viktigst å tjene penger for virksomhetens eiere, mens mange mener at hovedhensikten med en virksomhet er å bidra til arbeidsplasser eller å bidra til samfunnet på andre måter. De Wit & Meyer (2011) poengterer at det er liten tvil om at det er

nødvendig med virksomheter for å kunne videreutvikle og bygge samfunnet. Blir det ikke noe overskudd i bedriftene, vil det ikke bli mulighet til å vokse og øke produksjonen noe som kan gi flere og tryggere arbeidsplasser, større vareleveranser og tjenesteyting for bedriftens interessenter. Spørsmålet blir derfor om hensikten med virksomheten er å tjene mest mulig penger for virksomhetens eiere, eller om hensikten er å ta større ansvar for dens interessenter. Regionalt på Helgeland er det flere bedrifter som nettopp er opptatt av å tjene penger for sine interessenter og for sine eiere. De Wit & Meyer (2011) presenterte følgende skisse for paradokset mellom profitt versus ansvar:



*Figur 2: Paradokset profitt vs. Ansvar. Kilde: De Wit & Meyer (2011)*

Det er som det fremkommer ingen uenighet om at bedriftene må tjene penger for å kunne utøve sitt samfunnsansvar. Både Caroll & Buchhartz, Carson & Korsberg og De Wit & Meyer er alle omforent om at bedriftene må tjene penger. Ut fra mitt ståsted må jeg si meg helt enig i at dette er en fundamental forutsetning for en hver bedrift. Både for å betjene sine forpliktelser og til sine interessenter. Dette har også blitt påpekt av flere av mine intervjuobjekter.

Det er selvsagt bra og viktig at bedriftene tar miljø og sikkerhet på alvor, at klesprodusenter ikke bruker bedrifter som utnytter barnearbeid, og gir støtte til veldedige organisasjoner. Men alle disse tiltakene og omdømmeprofileringene er i hovedsak et resultat av enten myndighetspålagte oppgaver, eller med bakgrunn i endringer i samfunnsutviklingen som har fremtvunget nye holdninger hos bedriftene. Det er imidlertid få av eksemplet over med bedriften som tilrettela for at arbeidstakeren fortsatt kunne kjøre hjullasteren. Men det er kommet mer og mer i fokus at samfunnsansvar er å integrere utfordringer knyttet til sosiale forhold, miljø, etikk, menneskerettigheter, forbrukere, og bedriftens ansatte. Derfor blir flere og flere bedrifter bevisst på dette i sin integrering og utforming av kjerneverdier med tett tilknytning til disse begrepene. Dette

fremheves også tydelig i Porter og Kramer (2011), Creating Shared Values (CSV). Porter & Kramer mener man skal gå bort fra begrepet CSR og erstatte dette med CSV.

Porter & Kramer (2011) mener at CSR ikke gir det rette bildet mellom bedriften og samfunnet, fordi CSR tar utgangspunkt i spenningen mellom bedriften og samfunnet. Det Porter & Kramer (2011) prøver å få frem er at det er en gjensidig avhengighet mellom bedriften og samfunnet. CSR har utviklet seg gjennom tid som nevnt innledningsvis med at det startet med utvikling av internasjonale og nasjonale standarder for hva en bedrift og virksomhet kan tillate seg. Deretter utviklet det seg gjennom lovmessige direkte vilkår knyttet til virksomhetene om hva som er anstendige vilkår knyttet til arbeidsvilkår, levelønn og bransjestandarder. Etter hvert utviklet det seg til at virksomhetene proaktivt beskytter miljøet og sørger for en bærekraftig utvikling av verden utover egen virksomhet. Både i form av besparelser knyttet til produksjon, men også med å produsere mer effektivt og mer sparsommelig. Porter & Kramer (2006) mener at forsvarerne for CSR bruker fire momenter for å ivareta CSR overfor samfunnet:

1. **Moralske forpliktelser;** Bedriftene har en moralsk forpliktelse til å gjøre ting riktig og som forventet av omverden.
2. **Bærekraft;** Som lagt til grunn i Brundtland-kommisjonen skal virksomheter og samfunnet ivareta en best mulig forvaltning av miljøet og samfunnet.
3. **Konsesjon;** Basert på at virksomheter må ha tillatelser fra nasjonale eller lokale myndigheter vil de være regulert for hvordan virksomheten kan drives
4. **Omdømme;** Styrke merkevare og image for virksomheten og bedriftens verdi

Porter & Kramer mener at CSR sine tilnærminger til samfunnsansvaret har en svakhet ved at de tar utgangspunkt i spenningen mellom virksomheter og samfunnet, i stedet for å fokusere på den gjensidige avhengigheten. Gjennom CSR blir forpliktelsene ikke større enn de akkurat må være av hensyn til bedriftens kortsiktige økonomi, og for oppfylle de lovpålagte ansvarsene overfor samfunnet. Det Porter & Kramer egentlig oppsummerer er at det er bedriftenes fokus på omdømme som styrer i vesentlig grad innenfor CSR. Omdømme er et ord som brukes flittig i media og samfunnet om beskrivelsene av en bedrifts samfunnsansvar – spesielt når det er snakk om negative hendelser. I flg. Ihlen & Robstad (2004) kan omdømme kort defineres som;

*”summen av historier som fortelles om oss” (s.93).*

---

For min oppgave som knytter seg til veldig lokale forhold, fremheves dette som en god definisjon av omdømme og knytning til samfunnsansvaret. Dette fordi i mindre samfunn kjenner eller vet de fleste av hverandre. Det vil derfor være mange historier rundt lokale personer/bedrifter som da lett lar seg

formidles til alle. Fordi bedrifters samfunnsansvar og bedrifters omdømme blir knyttet tett sammen. At dette kan få betydning for bedriften påpekes også av Ihlen & Robstad (2004). Et godt omdømme er viktig av mange ulike grunner. Både det å kunne ta seg betalt med høyere priser på sine produkter, rekruttere kompetente personer, fremstå som attraktiv overfor samarbeidspartnere og investorer m.m. Legitimiteten bedriftene får for å drive sin virksomhet kommer ofte fra sine omgivelser. Bedriften må da også akseptere og komme overens med samfunnet rundt seg, og akseptere de sosiale normene som befinner seg i samfunnet for å utvikle og vokse videre. Derfor blir bedrifters samfunnsansvar også nært knyttet opp mot omdømme, og omvendt (Ihlen, 2007). En næring hvor dette er veldig tydelig nå er innenfor lakseoppdrett. Den videre utviklingen av næringen er veldig omdømmeavhengig for sin videreutvikling og vekst med nye konsesjoner.

Porter & Kramer mener derfor at ingen av de fire innfallsvinklene til CSR er til hjelp for en virksomhet for å identifisere og prioritere de samfunnsproblemer som er viktigst og som den enkelte virksomhet kan påvirke mest. Porter & Kramer (2011) mener CSV bør erstatte CSR for å hjelpe til og styre virksomhetens engasjement innenfor lokalsamfunnet, og har laget denne oversikten som viser forskjellen mellom CSR og CSV;

<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>	<b>CREATING SHARED VALUE</b>
Value: Doing good	Value: Economic and societal benefits relative to cost
Citizenship, philanthropy, sustainability	Joint company and community value creation
Discretionary or in response to external pressure	Integral to competing
Separate from profit maximization	Integral to profit maximization
Agenda is determined by external reporting and personal preferences	Agenda is company specific and internal generated
Impact limited by corporate footprint and CSR budget	Realigns the entire company budget
Example: Fair trade purchasing	Example: Transforming procurement to increase quality and yield

*Figur 3: Fra CSR til CSV. Porter & Kramer (2011)*

Som Porter og Kramer påpeker er bedriftene og samfunnets integrasjon med hverandre i stadig større utvikling, med den utvikling at virksomhetene blir mer og mer åpne og gjennomsluttelig for samfunnet. Dette følger av den økte globaliseringen som finner sted i verdensøkonomien i dag, og svekkelse av de statlige økonomiene som får mindre og mindre påvirkning i den økonomiske utviklingen. I tillegg har den stadig hurtigere utviklingen i teknologi gjort at samfunnet i stadig større

grad er oppdatert og i forkant av virksomhetenes utførelse av sine oppgaver. Dette er en utvikling som er blitt kalt den Den Nye Økonomien (DNØ). DNØ er en samfunnsmessig revolusjon som har stor betydning for både stat, næringsliv, enkeltindividet og relasjonene mellom disse (Carson & Kosberg, 2003, s. 42).

Det er spesielt tre trender eller forhold ved utviklingen som har skapt DNØ.

1. Verden utvikler seg i en stadig høyere hastighet. Vi ser av innovasjonstakten innenfor de fleste bransjer at det stadig kommer nye produkter. Og da ikke bare innenfor teknologiske produkter. Samfunnet utvikler seg radikalt raskt, og er "online" til en hver tid. Via Facebook, Instagram og andre sosiale medier kommer tilbakemeldinger på bedriftenes opptreden og handlingsmåter nesten før handlingen har skjedd. Fordi språket i de sosiale mediene er direkte og på en helt annen måte er det viktig at bedriftene kan dette og kan følge med på den utviklingen som skjer i sosiale medier. Bedriftene må derfor stadig påse og øke sin kunnskapskapital (Carson & Kosberg, 2003)
2. Dette følger videre til neste forhold, nemlig at verden, samfunnet, og bedriftene blir mer og mer kompleks. De verdier og strategier en har blir hyppigere endret på, da man må følge med på utviklingen i samfunnet, kunder, konkurrenter m.m. Dette påvirker også den økonomiske utviklingen og de verdier en genererer. Verdiene og resultatene som genereres er i stadig større grad knyttet til omdømmeverdien bedriften kan vise til. Benyttes feile råvarer, produksjonsmåter, eller andre forhold som kan skape feil omdømme, vil dette kunne gi betydelig negativ innflytelse på de økonomiske verdiene. Omdømme er nå et langt mer avgjørende forhold ved en bedrifts økonomiske resultat enn tidligere.
3. Det siste elementet er at avstand ikke lenger i et informasjonssamfunn er av avgjørende betydning. En ting er de fysiske mulighetene ved tog og fly som er langt rimeligere og hyppigere enn tidligere. I takt med en verden som blir rikere og rikere, vil mulighetene til å forlytte seg rundt i verden bli stadig større. Kommunikasjonsmulighetene med Skype o.l gjør at avstanden mellom kontinentene nærmest er utvisket. Kunnskap kan derfor både hentes og deles fra et bredt spekter av kilder uavhengig av fysisk avstand.

Bedriftene må derfor som følge av DNØ kommunisere mer åpent med sine omgivelser, og i stadig større grad enn tidligere vurdere sine handlinger og hvilke konsekvenser de kan komme til å få. En mer globalisert økonomi har medført en svekket betydning av nasjonalstaten, da du nå har multinasjonale selskaper som har langt større og bedre økonomi enn enkelte stater. Den sterke posisjonen og reguleringsmyndigheten som enkelte land hadde tidligere, er ikke lenger tilstede i så stor grad fordi avhengigheten til de globale selskapene er større og nødvendig for enkelte lands

økonomi. Store selskaper som er representert i flere land, får dermed ulik behandling i de forskjellige landene, og kan på den måten sette de enkelte land opp mot hverandre i fht. hvor vilkårene for de beste driftsvilkårene er. Det blir da mindre reguleringer overfor selskapsøkonomien, og et spørsmål hvem som har ansvaret for reguleringen overfor selskapet (Carson & Kosberg, 2003). Selskapene vil kunne opptre truende overfor de enkelte land i fht. flytting av virksomheten der de for eksempel betaler minst skatt, samle virksomheten der de får de beste rammebetingelsene, osv. Derfor kan det økte fokuset på bedriftenes omdømme og gjennomsiktighet motvirke slike tilfeller (Carson & Kosberg, 2003). Informasjonsteknologien som er en av hovedtrendene i DNØ gjør at informasjon spres i et raskt tempo og globalt på 1-2-3. Derfor må bedrifter nå være varsom og oppmerksom på måten de opptrer på og hvordan de kommuniserer sine handlinger utad. Negativ omtale kan derfor fort bli en kostbar sak for bedriften. Mediene har en stor interesse av å omtale negative handlinger som bedriftene gjør, og få dette frem i lyset. Men også mediene kan være styrt av store multinasjonale selskaper og dermed ikke kommer frem med de reelle innvendinger.

Derimot er publikum og forbrukere fri til å ytre seg i diverse medier, og med den makt og innflytelse det kan gi. Ikke bare gir det sterk mulighet til påvirkning, men det gir også forbrukerne en enorm tilgang til informasjon og kunnskap som for bare noen få år siden ikke var tilgjengelig. Det gir et stort ansvar og fokus på den enkelte bedrift som må vokte sin opptreden overfor samfunnet. Omgivelsene stiller derfor i stadig større grad tydeligere krav til hvordan bedrifter skal opptre i samfunnet. Samfunnsansvar og omdømme er m.a.o. tett knyttet sammen ettersom bedriftens opptreden gir et omdømme som vil være negativt eller positivt. Nå trenger ikke det positive omdømme å gi seg utslag direkte fra samfunnet som alltid omtaler det positive, men må kanskje fortelles av bedriften selv. Det vil med stor grad av sikkerhet bli omtalt av samfunnet hvis det er noe negativt omdømme som er knyttet til bedriften.

Å være samfunnsbevisst vil ikke la seg forene i faktisk utøvelse uten å ha en tilknytning til måten samfunnsansvaret utøves på. Til det vil en raskt bli avslørt som uekte, og med det omdømme det kan gi som skissert tidligere i oppgaven. Noe av den samme tilnærmingen til samfunnsansvar kan en derfor også finne innenfor teorien om proximity. Knoben and Oerlemans (2006) definerte proximity som

*«being close to something measured on a certain dimension»*

---

Relatert til min vinkling av problemstillingen må en ha en nærhet og reell mening av det samfunnsansvaret en skal/ønsker å utøve hvis det skal oppleves som ekte. Som ved teorien om GSV, kan også Proximity-teorien benyttes for å forstå sammenhengene mellom bedrifter og samfunnet.



Proximity-teorien startet med en studie av Shaw & Gilly (2000), og har i de senere år fått økt oppmerksomhet og betydning innenfor økonomisk litteratur. Konseptet med teorien er å studere betydningen av nærheten mellom samarbeidende bedrifter. Proximity-teori kan inndeles i et rammeverk som definerer ulike dimensjoner. Dette rammeverket deles i fire ulike dimensjoner:

- Geografisk
  - Beskriver betydningen av en lokal og regional tilhørighet mellom bedrifter i utviklingen og samhandlingen mellom bedriftene.
- Kognitiv
  - Viser til likhetene mellom hvordan aktørene oppfatter, tolker, forstår og vurderer omverdenen.
- Organisatorisk
  - Referer seg til relasjoner innad og mellom organisasjoner
- Sosial
  - Generert gjennom relasjoner mellom samarbeidende bedrifter i den forstand at det er stor tillit mellom partene, vennskap og felles erfaringer.

De forskjellige dimensjonene har ulik betydning og virkning i samarbeidet mellom bedrifter og organisasjoner, og er derfor en god måte å kategorisere de ulike samarbeidsformene på. Eller som beskrives godt av Steinmo, M (2014 s.18):

*«The proximity concept provides alternative ways to reach the same outcome through different types of proximity, and it is well suited to exploring changes in relationships between collaboration partners over time»*

---

De ulike dimensjonene har også sine forskjellige egenskaper som gjør de mer tilpasset ut fra hvilke situasjoner av samarbeid som gjennomføres og som er påkrevd. Selv om de varierer er det viss likhet mellom for eksempel geografisk og sosial proximity, da det i flere tilfeller bygger på de relasjoner som er skapt mellom aktørene og som uvilkarlig har lett for å bli etablert i en mindre lokal eller regional kontekst. Det ser en bl.a. på Helgeland, der Sandnessjøen og Mo i Rana i mange sammenhenger er to forskjellige markeder. Mens det i enkelte markeder, som for eksempel innenfor olje-gassnæringen, er ett marked. Den sosiale og geografiske nærheten har derfor skapt flere eksempler mellom de to lokalitetene som har gitt et tett samarbeid og kontrakter mellom flere bedrifter overfor denne næringen. Ett konkret eksempel er bl.a. min casebedrift Bolt Construction AS. Innenfor olje-gassnæringen er det derfor flere tilfeller av både geografisk, sosial, og organisatorisk proximity som kunne vært analysert videre for en egen oppgave.

Hvilken betydning de ulike dimensjonene har og styrker og svakhetene med disse, har Steinmo M & Rasmussen E. (2015) godt oppsummert i følgende tabell:

**Table 1**  
Strengths, weaknesses, and interplay of different dimensions of proximity.

Proximity	Strengths	Weaknesses	Interplay
Geo-graphical	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brings people together and makes knowledge transfer easier (Boschma, 2005).</li> <li>Firms proximate to knowledge sources show higher innovative performance (Audretsch &amp; Feldman, 1996).</li> <li>Has a positive impact on the establishment of collaboration because frequent interaction enables firms to spend resources on more complex learning processes (Cassi &amp; Plunket, 2013a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximate partners can be a source of mistrust because they feel threatened in local markets (Ben Letaifa &amp; Rabeau, 2013).</li> <li>Plays a role in the establishment of collaboration but a minor role in subsequent collaborations (Cassi &amp; Plunket, 2013a).</li> <li>Too much geographical proximity may weaken innovative performance and impede responses to new developments (Boschma, 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>May play a role in building social, organizational, institutional, and cognitive proximity (Boschma, 2005).</li> <li>Is more important when firms lack social proximity (Cassi &amp; Plunket, 2013).</li> <li>Geographical proximity overlaps with cognitive distance for young firms with low levels of technological knowledge (Broekel &amp; Boschma, 2012).</li> </ul>
Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitates effective communication (Boschma, 2005).</li> <li>People with a shared knowledge base may learn effectively from each other (Nootboom, 2000).</li> <li>Similar technical language is important for innovation (Huber, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Too much cognitive proximity may weaken learning and innovation, as interactive learning requires complimentary knowledge (Boschma, 2005).</li> <li>A high level of cognitive proximity may hinder firms' ability to exploit new knowledge, as they are often in the same paradigm (Nootboom, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cognitive proximity and geographical proximity may be complementary for smaller (not younger) firms (Broekel &amp; Boschma, 2012).</li> </ul>
Organi-zational	<ul style="list-style-type: none"> <li>Closer connection between firms fosters collaboration and knowledge spill-over (Balland, 2011).</li> <li>Firms' knowledge bases are more readily available to collaborative partners (Balland, 2011).</li> <li>Has a positive effect on establishing collaboration (Cassi &amp; Plunket, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Too much organizational proximity may undermine learning and innovation because of a lack of flexibility (Boschma, 2005).</li> <li>Poses a risk of being closed to specific relationships, which may hinder access to other sources of useful information (Boschma, 2005).</li> <li>Interactive learning is rare in bureaucratic systems (Boschma, 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Can often be leveraged with social proximity (Ben Letaifa &amp; Rabeau, 2013).</li> <li>Firms can compensate through organizational proximity when they lack cognitive or social proximity (Cassi &amp; Plunket, 2013).</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socially embedded firms foster interactive learning and innovation (Boschma, 2005).</li> <li>Facilitates the trust needed for effective collaboration (Boschma &amp; Frenken, 2009).</li> <li>Social proximity makes communication and collaboration easier, as trust and mutual commitment are built when people know each other (Ben Letaifa &amp; Rabeau, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Too much social proximity may lead to deception because of closed communities between people (Ben Letaifa &amp; Rabeau, 2013).</li> <li>Creates the risk of opportunistic behavior, as overly close social relationships may produce negative results for calculating actors (Boschma, 2005).</li> <li>May lock out other outsiders with new ideas from close social networks (Boschma, 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geographical and organizational proximity determine the establishment of collaboration. Social proximity can act as a substitute for these proximity dimensions in further collaborations (Cassi &amp; Plunket, 2013).</li> <li>Social proximity overlaps with the need for geographical and organizational proximity (Cassi &amp; Plunket, 2013).</li> </ul>

Figur 4: Strength, weakness, and interplay. Steinmo, M. & Rasmussen, E. (2015)

Av de teorier som jeg har trukket frem som relevante til min problemstilling, og i forhold til de casebedrifter jeg beskriver nærmere, er det spesielt tre av teoriene jeg vil fremheve som mest relevant for min oppgave. Det er derfor spesielt Porter & Kramer's CSV-teori, og geografisk og sosial Proximity som er relevant og trekkes nærmere inn i det enkelte case.

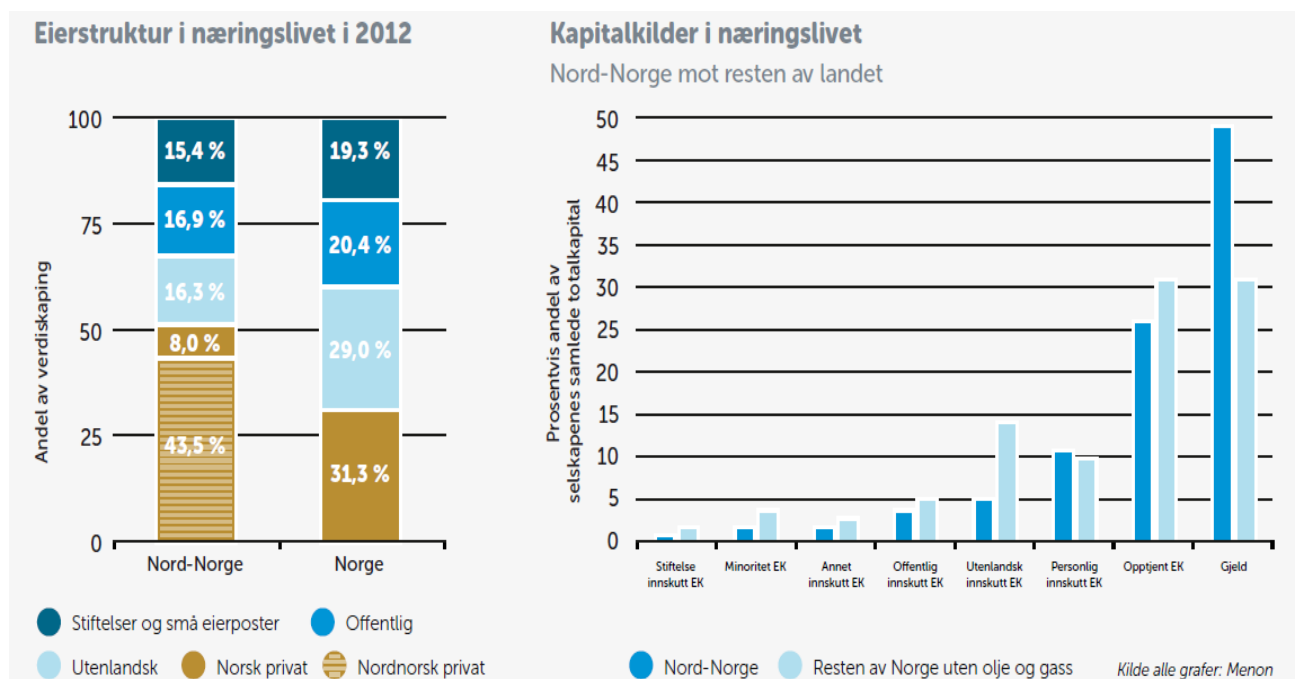
## 4.0 LOKAL OG REGIONAL VEKSTKAPITAL

Som grunnlag for en hver utvikling og vekst, må det være tilgjengelig kapital. Enten i form av egenkapital eller annen fremmedkapital. Norge er et rikt land der store investeringer er blitt kanalisert inn i oljesektoren og innenfor eiendom. Men i fht. til vår rikdom, er det lite privat kapital tilgjengelig til investeringer i næringslivet utenom oljesektoren. Spesielt er det mangel på vekstkaptial til lovende prosjekter som kan ha høy risiko, jfr. Civita-rapport Kompetent kapital, Vinje V. (2014). Mangel på vekstkaptial kan derfor være en samfunnsutfordring, fordi det er slike

investeringer som skaper nye fremtidsrettede arbeidsplasser, eller sikrer at de eksisterende arbeidsplassene forblir trygge og konkurransedyktige. I tillegg vil mangel på denne type kapital svekke samfunnets evne til nyskaping, omstilling og innovasjon. Dermed blir også muligheten for en lokal og regional økonomisk vekst og dertil samfunnets velstand begrenset.

Næringslivet i Nord-Norge og på Helgeland har en annen eierstruktur enn i resten av landet, med mer personlig eierskap og mindre offentlig og utenlandsk kapital. Spesielt om en ser bort fra de store prosessindustribedriftene som er lokalisert i Nord-Norge. Når i tillegg den personlige egenkapitalen er lav og begrenset, blir bedriftene i nord mer kapitalintensive enn i resten av landet. Dermed også i større grad avhengig av og lånefinansiere sine investeringer. Den relative høye gjeldsgraden er også et resultat av at det er store kapitalintensive næringer som er representert; Kraftproduksjon, fiskeri- og havbruk, reiseliv, bergverk og mineraler er mer kapitalkrevende enn norsk næringsliv ellers.

Bankene blir derfor en viktig kapitalkilde i Nord-Norge for å kunne finansiere den vekst og utvikling som samfunnet trenger. I Konjunkturbarometer Nord-Norge høst 2015 er dette nærmere dokumentert, jfr. graf nedenfor fra [www.kbnn.no](http://www.kbnn.no).



Figur 5: Eierstruktur og kapitalkilder. Konjunkturbarometeret Nord-Norge (2015)

I tillegg til ren kapital, trenges det også kompetent kapital. Fordi kapital alene er ikke nok til å realisere nyskaping og levedyktige investeringer. Derfor har behovet for kompetent eierskap, og evnen til å drive, utvikle og realisere de rette prosjektene til konkurransedyktige arbeidsplasser og

bedrifter viktig. Den kompetansen som lokale grundere har til utvikling, og kartlegging av bedriftens behov er avgjørende for videre vekst og utvikling.

En næring som er spesielt dyktig i denne sammenheng er havbruksnæringen. Den utviklingen som havbruksnæringen har hatt er enorm i både volum og kroner siden sin spede begynnelse. Ser en utenom den isolerte utviklingen i næringen, men ser på alle tilleggsinvesteringer som er gjort, er disse i mange lokalsamfunn enorme. De har utviklet beslektede næringer lokalt, som slakteri, brønnbåter, smoltanlegg, m.m som i mange sammenhenger kunne vært outsourcet og kjøpt fra større aktører. Men ikke nok med at beslektede tjenester er utviklet. Mange av disse lokale aktørene har tatt det samfunnsmessige ansvaret med bygging av boliger, barnehager, bidratt til idrettshaller, treningssenter, bredbåndutbygging og mere til. Skal jeg trekke frem noen næringer i særklasse, så er havbruksnæringen en næring som både reinvesterer sin genererte egenkapital og tar et samfunnsansvar innenfor det meste av økonomisk teori. Både Porter & Kramers CSV-teori og proximity-teorien kan i sin helhet benyttes innenfor havbruksnæringen, og spesielt Sen & Bhattacharya (2001), pkt. 1.

Min erfaring med det lokale eierskapet er at det representerer en langsiktighet i sin måte å tenke og arbeide på. Eierne er så involvert i sin drift, finansiering, idé og utvikling at motivasjonen er ikke å skape kapital for egen vinning og velstand, men for utvikling av bedriften sin. Dette slik at bedriften kan vokse videre, trygge og bygge nye arbeidsplasser, og generere ny aktivitet i lokalsamfunnet. Jeg ser også en langsiktighet i det lokale grunderbaserte eierskapet, som ikke er tilstede i de tilfellene vi har investeringskapital som eiere. Jeg tror også det er et viktig aktivum i det lokale eierskapet, og som er helt forskjellig fra kvartalskapitalistene som må ha overskudd i hvert kvartal når investeringene skal vurderes. Fasting, M. (2016, s.46) fremhever i sin Civita-rapport om Norske eiere en undersøkelse fra Credit Suisse har gjort av familieeide bedrifter, følgende faktorer som er beskrivende for lokalt eierskap:

1. Langsiktig engasjement fra eierne
2. Tydelig og identifiserbart eierskap
3. Erfaringsmessig lojale til sitt eierskap også i dårlige tider
4. Ofte merkevare-selskaper eller merkevareprodusenter eller tjenester som står sterkt over lang tid
5. Konsistens mellom beslutninger og strategi og hvordan virksomheten drives
6. Bedre samsvar mellom eier og ledelsens interesser enn i andre eierformer

Videre påpekes det i rapporten at privateide selskaper har en annen avkastningsprofil enn andre selskaper, bl.a. fordi:

1. Ønsket om å bevare kontroll leder til en mer forsiktig og mer effektiv ledelse og strategi
2. Selskapene satser gjerne på kjerneaktiviteter som betyr at organisk vekst er mer vanlig enn oppkjøp
3. Investeringer i forskning og utvikling er lavere enn i andre selskaper, men ved nærmere analyse kan det se ut til at investeringer og forskning og utvikling i privateide bedrifter familieselskaper er mer effektive.

Jeg synes dette er en beskrivelse av lokalt eierskap og lokale bedrifter er meget treffende, og som jeg stadig ser i de bedrifter som vi har innsyn i på Helgeland.

## 5.0 METODE

I denne sammenheng vil min objektivitet i fht. relasjonen mellom bankens egne kunder og banken måtte leses i lys av dette, da det er banken som i mange tilfeller har vært arkitekt og bidragsyter til den videre utvikling hos kundene. Men de er også kunder som jeg ikke har hatt et direkte saksbehandlingsansvar for, slik at min overordnede vurdering av casene har vært mer tilstede. Men den kjennskap og kunnskap som det nære kundeforholdet gir, er også en styrke i forhold til å kunne gi en god beskrivelse av den betydningen som lokale bedrifter har for utviklingen av lokalsamfunnet. Jeg mener dette vil fremkomme i oppgaven og forsterke den antakelse som oppgaven har, sammen med intervjuene av bedriftene, samt annen forskningslitteratur som fremkommer i oppgaven. Samlet sett skulle derfor min kjennskap til bedriftene og lokal næringsutvikling være en styrke for oppgavens problemstilling med den teoretiske suppleringen.

En kvantitativ metode anses ikke som egnet for å undersøke det spørsmål jeg her stiller. Ut fra at en kvantitativ metode skal befatte seg med tall og det som er målbart og kvantifiserbart, og der resultatene kan dokumenteres i statistiske fremstillinger. Til det finnes det rett og slett ikke kvantifiserbare tall som dokumenterer Helgeland Sparebank's vurderinger i ulike forretningscase. Så kan det diskuteres om markedsandeler vil være et egnet svar på hvor god en bank er eller ikke. Til dels er det tilfelle i personmarkedet, men i bedriftsmarkedet foreligger det for det første ikke gode nok markedsandelstall. For det andre er det mer forretningsmessige vurderinger som ligger til grunn, og som nettopp denne oppgaven skal forsøke å gi et bilde av. I tillegg kreves det et relativt stort antall enheter skal resultatene kunne tilsies å være beskrivende. Kvantitativ metode vurderes derfor ikke for min problemstilling til å være nok eksemplifiserbare bedrifter på Helgeland til å kunne benyttes. I tillegg er det ikke antall finansieringer som er det interessante, men hvordan finansieringen har kunnet la seg realisere som er problemstillingen i oppgaven.

Begrepene kvantitativ og kvalitativ beskriver bestemte egenskaper ved dataene som samles inn. Dvs. beskaffenheten (kvalitativ) og mengde/tall (kvantitativ) som samles inn. Forskjellen ligger i metodene på behandlingen av kategoriseringen av dataene. I kvantitativ metode er dataene tilrettelagt for å telles opp og kategorisert slik at dataene kan sammenliknes mot hverandre ut fra et utarbeidet spørreskjema. Innenfor kvalitativ metode er det mest vanlig å foreta kategoriseringen av dataene i etterkant av datasamlingen og kategoriseringen blir dermed gjort ut i fra informantens svar. Derfor blir den største forskjellen mellom metodene graden av strukturering, og prosessen med kvalitative data er mer åpen i prosessen. Her får en anledning til å gå i dybden av spørsmålene ved å kunne stille oppfølgningsspørsmål for å besvare problemstillingen mer. Derimot i kvantitative undersøkelser må en forholde seg til spørreundersøkelsen slik det er fremmet.

Innen kvalitativ forskning er det ikke noen standardtilnærming, og kan omfatte intervju, observasjon, analyse av tekster og dokumenter samt bruk av visuelle medier. Intervju er likevel en av de mest benyttede datainnsamlingsmetodene innen kvalitativ forskning. Det er vanlig å skille mellom tre forskjellige intervjuformer; løst strukturert, semistrukturerte og det stramt strukturerte intervjuet, hvorav det semistrukturerte intervjuet er det mest anvendte. Det som kjennetegner semistrukturerte intervju er at man på forhånd har forberedt hovedspørsmål eller tema på forhånd som man skal innom i intervjuet. Intervjuet bærer mer preg av en samtale og diskusjon i sin form, samtidig som intervjueren skal stille en rekke spørsmål eller snakke om temaer som er bestemt på forhånd (Ryen, 2002). Det gir også intervjueren mulighet til å stille oppfølgningsspørsmål ut fra det som blir snakket om, og kan fordype og forklare innholdet i intervjuet. Jeg har derfor gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor intervjuene baserer seg på spørsmål om betydningen av den lokale tilhørigheten har for både banken og de aktuelle bedriftene.

## 6.0 DOKUMENTSTUDIE

Mangelen på nasjonal og lokal egenkapital har vært tema flere ganger fra regjeringens hold og senest av statsminister Erna Solberg på Nord-Sør konferansen 6-7. januar 2016 i Oslo. Norge er i dag et rikt land, der store investeringer er blitt satt inn i oljesektoren og i eiendom. Investeringer og innovasjoner i oljesektoren har vært og vil være viktige investeringer for fremtiden selv om vi akkurat nå opplever en korrigerende og nedjustering innen oljesektoren. I forhold til vår rikdom er det generelt mangel på vekstkraft til lovende prosjekter som kan ha høy risiko. Det er en nasjonal utfordring at mye av vekstkraften er knyttet opp mot de store private kapitalformuene som i all hovedsak er knyttet til de store byene Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. Den samme utfordringen er knyttet til at de store forsknings- og utdanningsmiljøene er lite representert i det regionale Norge, men her

er det en god utvikling å se. Vi ser hva forskningsmiljøet har hatt for betydning for utvikling av mindre steder som for eksempel Kongsberg og Narvik, og vi ser lokalt hvilken betydning etableringen av Campus Helgeland i regi av Nord Universitet er ferd med å få for Helgeland. Som en del av bankens samfunnsansvar, har banken gitt betydelig støtte direkte overfor etableringen av ulike studier og til doktorgradsstipendiater. Fordi vi mener samfunnsutvikling er langt mer enn bare finansiering og lokale sponsorbidrag.

For Helgeland sin del er det spesielt lite vekstkamital tilgjengelig, da det meste av vekstkamital er privat og konsentrert om egen virksomhet. Vekstkamital kan være flere ting; finansiering av en ny spennende idé fra et innovasjonsmiljø, kapital overfor en grunder for etablering av en ny bedrift, eller kapital for omstilling av en eksisterende bedrift som sliter eller ønsker å styrke en etablert stilling. Vekstkamital vil derfor være beheftet med stor grad av usikkerhet (risiko) i fht. utfallet av investeringen. Mangel på vekstkamital kan derfor som regjeringen nå uttrykker, være et samfunnsproblem da investeringer som nevnt ovenfor er de såkornene som skaper nye fremtidsrettede arbeidsplasser eller sikrer at de arbeidsplasser vi har i dag forblir konkurransedyktige. Derfor vil på sikt mangel på privat kapital til risikable prosjekter/investeringer svekke samfunnets evne til nyskaping, omstilling og innovasjon. Dermed vil også den økonomiske veksten utebli, lønninger og samfunnets utvikling stagnere over tid.

Vekstkamital alene er ikke nok. Det trengs også lånekamital for å kunne videreutvikle samfunnet. Enten i form av statlige låneordninger som Innovasjon Norge, eller privat lånekamital som fondsselskap eller banker kan bidra med. I tillegg til kapital, er et kompetent eierskap viktig for å kunne utvikle kapitalen godt i form konkurransedyktige arbeidsplasser og utvikling av den rette teknologien og innovasjonen til robuste bedrifter. En må derfor kunne anta at norskeide kapital har større egenverdi for jobbskaping og utvikling av bedrifter i Norge enn utenlandsk kapital. Videre at regional kapital har større egenverdi enn nasjonal kapital, og lokal kapital har større verdi enn regional kapital. Naturligvis fordi vi alle har en større genuin interesse for det som er nært oss, enn det som er perifert fra oss. Jo nærmere det kommer oss, jo tettere forhold får vi til problemstillingen og ønsker å se mulighetene og finne løsningene.

Å være bank for det lokale næringslivet i distriktsnorge både krever og gir lokalbankene en spesialkompetanse, fordi vi kjenner den lokale bedriften, markedet, eieren, direktøren og de ansatte, sier Adm.dir Arvid Andenæs, Sparebanken Sogn & Fjordande, Sparebankbladet nr. 6/2015. Banken vet hvordan lokale bedriftene drives og hvilke muligheter de har. Lokale banker er derfor en viktig forutsetning og har en viktig oppgave for å være med på utviklingen av lokalt næringsliv.

Betydningen av den lokale tilhørigheten for både bedriften og for banken, samt den betydningen en lokal sparebank har hatt for bedriftens utvikling er det jeg gjennom oppgaven ønsker å belyse. Dette vil for flere av kundene oppfattes ulikt. Noen har ikke prøvd andre banker, og kan således vanskelig direkte sette seg inn i hvordan en finansiering gjennom andre banker ville funnet sted. Jeg gjennomførte derfor en forenklet dokumentstudie/innholdsstudie der jeg gjennom min kjennskap til bedriftene i regionen tenkte i gjennom hvilke typer bedrifter som har hatt utfordringer der banken har vært en aktiv støttespiller, bedrifter som selv er en aktiv støttespiller overfor lokalmiljøet, bedrifter som ikke er kunde i banken og som har vokst og vært en positiv drivkraft i sitt nærmiljø.

Undersøkelsen vil derfor bli gjennom intervju med eiere og evt. Daglig ledere/styreledere i de bedriftene jeg har valgt ut. Svarene vil transkriberes og anonymiseres dersom respondentene ønsker det. Spørsmålene vil nødvendigvis ikke bli helt lik for de forskjellige bedriftene, da det er ulike problemstillinger de har eller har hatt for den oppfølging og hjelp som de har fått av bankene. Spørsmålstillingen er derfor ulikt formulert, ut fra hvilke problemstillinger bedriftene har hatt. Hovedspørsmålet er likevel formulert i slutten av presentasjonen av bedriften, og har det fellestrekk at det avdekker den betydningen banken har hatt for bedriftens utvikling. Respondentene som er valgt ut er personer som skal ha mulighet og kompetanse til å svare på bedriftens vegne. I kvalitativ forskning er det viktig at de respondenter som velges forstår, oppfatter og kan svare på de spørsmål som ønskes stilt. Et stort utvalg vil derfor ikke nødvendigvis gi bedre svar på spørsmålene/påstanden enn et mindre utvalg. Antall man intervjuer vil naturlig nok avhenge av hvor mye tid en har selv og tilgjengeligheten til respondentene. Det viktigste etter mitt skjønn blir derfor ikke hvor mange intervju en foretar seg, men om informasjonen i de intervjuene en får er god nok og kan besvare problemstillingen. Det er derfor viktig å kunne variere utvalget, slik at ikke utvalget blir for likt i fht. de spørsmål som oppgaven stiller (Ryen, 2002).

De bedrifter som jeg har plukket ut er alle bedrifter som har hatt ulike former for utfordringer de siste år, og som med den beskrivelsen som følger av de enkelte case viser hvilken betydning det har at næringsaktører utviser samfunnsansvar. Det kan være gjennom tilgang til vekstkraft, gjennom negativ drift, eller større investeringer. Felles er at egenkapital alene gjennom de ulike fasene bedriftene har vært i, ikke har vært nok til å kunne ivareta bedriftens vekst og utvikling om ikke en lokal grunder eller lokal bank har stilt opp for utviklingen av bedriften.

## 6.1 Intervjuguiden

Som nevnt tidligere valgte jeg semistrukturerte intervju og spørsmålene hadde jeg utformet ut fra oppgavens problemstilling og relevant teori til oppgaven. Spørsmålene var ikke utstrakt formalisert,



men likevel såpass formalisert at de gav en struktur i gjennomføringen av intervjuet og problemstillingen som gav svar på de spørsmål jeg hadde. Det gjorde at jeg kunne formulere spørsmålene etter hvert som samtalen fant sted, uten å forholde meg til spørsmålene som et manus. Det gav også den fordel at jeg kunne bevege meg i mellom de ulike forskningstemaene i ganger inn på spørsmål som jeg hadde tenkt å stille senere, og det ble naturlig å variere mellom forskningsspørsmålene. Utfordringen var å holde struktur nok til at alle spørsmål ble besvart, men med lydopptak og gode notater underveis i spørsmålene ble det ikke noen utfordring. Dermed hoppet jeg litt frem og tilbake på spørsmålene på en naturlig måte for respondentene, alt etter som samtalen forløp seg. Jeg fikk likevel dekket inn de temaene jeg ønsket. En slik semistrukturert metode gav derfor en god frihet i intervjuene for både meg og respondenten, det gav nye refleksjoner og synspunkter fra respondenten som jeg ikke spurte om. Så til denne oppgaven mener jeg semistrukturerte intervju gav gode svar på min problemstilling, og refleksjoner og synspunkter som ikke var forventet i utgangspunktet.

## 6.2 Gjennomføringen av intervjuene

I hht. Ethiske normer bør intervjudeltakerne i forkant av intervjuene få informasjon om hva de faktisk skal delta i (Ryen, 2002). Jeg ringte derfor alle mine intervjuobjekter først, hvor jeg forklarte min oppgave, og hvorfor deres bedrift var ønsket og med spørsmål om de kunne være interessert i å delta som intervjuobjekt. Ingen av mine planlagte respondenter avviste forespørselen. Deretter sendte jeg en informasjonsmail (vedlegg nr. 3) hvor jeg beskrev temaet for oppgaven og hva jeg så interessant med deres bedrift i fht. oppgaven. Jeg la ved intervjuguiden slik at de fikk innsikt i de spørsmål jeg ville stille. Jeg forklarte også hvor lang tid jeg så for meg intervjuet ville vare, og tillatelse til å benytte lydopptak. Da dette er personer som jeg kjenner godt, eller vet hvem jeg er, brukte jeg ikke tid innledningsvis på å presentere meg selv i mailen. Det å ha en god oppvarming og myk start på intervjuet er viktig (Ryen, 2002), og med min kjennskap til casene og intervjuobjektene ble dette veldig enkelt og naturlig. Det samme ved avslutning av intervjuene, at kontakten ikke avsluttes ved intervjuene, men at oppfølgingsspørsmål kunne komme i ettertid noe som for alle respondentene var helt i orden (Ryen, 2002).

## 6.3 Transkribering av intervju

Det å transkribere er å transformere fra en form til en annen. Her å oversette fra et intervju og til et skriftspråk. Det ligger dermed en del tolkning i de svar man oppnår, og det viktige da blir å oppnå samme stil på intervjuene slik at de etterpå kan sammenliknes i analysen. Det kan i seg selv være

utfordrende, da mange faktorer i intervjuet ikke lar seg transkribere. Det vil her være vanskelig å analysere betydningen av kroppsspråk, toneleie, pauser, eller der respondenten ikke fullfører eller nøler med ord og forklaringer.

Transkriberingen gjorde det enklere å analysere og forstå sammenhengen mellom de ulike bedriftene på hvert enkelt forskningsspørsmål. Med å bruke lydopptak kunne jeg gå tilbake å høre på hva respondentene uttrykte, og som jeg ikke alltid fikk notert like nøye. Med å få høre det om igjen, fikk jeg også nye tanker rundt hva de sa og mente som jeg kanskje ikke hørte helt i det opprinnelige intervjuet. Som egentrening hørte jeg derfor i gjennom forrige intervju et par ganger før nytt intervju, slik at jeg forberedte meg i spørsmålsstillingen overfor neste intervjuobjekt.

## 7.0 CASES

Nedenfor følger en beskrivelse av de ulike bedriftene som presenteres i oppgaven, og de problemstillingen de har stått ovenfor de siste årene der kapital og samarbeid med øvrige lokale aktører har vært viktig for videre utvikling.

### 7.1 Case 1; Bakeriet AS

Selskapet var for 8 år siden gjennom en fase der det lokale managementet overtok majoriteten i selskapet. Selskapet var på dette tidspunkt eid av de lokale Coop-lagene på Helgeland, der Coop Helgeland i Mo i Rana hadde majoriteten av selskapet med 55 %. Selger i dette caset var en lokal aktør som strategisk trakk seg ut som eier, men var like fullt avhengig av selskapet som leverandør fremover da mye av produksjonen er relatert til "ferskvareproduksjon". I selgende selskap var det likevel en sterk motivasjon fra ledelsen side for å selge til aktør uten lokal tilknytning. Selskapets management var interessert i overtakelse men hadde lite egenkapital tilgjengelig. Løsningen ble en finansiering der selskapets leverandør var svært interessert i opprettholdelse av volumet til kunden og bidro med egenkapital, samt at Helgeland Sparebank bidro med finansiering. Selskapet omsetter for drøye 100 mill. kr, har 80 ansatte fordelt på avdelinger i Nordland. Overskudd i størrelsesorden 10 mill. kr. Hvert år. Kapital som ville blitt flyttet ut av Helgeland dersom et salg i sin tid hadde skjedd til en utenbys aktør.

## 7.2 Case 2; Arbor AS

Familieeid produksjonsbedrift som produserer sponplater og vegg- og takplater som omsetter for rundt 300 mill. kr. Opererer i det nasjonale markedet der kundene er nasjonale kjeder. Er avhengig av lokale leverandører både på råvaresiden, men også for teknisk support og assistanse. Benytter i dag lokal aktører til transport og logistikk, men er ikke avhengig av disse og kunne leid inn hvilken som helst transportør. Selskapet har ca. 90 ansatte, men med nye produktivetsinvesteringer skal antall ansatte reduseres med 10-12 personer. Selskapet benytter også andre finansielle aktører på sine virksomheter som ikke ligger på Helgeland. Dette er virksomheter som ligger sentralt i landet i fht. produksjonsbedriften, og er lager og MDF-produksjon som er et supplement til sponplater. Referert til bokførte eiendeler i konsernet vil aktiviteten på Helgeland utgjøre 80 % av konsernets totalaktivitet. Selskapet har således referanse til andre finansielle institusjoner som kan sammenlignes mot Helgeland Sparebank. Selskapet gjennomfører fra 2012 et produksjonsforbedringsprosjekt under navnet "Firma 2015" som gjennomføres i 2 faser. Fase 2 starter opp juni 2015 og avsluttes i 2016. Samlet investeringsbehov på 45 mill. kr., og hvor bankfinansiering er ca. 28 mill. kr.

## 7.3 Case 3: Bolt Construction AS

Selskapet er under sterk vekst etter å ha bygd seg opp som en lokal aktør i sin bransje. Har vokst gjennom både oppkjøp av andre lokale aktører, men også gjennom organisk vekst. Et aktivt eierskap som gjør parallellinvesteringer som tilfaller arbeidsoppdrag til hovedselskapet. Er i fortsatt sterk vekst og går nå vertikalt inn i verdikjeden, gjennom en større landsdekkende emisjon. Selskapets engasjementsstørrelse og utvidelse av sitt markedsområdet til å bli en landsdekkende aktør gjør at videre vekst gjennom Helgeland Sparebank kan bli vanskelig med bakgrunn i bankens policy om å ha virksomheter med sin hovedaktivitet på Helgeland. Har en målsetning om en omsetning på ca. 500 mill. kr. For 2015.

## 7.4 Case 4: Momek Group AS

Selskapet har vært kunde i Helgeland Sparebank siden etableringen for 15 år siden. Ble etablert med liten kapital som utbrytning fra selskapet grunder var ansatt i. Grunder fikk avslag fra sin egen bankforbindelse ved etableringen pga. manglende egenkapital og manglende sentrale vurderinger av markedet. Senere vokst mot flere markeder, og har i dag en omsetning på ca. 600 mill. kr. Gjennom

veksten som har funnet sted fått inn egenkapital som har nedjustert opprinnelig eier slik at denne ikke har majoritet i selskapet lenger. Kombinasjonen av vekst, ny eier kom inn i 2010, skiftet selskapet til ny hovedbankforbindelse i 2015, men har delvis finansiering gjennom Helgeland Sparebank.

## 7.5 Case 5: MBA Entreprenør AS

Selskapet ble etablert for drøye 25 år siden av to grundere (80/20 eierskap) som var prosjektledere i et lokal entreprenørselskap som gikk konkurs. Selskapet har siden etableringen i alle år hadde et godt og solid økonomisk fundament, og bygd seg opp som en entreprenør med et godt kvalitativt omdømme. Selskapet har i dag nærmere 80 ansatte og omsetter for ca 100 mill. kr. Pr. år. Selskapet har siden etableringen vært bankkunde i Nordlandsbanken, nåværende DNB.

For 5 år siden, ble daværende daglig leder og hovedeier involvert i en korrupsjonssak vedr. en fakturering mellom selskapet og en kunde. Konsekvensen av dette var at daglig leder fikk en fengselsdom, og som følge av dette kunne heller ikke selskapet delta i offentlige anskaffelser. Selskapet mistet også en større offentlig ordre etter innklagelse til KOFA. Selskapet måtte derfor endre eierskapet etter dommen mot tidligere daglig leder, og er nå eid av fire ansatte i bedriften med 25 % eierandel hver. Overdragelsen av eierskapet fra tidligere hovedeier var også en krevende prosess for selskapet og nye eier, da tidligere eier ikke var enig i prisen som var nedfelt i aksjonæravtalen. Dette endte med dom i lagmannsretten før eierskapet ble overdratt til nåværende eier. Det foreligger nå planer om å utvide eierskapet med ytterligere et par nøkkelpersoner. Minoritetseier fra etableringen av har vært kunde i Helgeland Sparebank de siste 10 årene, og banken har vært rådgiver for denne eieren i prosessen med tidligere hovedeier.

## 7.6 Case 6: Sinus AS

Bedriften er ikke kunde i Helgeland Sparebank og har bygd seg opp som elektroinstallatør med tilhørende virksomheter. Selskapet ble etablert etter en nasjonal aktør avsluttet sin lokale virksomhet og gründeren som ansatt overtok virksomheten. Selskapet har siden etableringen generert overskudd som er blitt reinvestert i nye virksomheter.

## 7.7 Case 7: Anonymisert selskap

Selskapet er en gammel handelsbedrift på Helgeland som gjennom dårlig selskapsledelse var nær konkurs grunnet illikviditet. Selskapet hadde akutt behov for likviditetstilførsel og fikk avslag på

ytterligere likviditet hos sin daværende bankforbindelse. Saken kunne ikke besluttes lokalt, og med det tidspresset selskapet hadde var det ikke tid til å arbeide videre mot sentral beslutningsmyndighet. Begrunnelsen var nokså vag, og det var ikke et ønske om å bevare en over 100-årig handelstradisjon på Helgeland. Det kom tydelig frem at det var ønske om å skape en større nord-norsk enhet enn å bevare en lokal enhet på Helgeland. Etter en rask saksbehandling i Helgeland Sparebank som en lokal beslutningstaker, ble nødvendig likviditet behandlet og tilført slik at selskapet kunne videreføres. Selskapet omsetter for nærmere 1 mrd. og har 300 ansatte på Helgeland. Selskapet er en kompetansebedrift innen handelsnæringen og ved en sammenslåing til en nord-norsk enhet, ville mange arbeidsplasser blitt utfaset ved en nord-norsk fusjon.

## 8.0 ANALYSE

Jeg vil her gå gjennom de enkelte case gjennom en transkribering av intervjuene, og drøfte de ulike casene på hva som er svart i fht. de forskningsspørsmålene som jeg har stilt meg.

### 8.1 Case 1; Bakeriet AS

Konsernet omsetter for ca. 120 mill. kr. i brød og bakervarer, og har sitt markedsområde i Nordland t.o.m Bodø. Selskapet har produksjonssteder i Mo i Rana, Bodø, og Brønnøysund. Selskapet var eid av de lokale Coop-lagene på Helgeland, inntil 2010 da Coop Helgeland ønsket å tre ut av eierskapet. Det var kun Coop Helgeland som ønsket å tre ut. Daværende daglig leder i Coop Helgeland hadde ikke ønske om selge selskapet lokalt selv om prisen var den samme som han forsøkte å få til med salg til et Tromsø-basert bakeri. Nåv. Managementet og de gjenstående lokale lagene ville derfor overta virksomheten for å bevare både arbeidsplasser og leveringsdyktigheten til sine butikker. Salget ble også forsøkt stoppet gjennom rettsapparatet, men de lokale lagene og managementet fikk til slutt gjennomført overtakelsen.

Intervjuet ble gjennomført med daglig leder og eier Jan Arild Vikestad, hvor vi startet med innledningen for at de kom til eierskapet i Bakeriet. Vikestad er klar på at det ikke hadde vært mulig uten et omforent og betydelig støtte fra både eiere, selskapets største leverandør av mel, samt bankforbindelse. Spesielt fremhever Vikestad at leverandøren var viktig både mht. å sikre leveringer, og at de også bidro med betydelig ansvarlig kapital. Det gir et eksempel på hvor viktig flere aktører kan være, hvis en går sammen for en utvikling. Her noen eiere, en dyktig ledelse, en leverandør som så verdien av sin kunde, og en bank som evnet å se verdien av et leverandør og managementstyrt

selskap som var viktig for lokalmiljøet. Som Vikestad poengterer; hadde ikke løsningen funnet sted ville minst 15-20 arbeidsplasser blitt borte fra Helgeland.

Vikestad hevdet ellers gjennom intervjuet at bedriften ikke er særlig samfunnsansvarlig – i alle fall bevisst. Men ut fra min kjennskap til bedriften og deres produkter, samt det jeg hadde undersøkt om bedriften via deres egen hjemmeside, stilte jeg ulike spørsmål i retning av bedriftens samfunnsansvar. For eksempel har selskapet i dag tre brødsorter som det avsettes 50 øre – 1 kr. pr. solgte brød til ulike fond.

Det er Stjernebrødet, Barnehagebrødet, og Helgelandsbrødet. Stjernebrødet gir årlig ca. 100.000,- i fondet til utvikling av et lokalt kommende talent innenfor musikk og kultur. Juryen har bare en representant fra bedriften, og et flertall fra musikk og kulturbransjen med for tiden artistene Joddski og Kråkesølv. Brødet i seg selv er kun et ordinært grovbrød. Tildelingen skjer før årsskiftet, men uten noen spesiell oppmerksomhet knyttet til utdelingen annet enn beskjeden omtale i lokalavisen der utdelingen foregår. Det er ikke noe gjennomtenkt profilering tilknyttet utdelingen. Barnehagebrødet er et brød som en ernæringsfysiolog ved en barnehage lurte på om Bakeriet kunne lage. Brødet har en sammensetning som gir mer energi og protein for små barn. Brødet har et eget mel som bedriften selv kverner, og fordeler til sine tre bakerier. Deler av overskuddet fra brødet settes i et fond, som er fordelt geografisk i fht. inndelte regioner. Barnehagene i de ulike regionene kan søke fondet om støtte til ulike miljømessige tiltak i sin barnehage. Brødet er det mest solgte produktet til Bakeriet. Men de har ingen klar filosofi vedr. tildelingen av støtten til den enkelte barnehage. Beløpene utdeles uten noen form for oppmerksomhet/profilering. Det tredje fondet deres, Helgelandsbrødfondet, går til prosjekter og tiltak for barn og ungdom på Helgeland. For hvert brød som selges avsettes kr. 1,50 pr. brød. Brødet er utviklet av lokal kokk, og består av flere ingredienser som kan tilknyttes Helgeland. Til sammen utgjør brødfondene nærmere 300.000,- pr. år.

Av øvrige samfunnsmessige tiltak har Bakeriet en utdeling av usolgt produksjon og returvarer hver fredag til Frivillighetssentralen. Dette er varer som er fult ut spiselig, men som ikke kan videreselges med bakgrunn i krav om ferskhet. I kroner og øre er det ikke regnet på, for på noen varer er det noe oppgjør avhengig av avtalene med de ulike kjedene. Men på spørsmål antas det å kunne utgjøre 100-200.000,- - men usikkert.

Det viktigste de arbeider med i fht. sitt samfunnsansvar er imidlertid svinn og returvarer. Dette arbeider de direkte opp mot den enkelte butikk med tilgang i butikkenes kassepunkt, for å kunne se når på døgnet varene selges, hvilke mengder, og hvordan de ulike produktene selges. Ut fra dette kan de produsere ut fra det volum som de vet butikkene selger, og leveringene kan tilpasses mest mulig på døgnet for å gi ferskest mulig produkter. Samlet sett tar de i retur ca. 7-8 % av

brødproduksjonen fordi butikkene bestiller feil, eller med levering på feil tidspunkt. Avtalene mellom kjedene er også ulik slik at noen kjeder har stort fokus på svinn, mens andre ikke har samme holdning til returvarer. De har derfor stort informasjons- og opplæringsbehov både overfor de enkelte butikker men også overfor kjedene. Konkret så tømmer de ca. 2 ganger pr. uke en 10 kbm container ved sitt bakeri i Bodø! Et alternativ de også vil vurdere etter vår diskusjon, er å se på mulighetene for å kunne kverne opp brødene til griseprodusenter som er interessert i restavfallet. Bakeriet vil da få betalt ca. 1,80 pr. kg, mot at de i dag må betale 1,80 pr. kg som matavfall. De arbeider derfor også tett med Mattilsynet for å kunne få i stand en nekt på retur av matvarer, av hensyn til at returvarer bli satt på rampene og at det kan gå timer før de blir hentet og gjerne med samme bil som kjører ut ferskvarer slik at smitterisikoen kan være betydelig. Men det oppleves som vanskelig å få til en konstruktiv dialog for å få dette gjennomført.

Oppsummert er Vikestad klar på at oppkjøpet ikke ville funnet sted uten en lokal bank som forstod utfordringen og problemstillingen de stod over for. De var på dette tidspunkt klar over hvilke formelle krav andre banker stilte, og ville ikke hatt mulighet til å oppfylle disse. Men også at deres største leverandør, Norgesmøllen AS, stilte opp med både gode leverandørbetingelser men også kapital i form av ansvarlig lån, var med på å kunne gjennomføre oppkjøpet. I sum er både rollen og rådgivningen som bank og leverandør stilte opp med viktig for den lokale muligheten som ble skapt.

## 8.2 Case 2; Arbor AS

Intervjuet ble av praktiske årsaker avholdt pr. telefon. Med min kjennskap til bedriften og kunden vurderte jeg det ikke som nødvendig for å kunne gi fyllestgjørende svar på mine spørsmål. Intervjuet forløp i en god relasjon, og med en utdypning spesielt i fht. nasjonale spørsmål som var interessant og aktuell. Herunder rammevilkår for bruk av nasjonale ressurser som kraftproduksjon, og trevirkepolitikken til Allskog som en viktig premissleverandør for virksomheten. Det kan lett forstås at politiske rammebetingelser som disse to spørsmålene bringer opp, er viktig for bedriften, men utdypes ikke nærmere i denne sammenhengen. Det er et nasjonalt samfunnsansvar som ikke drøftes i denne oppgaven.

Bedriften ble ikke etablert av lokal tilhørighet opprinnelig. Det var Ragnar Siegel fra Østlandet som kom til Hattfjelldal etter krigen og som etter hvert tok initiativ til og etablerte selskapet i 1957. Siegel fant Hattfjelldal som boplass så interessant og attraktiv at han ville bosette seg der og skape aktivitet i stedet. Selskapet bidro til bygging av boliger slik at folk kunne flytte til og bo i Hattfjelldal, slik Sen & Bhattaharya (2001) skriver om.

Nåværende hovedeier, Jarmund-familien, kom inn på eiersiden i 1984. Dette etter at grunder trakk seg ut pga. av alder. På denne tiden var norsk skog- og treindustri stor, med hele 14 sponplatefabrikanter. Størst på den tiden var Norske Skog – dagens Forrestia. Når Siegel skulle selge sin virksomhet, var det flere av de daværende nasjonale aktørene som var interessert i å overta virksomheten i Hattfjelldal. Men også Anders Kr. Jarmund som da var ansatt i bedriften som teknisk sjef fikk tilbud om kjøp av virksomheten. Og med sin forkjærlighet for Hattfjelldal som Siegel hadde fått, hadde han et klart ønske om å bevare virksomheten lokaleid. Dette er senere blitt videreført av familien Jarmund som et viktig prinsipp for videreutvikling av Arbor og Hattfjelldal som kommune. For å skape tilhørighet og engasjement for bedriften, ble det tidlig vedtektsfestet at minimum 20 % av aksjene skal tilhøre de ansatte. En trend som i mange bedrifter brukes som en motivasjonsfaktor, men som Arbor AS var tidlig ute med. Dette både av hensyn til motivasjon men aller mest for å sikre tilhørighet og bosted til Hattfjelldal som sted. Derfor er det også vedtektsfestet at dersom bedriften noen gang skal bli solgt ut av kommunen, så skal salget tilfalle et fond/stiftelse som skal arbeide for Hattfjelldals ve og vel.

Bedriften har utviklet seg hele tiden med innovativt forskning og utvikling på nye produkter og nye produksjonsmåter. Først og fremst for å kunne være konkurransedyktig i markedet, men også for å tilby interessante oppgaver for bedriftens ansatte. Selskapet er også aktiv med tilbydelse av lærlingeplasser for å kunne bidra til utvikling av ansatte og bedriften med bruk av ny kunnskap. Derfor har selskapet også lagt salgsavdelingen i Hattfjelldal, selv om det naturlige ville vært å legge denne til Østlandet der de store kjedene og kundene er. Det ville gitt nærmere tilgang, enklere reise og kontakt med kundene. Men det vurderes heller motsatt – at den kontakten som da ble borte mellom salg og produksjon er det en større ulempe med. Nå gir det en mulighet for rask tilbakemelding og dialog med produksjonen for endringer og tilpasninger overfor kundene hvis behov. Videre mulighet for produktmessige utviklinger og forbedringer når dette blir behov. Jarmund anslår at selskapet sikkert kunne spart 1 mill. pr. år med at salgsavdelingen hadde vært geografisk plassert på Østlandet, men det har ødelagt mulighetene for et mangfold i bedriften, til utvikling og miljø og trivsel. Ulike avdelinger skaper ulike miljø og innehar ulike kvaliteter. Eksempelvis når avdelingene kommer sammen bidra dette til å skape et positivt miljø og samhold. Salgs- og markedsfolk, har naturlig nok et mer åpent og positivt sinn og miljø enn for eksempel produksjonsfolk eller regnskapsmedarbeidere uten å generalisere for mye. Men mangfold skaper et integrert og positivt miljø i bedriften som er viktig. I tillegg er det med på å styrke Hattfjelldal som tettsted for vekst og utvikling.

At bedriften har mange ansatte gjør det også nesten som en selvfølge med deres kultur å bidra til kultur og idrett for å skape et godt fritidsmiljø for sine ansatte. Bedriften støtter derfor aktivt det



lokale idrettslaget med bistand for kunstgressbane, tråkkemaskin, gjennomføring av arrangement, og tilsvarende lokale kulturelle hendelser. Jarmund påpeker at mangfoldet i og mellom bedrift og samfunn er viktig for å kunne få til en vekst og utvikling av både bedriften og lokalmiljøet, ref. Porter & Kramer (2011). Skal det være mulig, må det være gode offentlige rammebetingelser og bedriften må tjene penger til og både fornye seg og investere for fremtiden, for at bidrag til samfunnet kan være mulig.

Jarmund mener at en finansiering i en annen bank ville vært ganske enkelt å få til. Selskapet og eierselskapet er solid, og jeg vurderer det med mitt kjennskap til andre banker at de trolig ville fått det som forespurte i sin andre bank. Men løsningene som Helgeland Sparebank tilbyr med gradvis utvikling av måltall og krav til bedriftene er mer tiltakende. Det kunne nok blitt et større krav til oppfylling av alle måltall fra dag 1 ved annen bank. Det kan virke som om lånekapitalen til Helgeland Sparebank er mer tålmodig enn i andre banker i flg. Jarmund.

### 8.3 Case 3; Bolt Construction AS

Bolt Construction AS er et selskap som ble startet av gründeren Helge Karstensen som Rana Bygg og Betongservice AS. Dagens Bolt Construction er et resultat av både en strukturell og organisk vekst gjennom de siste 8-10 år. Spesielt de siste fire årene har veksten kommet etter at selskapet ansatte ny administrerende direktør. De har bygd opp en struktur innen bygg på rundt 500 mill. i årlig omsetning og 200 ansatte. I skrivende stund er selskapet også i ferd med å skape en ny struktur med en integrasjon mot en like stor anleggsentreprenør. Det nye konsernet vil ha en omsetning på rundt 1 mrd. og nærmere 500 ansatte. I forbindelse med integrasjonen, kommer det inn en ny investor som vil få en eierandel på 40 %. Eierne av Bolt og gründeren av entreprenørselskapet vil få utbetalt en del av investorkapitalen samt at de hver beholder en eierandel på 30 %. Jeg vil i oppgaven konsentrere meg om oppbyggingen av Bolt-konsernet og har hatt mitt intervju med styreformann Stig Frammarsvik som har fulgt bedriften siden etableringen av Rana Bygg og Betongservice, samt supplere intervjuet med samtale med grunder Helge Karstensen.

Frammarsvik har styreverv i flere bedrifter på Helgeland, og har dermed relevans og innspill i fht. flere bedrifter. For Bolt har det vært et overordnet mål å skape en aktivitet knyttet til bedriften gjennom hele selskapets sin eksistens. Særlig har dette hatt stort fokus ved inngangen til vintersesongen, når det tradisjonelt har vært mindre byggearbeid. Det har de hatt fordi de har et sterkt ønske om å skape en god og trygg arbeidsplass for sine ansatte der de er i aktivitet, og har faglige utfordringer i sitt arbeid. For gründeren, Helge Karstensen, har det også vært viktig at det skjer utvikling i kommunen. Det har han vært opptatt av både som bedriftseier, men også som

kommunepolitiker. De har derfor investert i en del egne eiendommer for utleie eller salg, og som har bidratt til byggeaktivitet for bedriften. Enten i form av deleierskap med andre investorer, eller i direkte egenerie. Etter hvert har dette blitt et ganske stort omfang med investeringer innenfor leiligheter, kontor/forretningsutleie, hotell og kjøpesenter. For tiden er dette så pass stort at det nå skaper en begrensning i den videre veksten, fordi kapitalbindingen samlet sett blir for stor. Noe som medfører at det blir begrensninger i den videre veksten og utviklingen.

Frammarsvik påpeker at det er to grunnleggende forhold som må til for at bedrifter skal kunne ta et samfunnsansvar utover det som er lovpålagt. Det første er at bedriften tjener penger, og har et overskudd som kan regenereres utover vekstkapitalbehovet i bedriften. Jfr. bl.a. Carson & Korsberg, 2003. Det andre er at eierne forventninger og mening med sitt eierskap. Skal en bedrift kunne være med på å ta et samfunnsansvar, vil det nødvendigvis bety mindre til eierne i form av utbytter og mindre kapitaloppbygging/verdistigning i bedriften. Er ikke disse to kriteriene til stede vil det være lite utøvende samfunnsansvar bedriftene kan utøve i flg. Frammarsvik. Dette henger ofte sammen hvilken visjon selskapene har. Hvis visjonen kun er fokusert på selskapets vekst og utvikling for egen vinning, vil det sjelden være sammenhengende med å kunne bidra til å utvikle samfunnet.

Det er derfor også en viss sammenheng med at det må være eiere som er villige til å ta en noe høyere risiko, enn eiere som kun tenker på seg og sin bedrift. Det kan ofte være en følge av det å ønske vekst og utvikling. For eierne var det en viss risiko knyttet til bygging av et nytt hotell i Mo i Rana i 2015. Selv om utsiktene for driften av hotellet var gode i fht. markedsutviklingen for hotellnæringen på Helgeland, så var det ikke risikofritt å starte opp. Men det gav en stor aktivitet for mange lokale entreprenører, ikke bare Bolt som byggeentreprenør. I tillegg kommer den ordinære driften av hotellet, som gir 8-10 årsverk, lokale leveranser til leverandører av mat, vaskeritjenester, og som er med på å gi arbeid og aktivitet utover hva Bolt som entreprenør og eierne har igjen for det. Andre eiere ville muligens tenkt hvorfor skal vi orke det? Etter 9 mnd. byggetid skal det ikke leveres noen flere tjenester! Det er her samfunnsansvaret kommer inn, med å kunne se lengre enn sin egen pengebok mener Frammarsvik. Derfor er de opptatt av å spørre seg selv; Hvem er vi for og hvem er vi til for! Uten at bedrifter kan gi seg selv et godt svar på det – er de egentlig ikke til for andre enn seg selv!

Bolt har noen datterselskaper og eiendommer finansiert i DNB, slik at de har god kjennskap til arbeidet og forskjellen mellom bankene. Dette er selskaper som er blitt kjøpt opp og som har en god referanse og kjennskap for DNB. Betjeningen de får er god, og de blir fulgt opp på god måte. Krav til dokumentasjon er på mange måter likt som i Helgeland Sparebank, men med noe lengre

behandlingstid av selve søknadene. Men tydeligheten i forventninger, og konkrete råd er større i Helgeland Sparebank.

Bolt har for øvrig ingen direkte strategi og plan på samfunnsmessige formål som støttes. Dette er mer ut fra et aktivt eierskap der en prøver å sikre seg aktivitet fremover. Men det gis diverse mindre støtte til kultur og idrett på lik linje med andre bedrifter, men dette blir i mindre skala å regne. Det er heller ingen planer om å øke dette spesielt. De bekrefter at det gjøres innkjøp og samarbeid med lokale leverandører, spesielt knyttet til egne prosjekter der de også forsøker å gjøre ting i felles deleierskap. Men når det kommer til offentlige anbud, er det vanskeligere og ofte kun pris som teller. Da vil de i konkurransen med store nasjonale aktører ofte måtte levere på billigst mulig pris, og etter deres mening på lokal leveringsdyktighet og kvalitet. Er det derfor noe det offentlige kunne gjort annerledes, er det en større vektlegging og tilrettelegging av de lokale leverandørene.

En samtale med grunder Helge Karstensen ble også holdt. Siden hans posisjon i selskapet er stor som både eier og den som leder opp nye prosjekter, vil han i et samfunnsperspektiv gi viktige bidrag på mine spørsmål. I tillegg vil det faktisk at Helgeland Sparebank blir for liten bank for et nytt Bolt Construction AS være nyttig tilbakemelding for oppgaven.

Karstensen er klar på at den støtte og hjelp de har fått under oppbyggingen av Rana Bygg og Betongservice AS, og senere Bolt Construction AS, ikke ville vært mulig uten en lokal bank som forstod deres visjoner og som kunne være med på å ta en del av risikoen. Karstensen prøvde med andre lokale kapitalkilder for å skaffe økt egenkapital, noe som viste seg vanskelig å få til. Til slutt fant man kapital gjennom en grunderfamilie innen byggevarerhandel. Familien var lokalisert i et annet lokalt vekstmarked for Bolt. Etter gode drøftelser mellom partene kom en frem til en rettet emisjon som gav kapital til vekst. Et godt eksempel på sosial proximity. Særlig i forhold til at det lokalt er lite egenkapital i bedriftene til å kunne gjennomføre en utvikling av bedriftene og samfunnet ut fra storsamfunnets krav til egenkapital. Flere lokale entreprenører må ta risikoen og være den innovative og gjennomførende kraft i samfunnet for å kunne utvikle de enkelte bedrifter og lokalsamfunn. Hvis noen tar et samfunnsansvar, er det pga. at kapitalstørrelsene er så store at det nesten gis om store gaver. Det er det for få stiftelser eller kapitalsterke eiere av til å gjøre.

Karstensen er klar på at uten Helgeland Sparebank ville det ikke vært en størrelse på Bolt Construction AS som i dag. Men samtidig kan ikke banken være et hinder til videre vekst, og må derfor hvis nødvendig finne samarbeid med en større bank.

## 8.4 Case 4; Momek AS

Momek Group AS startet i 1998 som Mo Mekaniske Verksted AS av tre gründere. Min bakgrunn overfor selskapet er at jeg har fulgt selskapet siden etableringen som selskapets bankforbindelse. Gründerne brøt ut av en allerede stor lokal industribedrift for å etablere en konkurrent basert på helt andre verdier enn eksisterende bedrift. Først og fremst ut fra at de opplevde servicenivået som ble tilbudt kundene som dårlig og lite serviceorientert. Etableringen viste seg å være riktig både ut fra at faktisk opplevd service og oppfølging var dårlig, men også at markedet og servicebehovet innenfor Mo Industripark var stort ved etableringen. Bedriften vokste raskt, særlig fra 2006, og passerte i 2014 en omsetning på 600 mill. Kr. Bedriften har utviklet seg raskt med nye og større kunder, og ut av industriparken, regionen og fylket. Selskapet har etter hvert utviklet seg til leveranser og produksjon innenfor bygg, fabrikasjon, service, engeneering og personell. Holdes innleid personell/prosjektstillinger utenom, så sysselsetter konsernet 240 faste årsverk med opptil 400 på det meste.

Intervjuet ble gjort med grunder og daglig leder Wiggo Dalmo. Helt siden etableringen av selskapet hevder eier å ha hatt et stort fokus overfor både ansatte og samfunnet. Dalmo hevder at den største motivasjonen ved etableringen av bedriften, og videre ved den veksten de har hatt, er å skaffe arbeid og grunnlag for varige arbeidsplasser. Det er også gjennomsyret med en kultur der de ansatte får være med på utviklingen av store og små prosjekter, gis muligheter og ansvarliggjøres. Konsernet har derfor som sitt motto: Lyst, Mot og Ansvar. Dette lever de opp til gjennom at de ansatte får ta egne valg og løsninger på prosjektene, og har stor grad av personlig utfordring og muligheter. Dalmo fremhever at de ansatte og den kreative ressursen som hver og en utgjør er avgjørende og viktig for selskapets utvikling. De legger også vekt på å kunne tilby et godt avlønningssystem, og blant de beste i sin bransje. De har i tillegg gode sosiale ordninger overfor de ansatte med utvidet kantineordning, fellesreiser rundt i Europa, og andre lokale sosiale arrangement.

De har også tatt det lengre enn som så. Da selskapet midt på 2000-tallet hadde en sterk inntjening, arrangerte de flere år sagnomsuste julebord med konserter i sin største industrihall med nasjonale toppartister. Arrangementet var en stor happening for ansatte, leverandører, kunder og øvrige samarbeidspartnere. Formålet var å gi noe tilbake til alle sine samarbeidspartnere. Selskapet har også vært en stor bidragsyter til sponsormiljøet i lokalmarkedet.

Dalmo forteller også at de ofte er i et dilemma i valg av leverandører og tekniske løsninger, hvor de ofte har et ønske om å bruke lokale aktører men der det kanskje ikke alltid lar seg gjøre pga. av

manglende kompetanse og prismuligheter. De ønsker så langt det lar seg gjøre å bidra til kompetanseløft, teknisk bistand og utfordringer til sine lokale leverandører for å kunne bistå i utviklingen lokalt.

I fht. konseptet om Gjensidig Verdiskapning, følger konsernet et fastlagt prosedyre- og HMS system som er innarbeidet bransjeprosedyrer, men i tillegg gjennomfører konsernet oppdrag overfor store nasjonale og internasjonale oppdragsgivere som har ytterligere krav enn bransjenormen tilsier. Således tar konsernet stort samfunnsmessig ansvar. Det har vist seg også ved datterselskaper som ikke har vært drivverdige og økonomisk levedyktig. Da har de avsluttet virksomhetene uten tap for kreditorer som har vært berørt av selskapene. I tillegg har de tatt vare på de ansatte med å tilby de arbeid i tilhørende datterselskaper så langt det har latt seg gjøre. Dette er et ansvar de er bevist på.

Konsernet har nå i ett år hatt delt finansiering mellom Helgeland Sparebank og Nordea, men der hovedkontakten er gjennom Nordea. Dette oppleves av selskapet som en god modell for den videre utvikling, da spesielt garantiprodukter knyttet til internasjonale standarder er mer utviklet enn i Helgeland Sparebank som ikke har konsesjon for valutabank. Derimot oppleves styringssystem mht. mindre kredittutvidelser, håndtering av krav tilknyttet covenants for oppnåelse av regnskapsmessige nøkkeltall som rigid. Det er vanskelig å få til en dialog utover det som ikke systemet kan beslutte lokalt, eller som passer inn i fht. regelverket. Og skal det endres, er det en omfattende beslutningsprosess med dertil høye gebyrer for endringene. Som lokal bank gjør vi noe tilsvarende vurdering, men i en langt mindre formalisert stand til behandlingen. Det vektlegges i langt større grad en diskusjon rundt behovet, og dertil mulige løsninger på utfordringen. Som Dalmo påpeker er delaktigheten og bistanden til å finne løsninger langt større som lokal bank.

Konsernet har en bevist strategi på å forsøke å handle så mye som mulig lokalt, og benytte lokale leverandører så mye som mulig. Men de føler de sliter med dette spesielt innenfor olje- og gasssektoren. Her er i flg. Dalmo det liten realitet i Storting og Regjerings målsetning og pålegg i tilknytning til oljefelttildelingen om at utbyggerne av oljefeltene skal handle lokalt. Det finnes helt klart ingen skipsverft i Nord-Norge som kan gjøre plattformutbygginger, men det finnes en helt rekke funksjoner i fht. utbygginger, vedlikehold og drift som kan gjøres lokalt. Men dessverre er det mye som håndteres 1 km fra oljeselskapenes hovedkontor i flg. Dalmo.

Dalmo har etter salg av eierskapsmajoriteten i selskapet, og skifte til en nasjonal bank, opplevd hva som er utfordringene knyttet til mindre selvbestemmelsesrett og lengre vei til beslutningene. Det er på mange måter de økonomiske tyngdelovene at jo større den økonomiske interessen er jo mer sentraliseres den. Ivaretakelsene av egne interesser blir naturlig nok større gjennom dette, enn hensynet til omgivelsene og samfunnet rundt seg. Og ønske seg tilbake til opprinnelig modell.

## 8.5 Case 5; MBA Entreprenør AS

Minoritetseier fra etableringen er den som de siste årene etter korrupsjonsdommen mot tidligere daglig leder har vært selskapets strategiske eier. Han har ikke på noe tidspunkt fungert som daglig leder, men videreført sin rolle som prosjektleder i selskapet. Han er også den som driver mest markedsarbeid, og har gjennom sitt private eierselskap et stort nettverk og er en døråpner for tilgang til nye prosjekter og utvikling av selskapet.

I tillegg er han bedriftens ansvarlige for oppfølging og utvikling av selskapets lærlingeansatte. Selskapet har over flere år satset stort på lærlingeplasser i selskapet, og da innenfor flere kategorier i byggebransjen. Dette har de gjort av flere hensyn. Først og fremst for å sikre at selskapet har tilgang til godt kvalifisert arbeidskraft, som ligger til grunn for selskapets langsiktige arbeid. De starter derfor i yrkesskolen med en presentasjon av bedriften og hva de kan tilby og hvilke krav de har for oppfølging av lærlingene. Det har gjort de til en attraktiv lærlingebedrift der lærlinger ønsker seg til bedriften. Innenfor flere fagkategorier har de også hentet fagpriser der lærlingene er blitt kåret av fagforbundene og lærlingenemden som de beste lærlingene. Det har gitt selskapet mye positiv oppmerksomhet, omtale og omdømme. Det at de offensivt søker etter ungdom, gir de en god opplæring, og at de kommer ut med fagpriser som Nord-Norges og Norges beste lærlinger er positivt for selskapet. I tillegg er det et stort samfunnsansvar de påtar seg med å ta i mot lærlinger. I enkelte bransjer og bedrifter er det få som vil ta inn lærlinger fordi det er ressurs- og kostnadskrevende. Det er derfor et stort samfunnsansvar de tar med å ta inn lærlinger. MBA har funnet en metode å håndtere dette på, og de opplever at det lønner seg stort for bedriften. I tillegg er de aller beste lærlingene både attraktive håndverkere for MBA sine kunder, slik at de utgjør en kundemessig forskjell også. De beste og motiverte lærlingene blir uten unntak ansatt i bedriften. Dette er personer som med sine positive holdninger, ungdommelighet og arbeidsmoral, også er en positiv miljøfaktor innad i bedriften. De personer som er ytterligere motivert for videre skolegang gis også støtte til høyere utdanning slik at selskapet kan benytte de videre som prosjektledere/ingeniører etter utdanning. Poenget også med en god oppfølging under lærlingeperioden, er at det også kan være fremtidige beslutningstakere hos bedriftens kunder. Hvis de da sitter med en positiv erfaring og godt inntrykk av selskapet, vil dette kunne gjøre det lettere og preferere MBA ved fremtidige oppdrag.

Måten de følger opp lærlingeordningen gjenspeiler den samfunnsmessige holdningen som de har til seg selv og til sine leverandører og kunder. De arbeider bevisst med dette internt, at det skal benyttes lokale leverandører ved innkjøp av varer og tjenester. De har en offensiv holdning til at de ønsker å hjelpe lokale konkurrenter hvis mulig og når disse har utfordringer. Det er ingen holdning

om at andre skal mislykkes. Tvert om er holdningen at jo mer andre lykkes, jo mer kan MBA lære av disse og skjerpe sin kvalitet og kunnskap for å kunne bli mer konkurransedyktig. Bedriften er tro mot sine leverandører, og har beholdt de fleste over lang lang tid. Fordi de ser det som viktig for å holde kontinuitet og avhengighet mellom hverandre. De mener da å kunne få raske leveranser fra sine leverandører, noe som kan være viktig for å opprettholde ferdigstillelsesfrister som MBA har på sine kontrakter. Videre har de et ønske om at de ved å kjøpe mest mulig lokalt bidrar til lokalt næringsutvikling. I fht. bankforbindelse har det derfor ikke vært aktuelt for bedriften å vurdere flytting av dette så lenge det var Nordlandsbanken som eksisterte. Dette fordi de fikk den hjelpen de hadde behov for ved etableringen, og også ved den senere utviklingen. I tillegg gav Nordlandsbanken mye tilbake i lokalsamfunnet i form av sponsormidler, slik at bedriften syntes det var et gjensidig godt forretningsforhold. Siste årene har de ikke hatt store finansielle behov, men ser at Nordlandsbankens overgang til DNB har betydd mindre til lokalsamfunnet. Bedriften er også selv aktiv i sponsormiljøet, og da spesielt innen barne og ungdomsmiljøet. Men også innenfor kulturlivet er selskapet en større bidragsyter.

Tidligere hovedeier er i dag eneeier av administrasjons- og hovedlageret som MBA Entreprenør AS benytter. Det er i tilknytning til at leiekontrakten nå skal fornyes fra årsskiftet 2015/16 en diskusjon om nåv. eiere skal kjøpe anlegget. Selskapet har da henvendt seg til Helgeland Sparebank for både rådgivning mht. til organisering og kjøp av anlegget, da det i flg. eierne ikke oppleves som tilgjengelig i nåv. bank. Det arbeides derfor mot et bankbytte, men hvorvidt det vil bli gjennomført gjenstår å se. Til det vil betingelser sammenholdt mot den rådgivning som kan tilbys nok bli vurdert.

I fht. offentlige krav, er bedriften naturlig nok opptatt av at det legges til rette for ordningen med lærlingeplasser til anbyderne av offentlige tilbud. Det påpekes at det stort sett er kommet inn som krav i anbudene, mens derimot oppfølgingen av disse er dårlig. I den forstand at er bedriften har lærlinger, men benytter de ikke på prosjektet som de har levert anbud på. Særlig er dette et problem fra utenbys tilbydere som for eksempel HENT, Veidekke m.fl. De oppgir å ha nok lærlinger i fht. anbudets størrelse, men benytter de ikke på de lokale stedene der de ikke er lokalisert. I stedet benyttes innleid, ofte utenlandsk arbeidskraft som er tilreisende. I dette inngår også at kommunene lokalt går glipp av en rekke skatteinntekter, både pr. arbeidstaker og bedrift. Men dette hensyntas ikke ved tildelingene.

Selskapet er fornøyd med sin nåv. bankforbindelse men vurderer tilbudet av rådgivning, finansieringsløsninger og kompetanse som større og bedre i Helgeland Sparebank. De ønsker å betale noe mer for den kompetanse og rådgivning som er tilgjengelig lokalt.

## 8.6 Case 6; Sinus AS

Intervjuet med grunder og etablerer Morten Guttormsen fant sted hos bedriften. Bedriften er ikke kunde i Helgeland Sparebank, men det er deleierskap via andre kunder av banken. Guttormsen er således litt kjent med banken.

Bedriften ble etablert etter at en nasjonal aktør innenfor elektroinstallasjon trakk seg ut av Helgeland. Guttormsen så en mulighet til å fortsette virksomheten og fikk med seg de mest sentrale installatørene i oppstarten. Sinus har i dag cirka 150 ansatte med sterk faglig kompetanse både på utførelse og prosjektering og etablert i 12 kommuner på Helgeland. Etter oppstarten som elektroinstallatør, har selskapet utvidet med både rør, ventilasjon, og kjøleteknikk. Konsernet i dag omsetter for nærmere 200 mill. kr. og har et overskudd i størrelsesorden 8 mill. kr. pr. år.

Guttormsen er klar på at skal en bedrift kunne bidra overfor samfunnet, er utgangspunktet at bedriften har god økonomi og tjener penger jfr. også Carson & Kosberg, 2003. Uten overskudd, vil enhver bedrift til slutt ikke ha noen ansatte og kan bidra med skatteinntekter. For Guttormsen er det derfor en absolutt forutsetning for enhver bedriftsutvikling og samfunnsutvikling at god økonomi er tilstede. Videre er det for Sinus en stor vekt på å ha et faglig godt personale. De ansatte skal være av de beste i bransjen, og ha høy etisk standard. Det legges stor vekt på å ha seniorer som kan ta ansvar, videreutvikle og lære opp nyansatte/lærlinger i faget og bedriftskulturen. Eier er veldig bevisst på at ansatte skal få gjøre dugnad både i form av timer og materiell overfor lag og foreninger for at idrettslag og andre skal få utvikle seg. I den sammenheng prøver de også å få med seg andre leverandører på for eksempel et nytt klubbhus til idrettslaget, slik at det skal bli et større nettverk som bidrar. Det gir et felles samhold både mellom ansatte i bedriftene, og bedriftene, jo flere fellesprosjekt de kan gjøre sammen. Det nettverket som oppstår mener Guttormsen er til gjensidig fordel for alle. Det blir letter å avklare utfordringer underveis i prosjektene når nye problemsstillinger oppstår. I de tilfeller det er uenighet mellom ulike entreprenørfag er det enklere å finne løsninger og enighet, når bedriftene har arbeidet sammen flere ganger.

Guttormsen mener at bedriftens holdninger overfor både ansatte, leverandører og kunder må være de samme. Det må også være likebehandling innad med de ulike gruppene. En leverandør kan ikke få særbehandling i fht. en annen, og det samme overfor kunder og overfor ansatte. Sinus har som målsetning å gi 10 % av resultatet tilbake til samfunnsnyttige formål.

Fra oppveksten av var Guttormsen kunde i tidligere Alstahaug Sparebank – nåv. Sparebank1 Nord-Norge. Da bedriften skulle etableres opplevde Guttormsen at det ikke var lokal kompetanse eller



evne i Sparebank1 til å bistå med etableringen. Helgeland Sparebank var på det tidspunkt ikke etablert i Alstahaug. Daværende Nordlandsbanken hadde da en sterk posisjon i Nordland og Alstahaug både som bedrifts – og personkundebank. Han fikk der all hjelp han hadde behov for, og den kapital som var nødvendig for etableringen av Sinus. Det var også tilfelle underveis ved utviklingen av konsernet til flere virksomheter, at Nordlandsbanken stilte opp og bidro med både kapital og kompetanse. Banken var også en del av ”nettverket” som Guttormsen omtaler som viktig, i den form at de var sentral i finansieringen av utviklingsprosjekter i regionen, hadde ansatte med god kompetanse, og hadde en lokal profil med stor støtte til lokalt idretts- og kulturliv. Etter at banken ble en del av DNB endret først og fremst bankens sin profil seg betydelig. Det ble mindre støtte til lokalt idretts- og kulturliv, men mest at tilgang til kapital overfor nettverket og utviklingsprosjekt ble vanskeligere. Guttormsen presiserer at det ikke har vært gjeldene for Sinus. Deres økonomi har vært sterk hele tiden, og den ene store utfordringen de har hatt gjennom oppbyggingen tok de ansvaret for og ryddet opp i. Men at banken ble mer rigid og vanskelig overfor nettverket til Sinus, gir også Sinus utfordringer og til tider noe redusert aktivitet. Det er derfor viktig etter Guttormsen sine vurderinger at et nettverk fungerer begge veier og gjensidig. For Sinus har det blitt vanskeligere med at de nå har en bank som er blitt mer sjablongvirksomhet. Sinus er derfor overfor alle sine leverandører villig til og åpne på at de gjerne betaler noe mer for innkjøpte tjenester dersom det bidrar til mer utover selve leveransen.

Guttormsen er derfor hittil meget godt fornøyd med den oppfølgingen og den hjelp de har fått underveis fra sin nåværende bankforbindelse. Han ser imidlertid at de fjerner seg mer og mer fra lokalsamfunnet, og liker ikke den utviklingen han ser i fht. sin filosofi for sitt eget selskap. Samtidig registrerer han Helgeland Sparebank sin kompetanse og arbeidsform, og setter pris på det engasjementet som banken viser overfor lokalsamfunnet på Helgeland.

## 8.7 Case 7; Detalj-/dagligvareselskap

Intervjuet med selskapet er gjort med styreleder, da nåv. daglig leder ikke var en del av prosessen som oppgaven omhandler.

Selskapet er et større detalj- og dagligvareselskap på Helgeland. Som følge av at tidligere daglig leder var i ferd med å ødelegge økonomi og omdømme i selskapet, ble både daglig leder og deler av styret skiftet ut. I fasen med å restrukturere selskapet møtte det nye styret store utfordringer hos daværende bankforbindelse. Styret tolket situasjonen dit hen at daværende bankforbindelse hadde interesser som tilsa at de fortrinnsvis ønsket å få i stand en fusjon av selskapet. Noe som kort

oppsummert kunne endt med en utfasing av flere butikker på Helgeland, men ikke minst en rekke arbeidsplasser og kompetanse tilknyttet dagens hovedkontorfunksjoner og faghandelsfunksjoner.

Selskapet omsetter for nærmere 1 mrd. kroner, og har ca. 230 årsverk ansatt. Av dette er ledelse, økonomi, HR og fellesfunksjoner på ca. 10 årsverk. Styreleder påpeker at en fusjon med en annen virksomhet, og der hovedkontorfunksjoner ville havnet utenfor Helgeland, kunne ha hatt som konsekvens at i alle fall 10 årsverk hadde blitt borte fra regionen. I tillegg også muligheten for å kunne ta beslutninger knyttet til ulike butikkstrukturer på de mindre tettstedene på Helgeland. Dette gjelder ikke bare i fht. hvorvidt butikkene skulle bestå fremover, men også mht. videre investeringer og oppgraderinger på de enkelte butikkene. Hvorvidt dette ikke ville skjedd ved en fusjon med annet selskap, kan en ikke med sikkerhet si. Men at interessen for videreutvikling av butikkene ville vært annerledes med en så vidt stor fusjon, mener styrelederen er en nærliggende konsekvens. I tillegg kunne det blitt drifts- og fagkompetanse borte med en fusjon, og som kunne betydd en mindre interessant arbeidsplass for mange ansatte.

Hadde en fusjon blitt fremtvunget, og her pga. manglende kapitaltilgang, ville det utvilsomt hatt en stor betydning for Helgeland. Men Helgelendingen ville selvsagt fått kjøpt sin liter melk, men det omkringliggende som et selskap generer til samfunnet ville blitt mindre. Selskapet har nå snudd flere års negativ resultat til en positiv kontantstrøm. Selskapet har derfor kommet langt i oppbyggingen av et positivt omdømme der det gjør utbygging og oppgradering av butikkstruktur mulig. I tillegg gir det nå mulighet til å kunne gi tilbake med støtte til lokalsamfunnet. De har nå kommet i en økonomisk situasjon der de har mulighet for å kunne delta mer med samfunnmessig støtte. Dog ikke så langt at de har nedfelt en klar strategi for hvordan dette skal utøves. Dette vil de arbeide videre med, da de ser at det har en verdi ut fra det lille de er i gang med. Bl.a. har de ett år prøvd et større kulturelt sponsorat som de mener har gitt de et godt omdømme og oppmerksomhet. Både utad og internt.

Selskapet har hatt all fokus de siste 3-4 årene på å få bedriften på fote, og i god økonomisk orden. En konsekvens av dette er at all utadrettet aktivitet har vært mindre. Derimot i har de i den prosessen som de har hatt, ofret stort fokus på de ansatte som også har følt den negativiteten som tidligere daglig leder representerte. Dette ble snudd med nåværende ny daglig leder, som er en utadvendt og positiv person. Imidlertid har det vært store omstillinger og endringer som har hatt stor innflytelse på de ansatte, og med relativt mange oppsigelser. Omstillingen har så langt vært vellykket, men man ser igjen en tendens til noe økende sykefravær det siste året. Årsaken til dette kan være ulikeartet, og arbeidsnærvær blant de ansatte er noe som både styret og administrasjonen har et klart fokus på. Det er et ansvar de er bevisst på i flg. Styreleder, men som de er kommet for kort til å ha et svar på. Både hvorfor det skjer, og hvilke tiltak de eventuelt kan sette inn. Her ønsker de å ta sitt

samfunnsansvar og vel så det for å få de ansatte tilbake i arbeid. Det påpekes at det ikke er en unaturlig psykologisk reaksjon etter en tid at ansatte blir utslitt etter slike prosesser.

For deres del vil de nå ønske å bruke tid på å utarbeide en strategi knyttet til sitt samfunnsansvar, og konseptet rundt gjensidig verdiskapning. Hittil har det ikke vært mulighet til å prioritere dette i særlig grad utover det som et minimum er pålagt. Styreleder er imidlertid klar på at uten Helgeland Sparebank ville muligheten for videre drift som eget selskap vært vanskeliggjort. En ting var at de kunne fått finansiering i andre banker, men at det skulle skje så raskt med de beløpsstørrelsene det da var snakk om tror ikke styreleder ville vært mulig uten Helgeland Sparebank.

## 8.8 Cases vs. Teori

Jeg sammenholdt mine svar i fht. forskningsspørsmålene og systematiserte de etter modellen nedenfor. Ved å sette mine svar og sitater inn i disse boksene, fikk jeg se likheten og forskjellen mellom de enkelte bedriftene. I tillegg gav det meg en oversikt over de enkelte bedriftene, og deres syn på mine forskningsspørsmål. Som det fremgår i oppsummeringen er disse egentlig ikke så forskjellige fra bedrift til bedrift. Det kan jo mistenkes at mine spørsmål i så måte har vært ledende, men forklaringen tror jeg ligger i at det i et lokal og regionalt samfunn, er lettere å finne avhengigheten til hverandre for å kunne bidra til utvikling av det samfunnet vi bor og lever i. Det er ikke noen fra hverken Oslo, Trondheim, Tromsø eller hvor fra det er som uten videre kommer med nye ideer til utvikling av det samfunnet vi tilhører.

I fht. den teoretiske sammenlikningen ser vi at Porter & Kramer's (2011); Creating shared value, samt proximity-teorien slik beskrevet av Steinmo, M (2015) gjennomgående beskriver den viktigheten og betydningen som disse teoriene viser med sammenhengen mellom bedrifters samfunnsansvar. Men videre er det også en stor sammenheng mellom måten de opptrer på, og det omdømme de skaffer seg. Omdømme og tillit blir derfor av stor betydning for å kunne få innpass både overfor øvrige interessenter, investorer og samfunnet, jfr. Brønn, Ihlen & Sjøbu (2009).

Oppsummert pr. bedrift gav det meg følgende tabell:

<b>Bedrift</b>	<b>Forståelse av samfunnsansvar</b>	<b>Egen bruk av samfunnsansvar</b>	<b>Viktigheten av samfunnsansvar</b>	<b>Mest relevant teori</b>
<b>Bakeriet AS</b>	Har en klar forståelse av samfunnsansvaret og betydningen av det.	Benytter det lite selv om de har 3 helt opplagte tilfeller det kan benyttes på. Er bevisst på det i fht. egne returvarer og gir bort varer som ikke selges.	Ser helt klart viktigheten av et samfunnsansvar både gjennom: Egen produksjon og returvarer. Kapital som ble tilgjengelig både fra lokal bank og leverandør. Ansatte som forstår bidrar godt selv om arbeid er tungt og til ubekvem arbeidstid.	<b>Brønn, Ihlen, &amp; Sjøbu, (2009):</b> Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner. <b>Carson, &amp; Korsberg, (2003):</b> Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar. <b>Ihlen &amp; Robtad, (2004).</b> Informasjon & Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis. <b>Porter &amp; Kramer, (2011):</b> Creating shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. <b>Steinmo (2015)</b> How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensons.
<b>Arbor AS</b>	Ser stor betydning i å kunne ivareta en lokal produksjon, videreføre og bygge ut aktiviteten lokalt fremfor sentralisere.	Investerer og utvider lokalt fremfor å legge deler av produksjon mer sentralt som kunne vært mer lønnsomt	Mener det er viktig for kommunen og bedriften av hensyn til å kunne bevare kompetanse og bygge bedriften videre lokalt.	<b>Carson, &amp; Korsberg, (2003):</b> Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar. <b>Porter &amp; Kramer, (2011):</b> Creating shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. <b>Steinmo (2015)</b> How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensons.
<b>Bolt Construction AS</b>	Eierskapet bak Bolt er spesielt oppmerksom på den betydning det er å kunne generere aktivitet	Bruker det bevisst i investering i ny aktivitet. Stort fokus mot de ansatte med aktivt bruk av HMS og sosiale	Mener det er av stor betydning den aktivitet som regionen kan greie å skape selv. Har stor betydning av en lokal	<b>Brønn, Ihlen, &amp; Sjøbu, (2009):</b> Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner. <b>Carson, &amp; Korsberg, (2003):</b> Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar.

	på Helgeland.	tiltak.	bank som kjenner eiere, selskapet, markedet, og som kan bidra til konstruktive løsninger.	<b>Ihlen &amp; Robtad, (2004).</b> Informasjon & Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis. <b>Porter &amp; Kramer, (2011):</b> Creating shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. <b>Steinmo (2015)</b> How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensons.
<b>Momek Group AS</b>	Daglig leder er veldig opptatt av den betydning det er å kunne generere aktivitet på Helgeland.	Bruker det bevist overfor ansatte og lokalmiljøet. Er en relativ stor bidragsyter til lokal kultur og idrett. Stort fokus mot de ansatte med aktivt bruk av HMS og utpregede sosiale trivseltiltak.	Mener det er av stor betydning den aktivitet som regionen kan greie å skape selv. Har stor betydning av en lokal bank som kjenner eiere, selskapet, markedet, og som kan bidra til konstruktive løsninger.	<b>Brønn, Ihlen, &amp; Sjøbu, (2009):</b> Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner. <b>Carson, &amp; Korsberg, (2003):</b> Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar. <b>Ihlen &amp; Robtad, (2004).</b> Informasjon & Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis. <b>Porter &amp; Kramer, (2011):</b> Creating shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. <b>Steinmo (2015)</b> How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensons.
<b>MBA Entreprenør AS</b>	Opptatt av den betydning det er å kunne generere aktivitet på Helgeland. En av intervjuene som var mest opptatt av å bruke lokale leverandører i så stor	Bruker det bevist overfor ansatte og lokalmiljøet. Er en relativ stor bidragsyter til lokal kultur og idrett. Stort fokus mot de ansatte med aktivt bruk av HMS og sosiale trivseltiltak. Ønsker å lage en profittdeling	Mener det er av stor betydning den aktivitet som regionen kan greie å skape selv. Har stor betydning av en lokal bank som kjenner eiere, selskapet, markedet, men benytter det ikke i dag i noen særlig grad.	<b>Brønn, Ihlen, &amp; Sjøbu, (2009):</b> Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner. <b>Carson, &amp; Korsberg, (2003):</b> Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar. <b>Ihlen &amp; Robtad, (2004).</b> Informasjon & Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis. <b>Porter &amp; Kramer, (2011):</b> Creating shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and

	grad som mulig.	med de ansatte og ser på muligheten for et bonusprogram.		growth. <b>Steinmo (2015)</b> How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensions.
<b>Sinus AS</b>	Opptatt av betydningen det er å kunne generere aktivitet på Helgeland. En av intervjuene som var mest opptatt av å bruke lokale leverandører i så stor grad som mulig. Har i tillegg et fastsatt måltall av overskuddet som ønskes å gis tilbake til lokalmiljøet.	Bruker det bevist overfor ansatte og lokalmiljøet. Er en relativ stor bidragsyter til lokal kultur og idrett, og tilrettelegger for at ansatte skal få arbeide «dugnad» i lokalmiljøet. Stort fokus mot de ansatte med aktivt bruk av HMS og sosiale trivseltiltak.	Mener det er av stor betydning den aktivitet som regionen kan greie å skape selv. Har stor betydning av en lokal bank som kjenner eiere, selskapet, markedet. Har benyttet det men ser det blir mer og mer fraværende i nåv. Bank.	<b>Brønn, Ihlen, &amp; Sjøbu, (2009):</b> Åpen eller innadventd: Omdømmebygging for organisasjoner. <b>Carson, &amp; Korsberg, (2003):</b> Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar. <b>Ihlen &amp; Robtad, (2004).</b> Informasjon & Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis. <b>Porter &amp; Kramer, (2011):</b> Creating shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. <b>Steinmo (2015)</b> How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensions.
<b>Dagligvare/ detaljhandel</b>	Har sett betydningen av hva det betyr at en lokal bank tar et samfunnsansvar da deres finansiering stoppet opp.	Foreløpig liten grad av samfunnsansvar da hovedprioritet har vært å sikre videre lokal eksistens.	Mener det er av stor betydning at samfunnsansvar utøves, og er selv startgropen til å kunne påta seg større ansvar.	<b>Brønn, Ihlen, &amp; Sjøbu, (2009):</b> Åpen eller innadventd: Omdømmebygging for organisasjoner. <b>Carson, &amp; Korsberg, (2003):</b> Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar. <b>Ihlen &amp; Robtad, (2004).</b> Informasjon & Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis. <b>Porter &amp; Kramer, (2011):</b> Creating shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. <b>Steinmo (2015)</b> How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensions.

## 8.9 Avsluttende caseeksempel

Nylig kom den inn en mindre entreprenør i banken som ikke var kunde i Helgeland Sparebank. Kunden hadde et krav på seg i DNB om å ha 20 % egenkapital til en hver tid, og hadde dette kravet oppfylt. Han skulle kjøpe en maskin som skulle benyttes i tilknytning til en langvarig jobb innen utbyggingen av nye E6 på Helgeland. Banken ønsket at kunden skulle lease utstyret hos sitt eget leasingselskap, og siden kunden ikke skulle betale noe forskudd fikk det i utgangspunktet ingen endring på regnskapet og den bokførte egenkapitalen. Regnskapsfører ønsket imidlertid at leasingkontrakten skulle regnskapsføres som finansiell leasing, og dermed bokføres i selskapets balanse. Det medførte at leasingkontrakten skal bokføres som en fremtidig forpliktelse, og dermed ble denne bokført som gjeld og med dertil reduksjon av den prosentvise egenkapitalen siden totalkapitalen økte. Det medførte at egenkapitalen kom under bankens krav, og kunden fikk ikke etter en regnskapsmessig vurdering anskaffe seg utstyret siden han var i brudd med bankens policy. Hadde derimot regnskapsfører bokført det som en forenklet leasingkontrakt hadde det vært greit for banken. Det har jo nå den konsekvens at kunden ikke får det utstyret han trenger for å gjøre arbeidet, og kan ikke påta seg oppdraget. Så i stedet for å se på om kontrakten for kunden er lønnsom og kan forrente en ytterligere investering, blir det en formalitet i fht. policy om investeringen kan gjennomføres eller ikke. Kanskje er dette den kontrakten kunden trenger for å holde en jevn produksjon og arbeid gjennom vinteren, og en langsiktighet i fht. til sine ansatte og betaling av øvrige forpliktelser. Men det gjøres det ingen vurderinger av – kun et sjablongmessig krav i fht. egenkapital. Noe samfunnsmessig perspektiv tas ikke for å utvikle kunden videre.

Dette viser at innenfor konseptet gjensidig verdiskapning vil sosialpsykologi, og prinsippet om proximity står for tendensen til at enkeltpersoner danner mellommenneskelige relasjoner med de som er i nærheten. Theodore Newcomb dokumenterte denne effekten gjennom sin studie av bekjent prosessen, som viste hvordan mennesker som samhandler og bor i nærheten av hverandre vil være mer sannsynlig å utvikle et forhold. Det er to hovedgrunner til at folk danner grupper med andre i nærheten snarere enn folk lengre fra hverandre. For det første er det sannsynlig at jo flere ganger mennesker kommer i kontakt med hverandre og blir kjent for hverandre, jo mer sannsynlig er det samholdet, relasjonen, og tilliten til personene i gruppen blir bedre og samspillet vil dyrke et forhold og en relasjon. Dessuten fremmer nærhet samhandling mellom individer og grupper, som ender opp til å like eller mislike samhandlingen mellom grupper eller enkeltpersoner. De nevnte tankene er gjeldende i den grad at ikke den økte kontakten mellom menneskene ikke fører til avskyelighet. Hvis avsky og mistillit oppstår, vil fortrolighet avle forakt. Det er det vi ser med bedrifter som samarbeider og utvikler seg sammen, at tilliten mellom selskapene er utstrakt.

Det er også dette Innovasjon Norge erfarer med sine Arena-prosjekt der bedrifter i et område/fagfelt arbeider sammen. Et nylig eksempel på dette finner vi på Helgeland gjennom Arena-programmet Olje Gassnettverk Helgeland. I iveren etter å få aktivitet knyttet til utviklingen av olje-gassutvinningen på Helgeland, erkjente oljeservicebedriftene på Helgeland at de alene var for liten til å kunne oppnå kontrakter mot BP og Statoil for feltene utenfor Helgeland. Gjennom nettverket blir nå bedriftene på Helgeland hørt og sett i fht. operatørselskapene, og mulighetene for kontraktstildelinger er langt større. Det er derfor naturlig at folk som møter hverandre ofte, har en tendens til å utvikle sterke relasjoner og samhandlinger seg i mellom. Derfor vil det være at jo oftere en møtes og er i kontakt med hverandre, jo større er sannsynligheten for at det kan utvikles en gjensidig verdiskapning mellom partene.

## 8.10 Oppsummering Analyse

Som informert innledningsvis sendte jeg et kort informasjonsmail om begrepet Gjensidig Verdiskapning til mine intervjuobjekter. Jeg gjorde denne bevisst kort, fordi jeg ikke ønsket at intervjuobjektene skulle ha et inntrykk av hva jeg ønsket til svar. Best ser vi det i case 1, Bakeriet AS, som med sine fond tilknyttet de ulike brødene ikke hadde tenkt på dette som et samfunnsansvar før jeg gjorde de oppmerksomme på det. De bedriftene jeg plukket ut anså jeg som både gode case for å være beskrivende for et gjensidig samfunnsansvar, samtidig som det også for flere av de viser potensialet for å synliggjøre begrepet Gjensidig Verdiskapning selv om de ikke bevisst jobber ut fra det.

Det som fremkommer tydeligst i fht. spørsmålet om Gjensidig Samfunnsansvar, er det offentlige sin innvirkning til å kunne følge opp sine egne formål og bedriftenes sine ønsker. Flere opplever at det offentlige faktisk ikke etterlever egne krav når det kommer til å kunne ta et mer samfunnsansvar i for eksempel anbudsprosesser, oppfølging på at aktørene leverer det som er pålagt. At for eksempel entreprenøren Skanska har ti lærlinger i Oslo, hjelper ikke i fht. å ha utenlandsk arbeidskraft på prosjektene på Helgeland. Flere etterlyser derfor et samarbeid med offentlige myndigheter, og fremhever at et samarbeid er ønskelig, men vanskelig å få til.

Jeg nevnte i problemstillingen av oppgaven at jeg ønsket kort å diskutere betydningen det kan ha for både Helgeland Sparebank og Helgeland at vi får næringsaktører som blir for store kapitalmessig for Helgeland Sparebank, og den betydningen det kan ha både for banken og bedriftene. Ikke sånn å forstå at det utelukkende skal fremstilles som negativt at bedriftene vokser og kapital kommer inn. Jeg ser fra mitt ståsted et par eksempler på at kapital som kommer utenfra har et helt annet krav til avkastning og til hvordan kapitalen skal virke. At kravet til avkastning på kapitalen forsterkes er



utelukkende positivt, og bidrar til et fokus på inntjening og egenkapital som er bra. Det er således med på å bevisstgjøre hvor viktig kapital som et verktøy på lik linje med en dreiemaskin er. For uten kapital som et verktøy er det lite arbeid som kan gjøres, på lik linje som om dreiemaskinen ikke stod i hus. Derimot kan det være viktig noen ganger at det investeres i dreiemaskin i dag, fordi det vil gi en langsiktig avkastning i form av at bedriften kanskje opprettholder sine kunder, ikke mister nøkkelpersoner blant de ansatte, eller er den muligheten som er for å videreutvikle bedriften og komme til neste trappetrinn. Det ses i flere sammenhenger at det er vanskelig å se forståelsen av det lokale miljøet og dens betydning som et lokalt eierskap har. I så måte er det Norgesmøllen sin etablering sammen med ledelsen i Bakeriet AS spesielt positivt. Her er begrepet tålmodig kapital kommet til sin rett, slik Jarmund beskriver i caset Arbor AS.

## 9.0 AVSLUTNING

Samfunnsansvaret for de casene som jeg presenterer i oppgaven er forskjellige og har forskjellige betydninger i den enkelte bedrift. Noen, både bedriften og eiere, er veldig tydelig på at det er av stor betydning både for seg selv, for de ansatte, for kollegaer, og for samfunnet. Mens andre igjen ikke er bevisste på hva de bidrar med av Gjensidig Verdiskaping. Bevisste i den forstand at de er klar over at de bidrar på forskjellige områder overfor samfunnet, men forlanger lite igjen tilbake til seg selv for det de bidrar med. Enkelte er også klar på at dette kan de bli bedre på å synliggjøre, men noen er også klar på at det er et bidrag til samfunnet som de gjerne gir og som ikke nødvendigvis må gis noe tilbake til dem selv på.

Ser en på eierne bak Bolt Construction AS er de veldig opptatt av å skape aktivitet og samhandling mellom aktører på Helgeland, og investerer aktivt i nye virksomheter som kan forsterke aktiviteten i eget selskap. Mens Bakeriet AS på sin side gir større kronebeløp i direkte støtte til lokalsamfunnet uten å kreve noe spesiell gjenytelse av den grunn. I mellom her er bl.a. Arbor som kun produserer i Hattfjelldal av hensyn til at det er der de bor og virker. Alt deres salg er utenfor Hattfjelldal, og fabrikken kunne like gjerne ligget i Trondheim eller Oslo og sannsynligvis tjent mer på det. Men ønske om aktivitet i egen bygd er større enn fortjenesten kan gi.

Alle bedriftene jeg har intervjuet er helt klar på betydningen av samfunnsansvar og hvor viktig og betydningsfullt det er. Spesielt etter våre samtaler. Omdømmemessig mener også flere at det er viktig å få frem. Men overraskende få, eller tilnærmet ingen, har en bevist strategi og forhold til PR og omdømmebygging ved sitt samfunnsansvar. I den grad det er av betydning er det internt i fht.

HMS, interne goder og velferdsformål. Dette benyttes litt ved rekrutteringen av nytt personale, men er lite i fht. hva de faktisk bidrar med.

Mest overraskende er det faktisk at ingen heller bruker sitt samfunnsansvar aktivt i sitt salgsarbeid. Ingen har noen direkte fokus på dette i sitt innsalg på nye kunder og kontrakter.

## 10.0 KONKLUSJON

I denne oppgaven har jeg forsøkt å svare på hvilke utfordringer som ligger i begrepet Gjensidig Verdiskaping, og med problemstillingen hvilken betydning Helgeland Sparebank og det lokale næringslivet har overfor lokalmiljøet i form av arbeidsplasser og lokale innkjøp.

Det som er klart med de intervjuene som jeg har gjennomført, er at bedriftene forholder seg til begrepet samfunnsansvar på forskjellige måter. Noen forholder seg til sitt samfunnsansvar med å gi et sosialt ansvar overfor sine ansatte og sitt nærmiljø i form av bidrag via sitt overskudd, andre tar et mer samfunnsansvar i form av å gi et økonomisk og miljømessig bidrag, mens andre igjen er opptatt av at det faktisk er liv og virksomhet på stedet de bor og virker på.

Det som derimot er en vesentlig fellesnevner i de intervjuene som jeg har gjennomført, er at få av bedriftene er bevisst på å benytte seg offensivt om sitt samfunnsansvar salgs- og omdømmemessig forhold i samfunnet. Ingen av bedriftene bruker begrepet samfunnsansvar bevisst i sin omtale utad til omverden i sin fortelling om seg selv, eller måten å fremstå på utad på en ansvarlig måte. I så måte burde bedriftenes PR og omdømmemessige fokus vært en stor del av deres samfunnsmessige forretning men er det ikke.

At det omdømmemessig ikke er en utbredt bruk i bedriftene kan forstås, men at det ikke benyttes salgsmessig i større grad er overraskende. De fleste av bedriftene som er intervjuet, er bedrifter som er utadvendte og har et godt markedsfundament og godt omdømme. At de ikke benytter dette mer i sitt salgsarbeid er overraskende. Delvis kan det forklares med at noen av intervjubedriftene må levere i hht. offentlige anskaffelsesregler, og hvor prisfaktoren i stor grad er den som gjelder. Dette er også gjennomgående påpekt av flere av bedriftene, at dersom offentlige myndigheter hadde lagt mer til rette for lokale kriterier så ville det vært enklere for mange av bedriftene å få lokale oppdrag.

Ingen av bedriftene hadde før intervjuene et bevisst forhold til konseptet Gjensidig Verdiskaping. Men som det fremkommer under mine intervju med bedriftene og min kjennskap til bedriftene, er

det mange som arbeider på en måte som er en sammenheng opp mot begrepet Gjensidig Verdiskapning. Mange av bedriftene skaper derfor en Gjensidig Verdiskapning i måten de både arbeider på og opptrer på gjennom sine produkter og tjenester. Produkter og tjenester som på mange måter utgjør bedriftenes kjernevirksomhet, men som ikke blir godt nok profilert og utnyttet utad i markedet. Flere av dem ser derfor heller ikke sin samfunnsmessige verdi før vi i diskusjonene under intervjuene synliggjorde de verdiene de som bedrift og med sine produkter og tjenester utgjorde. Så når det kommer til handling er det ofte pris som egentlig det avgjørende forholdet. Dette er en gjennomgående utfordring for alle intervjuobjektene jeg har snakket med. Det kan forstås at det er vanskelig å sette en grense for hvor prisskille går mellom samfunnsmessig og økonomisk verdi.

Fra banken sin side ser vi dette hele tiden. I personkundemarkedet får vi og beholder kunder på at vi har tilnærmet lik pris som de største konkurrentene når det er personkunder som er aktiv og deltar i for eksempel idrettslaget som vi er sponsor av eller sangkoret de deltar i som støtter. Men mange vektlegger det ikke i det hele tatt, og handler helt bevisst sine banktjenester der de får det billigst. I fht. bedriftskundene er det noe enklere å synliggjøre verdien av den lokale tilhørigheten. Her kan vi i større grad tilby å synliggjøre en rådgivningsdel til bedriftene, viktigheten av at beslutningene fattes lokalt er viktigere for bedriftskundene enn personkundene for å lettere kunne forstå forretningscasene eller få svar på de omsøkte finansieringer. Spesielt er dette viktig jo større finansieringene er og på etablerte finansieringer. For eksempel en finansiering på 100 mill. vil en endring på 4-5 mill. kunne ta lang tid i fht. kredittkomiteer i større banker, og det kan være et tillegg som er viktig å få raske avgjørelser på. Det er da den lokale forståelsen er viktig og kommer til syne. Og for mange bedrifter er den beslutningsmuligheten som Helgeland Sparebank kan gi verdt å betale noe ekstra for. Banken ser det også av offentlige tall mellom bankene at det på bedriftsmarkedet er en høyere rentemargin til Helgeland Sparebank, og kundene uttrykker også at de synes banken er dyr. Men det aksepteres å betale noe mer. I bedriftsmarkedet greier derfor banken å ta ut i snitt 0,25-0,50 % mer i margin enn andre banker. Slik som Ihlen (2007) påpeker er mulig med et godt omdømme. En kan like det eller ikke, men det er forståelig at Nordea kan ikke ta ansvar for hver en krok i dette landet. Derfor vil de ikke ta ansvar for alle steder verken på Helgeland, i Hordaland, Finnmark eller hvor det måtte være. Det samme vil gjelde andre større banker. Skal det derfor «bo folk i husan» som det heter i sangen, må det være et lokalt initiativ som tar ansvar for det.

Så er det nok et faktum at omdømmefokuset i forbindelse med hvordan bedriftene jobber med samfunnsansvar er viktig. Slik vi opplever det i Helgeland Sparebank er det en viktig drivkraft internt, men det må gjentas ofte og synliggjøres i faktisk handling og opptreden. Det brukes også aktivt i salgsargumentasjon overfor både person- og bedriftskunder, og vi ser at det nytter. Bl.a. omtaler vi

ikke lenger konkurrentene våre med sine navn, men hvor de kommer fra. For eksempel Tromsøbanken om Saprebank1 Nord-Norge, Oslobanken om DNB, Stockholmsbanken om Handelsbanken osv.

## 11.0 SLUTTORD

Da jeg startet på arbeidet med denne oppgaven, var det ut fra min arbeidsmessige tilnærming til begrepet samfunnsansvar. Jeg jobber daglig med begrepet gjennom alle de lokale prosjekter som Helgeland Sparebank finansierer. Forsterket med at kundene ofte kommer med tilbakemelding på at det ikke gis entydige svar fra våre konkurrenter, eller svar som ofte ikke bringer de videre i fht. hva det søkes om. Altså i praksis ofte manglende svar eller avslag. Jeg ønsket derfor gjennom oppgaven å få bekreftet dette, samt reelt sett finne ut av hvor stor bevisstheten til den enkelte bedrift var for det samfunnet vi lever og bor i. Skal det skapes noe her, så er det i stor grad de som bor og virker her som kan bidra til videre vekst og utvikling.

At alle de jeg har intervjuet er klar over Helgeland Sparebank sitt store samfunnsbidrag var ikke overraskende, men at de var så lite bevisst på sitt eget gode samfunnsansvar var mer overraskende. Men mine case viser hvor viktig samarbeidet mellom lokal bank og lokale bedrifter er, og en viktig årsak til at mange lokalsamfunn ikke bare overlever, men også utvikler seg til levende samfunn som er gir trygge arbeidsplasser, skoler, barnehager m.m., og som i sum gir et godt sosialt miljø for de som bor og virker lokalt.

De beskrivelser jeg gjør i oppgaven kan ikke sies å være generelle funn som kan være gjeldende for hele samfunnet. Men jeg vet positivt at dette også ville blitt gjeldende for et titalls flere bedrifter. Jeg tror derfor samfunnsansvar som salgsargument kunne vært utnyttet i langt større grad for mange bedrifter for å kunne jobbe mot begrepet Gjensidig Verdiskapning.

Det ville derfor vært interessant å se videre på hvordan begrepet Gjensidig Verdiskapning kunne blitt integrert mer i et langsiktig perspektiv. Til sammenlikning har Helgeland Sparebank arbeidet med dette over 25-30 år med forskjellige visjoner som fra «vi bryr oss» til dagens visjon om å «være drivkraft for vekst». Det offentlige har her en stor rolle å spille med å legge til rette for gode ansvarlige løsninger, som for eksempel med bruk av lærlinger som nevnt tidligere i oppgaven.

Som flere av bedriftene har påpekt er samspillet med offentlige organisasjoner viktig for å kunne få til en lokal utvikling og vekst. Det kunne derfor vært interessant å sett nærmere på hvilke

rammebetingelser som kunne vært brukt mellom privat og offentlig virksomhet for å skape lokal vekst og utvikling. Men det får bli i en annen oppgave!

## 12.0 LITTERATURLISTE

Brundtlandkommisjonen: Our Common future (1987); <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Brinkmann, Svend. & Tanggaard, Lene. (2010). Kvalitative metoder: En grundbok. København: Reitzel

Brønn, Peggy S., Ihlen, Øyvind. & Sjøbu, Ane. (2009): Åpen eller innadventt: Omdømmebygging for organisasjoner. Oslo: Gyldendal akademisk.

Caroll, Archie B., & Buchholtz, Ann K. (2000). Business & Society: Ethics and stakeholder management. Cincinnati, Ohio: South-Western

Carson, Siri Granum, & Korsberg, Normann (2003): Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar. Oslo: Cappelen akademisk forlag

Ditlev-Simonsen, Caroline D., & Midttun, Atle. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders.

De With, B & Meyer, R. (2010): Strategy: Process, Content, Context – An International perspective. 4<sup>th</sup> edition, Cengage Learning.

Fasting, M. (2016). Norske Eiere: Civita-rapport 2016, Oslo

Freeman, R.E (1984) Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman: Marshfield, MA

Ihlen, Øyvind. (2007). Petroleumsparadiset: Norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging. Oslo: Universitetspublikasjon

Ihlen, Øyvind & Robtad, Per. (2004). Informasjon & Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis. Bergen: Fagbokforlaget

Porter, M.E. & Kramer, M.R (2006): Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12) s. 78-92

Porter, M.E. & Kramer, M.R (2011): Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, January/February 2011, Reprint R1101C, s. 1-17

Sen S., & Bhattacharya C. B., (2001): Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to Corporate Social Responsibility. Journal of Marketing Research (JMR), 38, s. 225-243.

Steinmo, M., (2014): How firms use University-Industry collaboration to innovate: The role and development of social capital proximity dimensions. PhD dissertation submitted to Bodø Graduate School of Business

Steinmo, M., & Rasmussen, E., How firms collaborate with public research organizations: The evolution of proximity dimensions in successful innovation projects, Journal of Business Research (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.006>

Stortingsmelding nr. 10 (2009): Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. Det kgl. Utenriksdepartement

Sparebankbladet nr. 6, 2015

Ryen, Anne (2002). Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen: Fagbokforlaget

Vinje, V. (2014). Kompetent Kapital: Civita-rapport, 2. Opplag 2014. Civita, Oslo.

[www.kbnn.no](http://www.kbnn.no)

[www.momek.no/HMS](http://www.momek.no/HMS)

## 14 FIGURER/TABELLER

1. The pyramid of Corporate Social Responsibility, Carroll & Bucholtz, (2000)
2. Paradokset profit vs. ansvar, De Wit & Meyer, (2011)
3. Fra CSR til CSV, Porter & Kramer (2011)
4. Strengths, weakness, and interplay of different dimensions of proximity, Steinmo & Rasmussen (2015)
5. Eierstruktur og kapitalkilder i Nord-Norge, Konjunkturbarometer Nord-Norge (2015)

## 15 VEDLEGG

### Vedlegg nr. 1: Prosjektplan

## PROSJEKTPLAN MASTER I ORGANISASJON OG LEDELSE 2015

### STRATEGISK LEDELSE

#### BETYDNINGEN OG VIKTIGHETEN AV LOKALT OG REGIONALT EIERSKAP

Jeg representerer en bedrift, Helgeland Sparebank, hvor vi ofte ser betydningen av et lokalt eierskap som kan ta egne avgjørelser og beslutninger for de investeringer og strategiske endringer som må gjøres. Banken har definert en klar strategi på at all vår virksomhet skal utøves på Helgland, og med den filosofi at de penger vi tjener på Helgland - skal vi også tape på Helgeland. Med en visjon om å være en "drivkraft for vekst", deltar vi i finansieringer som noen ganger risikomessig kan være høy for banken men som samfunnsmessig kan bidra til at Helgeland blir et bedre samfunn å leve og virke i.

Banken bidrar også gjennom ordinære sponsorat og gavefond årlig med ca. 20 mill kr til utvikling av idrett, kultur, forskning og utvikling. Det samme er gjennomgående med øvrig støtte og sponsorat, at mottakerne er de lokale bedrifter med støtte til kultur og idrettsarrangement. Men vi bidrar også direkte til lokal forskning og utvikling som kan komme hele Helgeland til gode. En ser sjelden at nasjonale eller internasjonale bedrifter bidrar vesentlig lokalt. Men nasjonale aktører bidrar gjerne nasjonalt i form av landslag og landslagsprofiler, noe som ikke kommer lokal- og regionalsamfunn uten videre til gode. En nasjonal aktør som har hatt en tydelig profil i så måte er Telenor og Statoil med støtte av landslag. I tillegg lokale støtteprosjekt som f.eks Statoils Talentpris i fotball. Gjensidige er en annen aktør som yter stor støtte nasjonalt, men som også gjennom sitt Gjensidigefond prøver å nå ut lokalt og regionalt.

Nasjonalt er det ved inngangen til 2015 stor debatt om Statens salg av statlige virksomheter. Den profilerte reklamemannen Ingebrigt Steen Jensen har sågar etablert en folkeaksjon med Facebook-siden Nei til salg av Norge. I 2014 var det en debatt om salg av Statens eierskap i Cermaq og Kværner. Cermaq som er en bransje jeg kjenner godt gjennom tilsvarende bedrift på Helgeland, er nå solgt til japanske Mitsubishi. Vil Mitsubishi prioritere lokale isoporkasseprodusenter eller lokale transportører fremfor egen profitt? Kommer de til å bidra med millionbeløp til for eksempel en flerbrukshall i Steigen i Nordland, slik Nova Sea AS med sitt lokale eierskap gjør på Lovund? Selv ikke oppgjør og finansiering vil skje nasjonalt med f.eks DNB, men trolig gjennom en stor europeisk eller japansk bank.

Vi har samme utfordringen knyttet til kraft- og energibransjen. Det er ingen nasjonale eller internasjonale kraftprodusenter som legger igjen kapital lokalt. Det vi ser er at utenlandsk kapital benytter seg de lokale ressursene vi besitter, uten å legge igjen kapital eller annen form for arbeids- eller kapitalgjennyttelse for å benytte de naturressurser vi besitter.



Tilsvarende utfordringer finnes i forhold til Lov om offentlig anskaffelser for kommunene. Det skal være gode kriterier og begrunnelser for at kommunene kan benytte lokale aktører ved sine innkjøp, dersom disse ikke på kronebeløpet er billigere enn utenbys tilbydere.

Det å ha lokale virksomheter som bidrar med hovedkontorfunksjoner som gir kompetanse, medarbeidere og kapital som virker lokalt, og skatteinntekter til kommunene, er viktig om vi ønsker å utvikle og bevare næringsaktivitet i distrikts Norge. Men vi har behov for alle ledd i næringsutviklingen i Norge, både lokalt/regionalt næringsliv, nasjonalt næringsliv, og internasjonale selskaper.

## OPPGAVENS PROBLEMSTILLINGER

Kapitalistens iboende fokus på inntjening og profitt, hvor fokus på lavest mulig pris er altoppslukende, gir et samfunn der oppnåelse av egen inntjening og størst mulig egenprofitt er avgjørende. Enten gjennom å få best mulig pris for de varer og tjenester vi selger, eller betale minst mulig det det vi kjøper. Det siste er spesielt fremtredende i forbrukermarkedet, innenfor de fleste bransjer som dagligvare, telefoni, bank- og forsikring m.m. Og også oppmuntret til av forbrukermyndigheter.

Effektivitets- og ressursutnyttelse er begrep som er gjennomsyrende i den økonomiske debatten, og innenfor økonomisk teori. Betydningen av å ha livskraftige lokalsamfunn som har den arbeidskompetanse som er nødvendig, som har gode kultur og fritidstilbud som gjør det aktuelt å bosette seg, er til slutt viktige innhold skal bosettingen virke og fungere i distriktene. Oppgaven vil ta utgangspunkt i Michael Porter og Mark R. Kramers konsept om den Gjensidige Verdiskapningen og deres artikkel *Creating Shared Value* v/Harvard Business Review, 2011. Men også å sammenholde dette opp mot dagens samfunnsutvikling der gjennomsluktigheten i alt vi foretar oss blir større og større. Enten gjennom ny teknologi som «avslører» oss, eller der stadig flere interessenter (kunder, leverandører, myndigheter, m.fl.) krever innsyn i det bedriftene foretar seg. Den Nye Økonomien som beskrevet i Carson & Korsberg, 2003, vil derfor også danne grunnlag for oppgaven.

Jeg ønsker med min oppgave å belyse viktigheten og betydningen av det lokale næringslivet, og hvilken betydning finansiering og støtte overfor lokalt næringsliv, kultur og idrettsliv har fra Helgeland Sparebank.

Relevansen for dette i oppgaven, er å vise hvilken betydning en lokal aktør som Helgeland Sparebank har for vekst og utvikling for regionen Helgeland.

## ARBEIDPLAN

Jeg vil løse oppgaven gjennom følgende arbeidsplan:

1. Litteraturstudium

Gjennom søk i relevant faglitteratur, forskning innenfor regional- og samfunnsforskning, kontakt med relevante fagpersoner, næringslivsledere, og ordførere å belyse den valgte

problemstillingen. Videre å diskutere fokus rundt Corporate Governance, men som i dag handler om bedriftenes omdømme og ansvar i fht. å følge pålagte lover og forskrifter, og miljøansvar. Samfunnsansvaret hittil er i stor grad knyttet til HMS og miljø/forurensningsansvar, men med å diskutere Porter & Kramers Gjensidige Verdiskapning vise at samfunnsansvar er noe langt mer enn et pålagt miljøregnskap.

## 2. Beskrivelse av Helgeland Sparebank og problemstillingen

Her vil jeg gi en generell beskrivelse av Helgeland Sparebank og den finansiering og sponsor/gavetildeling som banken yter. Hensikten er å synliggjøre bakgrunnen for problemstillingen.

## 3. Datainnsamling

Til belysning av problemstillingen vil jeg bruke en kvantitativ undersøkelse rettet mot de kulturarrangement og idrettslag som banken støtter. Med bakgrunn i funn fra litteraturstudiet utarbeides et spørreskjema som innhenter relevant data for problemstillingen. I tillegg benyttes en kvantitativ undersøkelse overfor de 200 største bedriftene på Helgeland i omsetning for kartlegging av innkjøpsmønster og innkjøpsandelen overfor det lokale næringslivet. I tillegg gjennomføres en tilsvarende undersøkelse rettet mot offentlig forvaltning og kommuner. Helgeland har til sammen 18 kommuner, store offentlige arbeidsplasser som Statens Innkrevingssentral, Brønnøysundregistrene, og NRK Lisensavdelingen. Sammen med kommunene kan det være interessant å se innkjøpsmønster og synliggjøre bevisstheten til lokal samhandling innen offentlig forvaltning. Det vurderes også bruk av kvalitative intervju med et utvalg av næringslivsledere for å belyse problemstillingen ytterligere, og for evt. Kvalitetssikre de funn og tolkninger som undersøkelsen gir. Utarbeidelse av konkret spørreundersøkelse vil være behov for diskusjon med veileder for å finne de rette spørsmålsstillingene.

## 4. Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg forsøke å finne svar på og analysere problemstillingen og de spørsmål som evt. måtte oppstå under mine undersøkelser. De funn og litteratursøk som gjøres i oppgaven vil her bli veid opp mot hverandre og vurdert. Spesielt i denne del av oppgaven vil det være behov for inngående drøftelser med veileder om de funn og konklusjoner som diskuteres.

## 5. Konklusjon

Her vil jeg oppsummere og trekke konklusjonen av de undersøkelser og resultater som oppgaven gir meg, og se disse opp mot relevant litteratur.

## TIDSPLAN

Jeg har satt meg følgende tidsplan for oppgaven:

	Uke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
<b>Tema</b>																													
Planlegging		■	■	■	■	■	■																						
Skrivekurs			■	■											■	■										■	■		
Møte veileder															■	■										■	■		
Prosjektplan				■	■	■	■	■	■																				
<b>Litteratursøk</b>																													
Søke litteratur				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lese litteratur				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Avgrense litteratur																					■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>Innledning</b>																													
Starte oppgaven													■	■	■	■	■	■	■										
Presentere case													■	■	■	■	■	■	■										
<b>Datainnsamling</b>																													
Lage spørreskjema																													
Sende ut spørreskjema																													
Behandle spørreskjema																													
Tolke/analysere data																													
	Uke	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
<b>Tema</b>																													
<b>Analyse/diskusjon</b>																													
Beskrive teorier				■	■	■	■	■	■																				
Avgrense litteratur				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diskutere funndata				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Relatere data mot teori				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Konkludere funn				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Konklusjon</b>																													
Oppsummere funn																													
Skrive konklusjon																													
Skrive sammendrag																													
Ferdigstille oppgave																													

Møter og diskusjoner med veileder må selvsagt tilpasses etter veileders timeplan og mulighet, men her tentativt satt opp i fht. De oppgaver jeg ser for meg i oppgaven. Også endringer i gjennomføringen vil kunne endre gjennomgangen med veileder.

## LITTERATUR

Litteratur som jeg så langt i planleggingen har funnet frem til og som jeg ønsker å bruke videre i oppgaven:

Collins, Jim (2010), *Good to Great*

Carson, Siri Granum & Kosber, Norunn, (2003), *Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar*

Ihlen, Øyvind & Robstad, Per (2004), *Informasjon og samfunnskontakt: Perspektiver og praksis*

Michael Porter & Mark R. Kramer, 2011, *Creating Shared Values*

Framnes R, Thjømøe H.M, Pettersen A, (2011), *Markedsføringsledelse*

## Vedlegg nr. 2: Intervjuguide

FORSKNINGSSPØRSMÅL	INTERVJUSPØRSMÅL
Om bedriften: Bakgrunnsinformasjon og for å få praten i gang.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Størrelse: Antall ansatte, omsetning, organisering/avdelinger, kunder/leverandører, marked, viktig med antall leverandører</li></ol>
Hvordan bruker din bedrift samfunnsansvar?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvordan forstår/definerer du begrepet samfunnsansvar?</li><li>2. Anser du din bedrift som samfunnsansvarlig?</li><li>3. Hvordan har utviklingen og fokuset på samfunnsansvaret i din bedrift hvert?</li><li>4. Hvor viktig tror du samfunnsansvaret i lokalt næringsliv er og vil bli?</li></ol>
Hvorfor jobber din bedrift med samfunnsansvar?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvis samfunnsansvar benyttes og er viktig, hvordan bruker dere det aktivt? Både i direkte støtte, men også i valg av leverandører og kunder.</li><li>2. Er det viktig å fremstå som noe "mer" enn bare en "bedrift"?</li></ol>
Hvordan fremstår bedriften din i forholdet til konseptet Gjensidig Verdiskapning i fht. produkter/tjenester, verdikjede, og klynger.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hva gjør dine produkter/tjenester spesifikt bra for miljøet/samfunnet?</li><li>2. Hva er det som gjør at kunder velger dere fremfor andre leverandører?</li><li>3. Hva gjør at du velger kunder som er samfunnsaktive eller er lokale?</li><li>4. Stiller dere noen samfunnsmessige krav til underleverandører?</li><li>5. Ved bruk av forskjellige banker/tidligere banker; Hvordan opplever du Helgeland Sparebank i fht. konkurrerende banker? I fht: Produkter, forståelse av din bedrift, kompetanse, evne til å ta beslutninger, samtalepartner/rådgiver.</li></ol>
Hvilke utfordringer har din bedrift i fht. å kunne ta et enda større samfunnsansvar?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Er det noen offentlige krav som kunne gjort det bedre og enklere for bedriften/din bransje?</li><li>2. Hva vektlegger du ved kjøp fra lokale leverandører vs. Nasjonale leverandører.</li></ol>
Hvordan vurderer du nytten av og ansvaret for din bedrift at vi har barne/ungdomsidrett, sangkor, utdanningsmiljø, frivillige organisasjon?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Har din bedrift en gjennomtenkt strategi på hvilke samfunnsmessige formål som støttes?</li><li>2. Hvor store beløp pr. år benyttes til disse formål?</li><li>3. Har du noen planer om å øke engasjementet/støtte til dette formål?</li><li>4. Mener du det er villighet til å betale mer for bruk av lokale leverandører – hvor mye større?</li></ol>

### Vedlegg nr. 3: Informasjonsmail

**Fra:** Brønlund, Bjørn-Tore  
**Sendt:** 11. november 2015 22:01  
**Til:** Jan Arild Vikestad  
**Emne:** INTERVJU

Hei Jan,

Som nevnt pr. telefon i dag jeg i slutførelsen av en masteroppgave innenfor strategisk ledelse.

Temaet i min oppgave er integrert samfunnsansvar og konseptet Gjensidig Verdiskapning som kort fortalt er hvordan bedrifter kan oppnå økonomiske verdier ved å skape samfunnsmessige verdier. Som bl.a. ved at dere kjøpte hjem eierskapet på Bakeriet fra Coop Helgeland.

For både en bedrifts og samfunnets utvikling er tilgangen til og tilgjengelighet av kapital viktig, og påvirker en bedrifts og dertil samfunnets utvikling. I så møte dine tanker om hvordan det ville blitt med bakeriet om det i sin tid hadde blitt et salg til Bakehuset i Tromsø.

Vedlagt følger intervjuguide med de spørsmål jeg ønsker å belyse og få svar på.

Ser innom på fredag kl. 14 som avtalt.

Med vennlig hilsen

**helgelandsparebank** 

Bjørn-Tore Brønlund

Direktør Bedriftsmarked

Tlf. direkte: 75 12 82 46

Mobil: 975 03 419

Denne e-post er kun beregnet for den person den er rettet til. Dersom e-posten er sendt feil, ber vi om at du vennligst sletter hele e-posten og straks varsler avsender om feilsendingen. Enhver bruk av informasjonen i e-posten eller eventuelle vedlegg, er ulovlig.

This e-mail is intended for the above address only. In case of incorrect transmission, please destroy the e-mail and any enclosed documents and notify the person who has sent it. Any use of the e-mail and its content, is prohibited.