

Heidi Flo Bødal og Gina Hernandez

«Vi er her for å tjene mest mulig penger, men vi skal ikke gjøre det på bekostning av naturen»

En casestudie om bærekraftige forretningsmodeller

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Terje Berg og Per Ståle Knardal

Mai 2020

Heidi Flo Bødal og Gina Hernandez Gabrielsen

«Vi er her for å tjene mest mulig penger, men vi skal ikke gjøre det på bekostning av naturen»

En casestudie om bærekraftige forretningsmodeller

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Økonomistyring
Veiledere: Terje Berg og Per Ståle Knardal
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Forord

Vår studietid ved NTNU Handelshøyskole nærmer seg nå slutten. De fem årene som studenter har gitt oss kunnskap vi ikke ville vært foruten, selv om studietiden til tider har bydd på utfordringer. Det er med stor glede, men også litt vemodig, vi nå leverer denne masteroppgaven innenfor studiet økonomi og administrasjon. Arbeidet med oppgaven har gitt oss oppturer og nedturer, men også gode erfaringer vi vil ta med oss ut i arbeidslivet. Spesielt ettersom temaet bærekraft blir mer og mer aktuelt, har det å forske på temaet vært svært spennende og betydningsfullt.

Vi takker for samarbeidet med NutriMar, og setter stor pris på at de har hatt tid til å stille opp på intervjuer, møter og faktasjekk. En spesiell stor takk til våre veiledere Terje Berg og Per Ståle Knardal, som har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger og god hjelp underveis i prosessen. En stor takk rettes også til de som har vært behjelpelig med korrekturlesing av oppgaven.

God lesning!

Heidi Flo Bødal og Gina Hernandez Gabrielsen

Trondheim, mai 2020.

Sammendrag

Global oppvarming og rovdrift av naturressurser kan ses på som to av de viktigste problemene i verden. Dagsaktualiteten til temaet bærekraft øker stadig i samsvar med fokus på lavere utslipp og klimavennlige løsninger. Formålet med vår studie er å undersøke hvordan bærekraft kan innvirke på en forretningsmodell, samt redegjør for forholdet mellom et selskaps økonomistyring og implementering av bærekraftige tiltak. I oppgaven benyttes en enkelt casebedrift, NutriMar AS, ettersom selskapet har en sirkulærøkonomisk forretningsidé.

Overordnede problemstilling for oppgaven er:

Hvordan samspiller bærekraft og økonomistyring, og vil dette samspillet påvirke selskapets konkurransekraft?

For å svare på problemstillingen har også følgende forskningsspørsmål blitt utviklet:

- 1. Hvordan samspiller styringsmekanismene i en bærekraftig forretningsmodell?*
- 2. Hvilke utfordringer kan oppstå knyttet til å realisere både lønnsom og bærekraftig utvikling?*

For å svare på problemstillingen benyttet vi et kvalitativ forskningsdesign, med både intervjuer og dokumentstudier. Det ble totalt gjennomført åtte intervjuer av informanter med ulike stillinger i NutriMar. Funn fra intervjuene og dokumentstudier ble analysert mot tidligere forskning på temaet bærekraft, situasjonsbestemt teori og styringssystemer som en pakke. Vi valgte å bruke Simons fire kontrollnivåer som rammeverk for analyse av styringssystemet. I vår studie baserer vi begrepet bærekraft på den tredelte bunnlinjen, som i tidligere forskning inkluderer klima og miljø, sosiale forhold og økonomi.

Studiens funn tyder på at den økonomiske bunnlinjen i bærekraftsbegrepet prioriteres over den sosiale og miljømessige. Argumentene tar utgangspunkt i oppfatningen om at bærekraftig økonomi er grunnleggende i forretningsdrift, slik at selskaper trenger økonomisk sikkerhet i bunn for å videre kunne løse sosiale og miljømessige problemstillinger. Likevel finner vi indikasjoner på at bunnlinjene samspiller i sentrale avgjørelser, spesielt i forbindelse med NutriMars investeringsfokus. Samfunnets stadig økende oppmerksomhet rundt temaet

bærekraft bidrar til at konkurransekraft styrkes gjennom den sosiale og miljømessige bunnlinjen, og således videre forsterker den økonomiske bærekraften.

For vår casebedrift finner vi utfordringer både i retning av muligheter og fallgruver. Muligheter knytter seg spesielt til konkurransekraft gjennom differensiering og kundeforhold, mens fallgruver omfatter negative eksternaliteter som problemer med lukt, og miskommunikasjon som fører til negativ omtale. Ettersom NutriMar er et relativt lite selskap i utvikling finner vi overvekt av interaktive styringsmekanismer i forretningsmodellen, men også indikasjoner på grense-, tros- og diagnostiske mekanismer. Som Simons (1995) poengterer i sitt rammeverk er samspillet mellom mekanismene sentralt, noe vi i vår case finner flere indikasjoner på.

Abstract

Global warming and extensive exploitation of natural resources are some of the most pressing issues facing modern societies. The day-to-day sustainability theme is steadily increasing in line with the focus on lower emissions and climate-friendly solutions. The purpose of our study is to investigate how sustainability can affect a business model, as well as explain the relationship between a company's financial management and the implementation of sustainable measures. The project uses a single case company, NutriMar AS, which has a circular economic business idea.

The overall issues for the assignment are:

How do sustainability and financial management interact, and will this interaction affect the company's competitiveness?

To answer the problem, the following research questions have also been developed:

- 1. How do the management mechanisms interact in a sustainable business model?*
- 2. What challenges can arise in realizing both profitable and sustainable development?*

To answer these questions, we used a qualitative research design, with both interviews and document studie. A total of eight interviews were conducted with personnel working in different positions in the company. Findings from the interviews and litterature review were analyzed and the findings compared against the research literature on sustainability, situational theory and management systems. We chose to use Simon's four control levels as a framework for analyzing the management system. In our study, we base the concept of sustainability on the triple bottom line, which in previous research includes climate and environment, social conditions and economics.

The findings indicate that the economic bottom line is prioritized over social and environmental factors. Sustainable economics is fundamental to business operations, thus companies need financial security at the bottom in order to further solve social and environmental issues. Nevertheless, we find indications that the three bottom lines interact in key decisions, especially in connection with NutriMar's investment focus. Society's ever-increasing focus on sustainability contributes to strengthening competitiveness through the social and environmental bottom line, and thus further enhances economic sustainability .

We find evidence of several opportunities and pitfalls related to sustainable operations in the analysis of the case business. Opportunities are particularly linked to competitiveness through differentiation and customer relationships, while pitfalls include negative externalities such as odor problems and miscommunication leading to negative public relations. As NutriMar is a relatively small company in growth, we find the overweight of interactive management mechanisms in the business model, but also indications of boundary, belief and diagnostic mechanisms. We find indications of interaction between several types of management control systems, which is central to achieve long-term sustainable economic growth.

Innhold

Forord.....	i
Sammendrag	iii
Abstract.....	v
Figurer.....	ix
1 Innledning.....	1
1.1 Motivasjon og bakgrunn.....	1
1.2 Hovedproblemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Begrepsforklaring og avgrensninger	3
1.3.1 Bærekraft.....	3
1.3.2 Økonomistyring.....	3
1.3.3 Forretningsmodell	4
1.3.4 Verdigrunnlag og konkurransekraft	5
1.3.5 Avgrensninger for oppgaven.....	6
1.4 Oppgavens struktur	6
2 Case: NutriMar AS	7
2.1 Fakta om selskapet	7
2.2 Lokasjon	7
2.3 Produktshistorie	8
2.4 Forretningsområder	9
3 Teori.....	11
3.1 Bærekraft.....	11
3.1.1 Bærekraftig produksjon.....	12
3.1.2 Bærekraftige forretningsmodeller	12
3.1.3 Forretningsmodellinnovasjon.....	14
3.2 Styringssystemer	15
3.2.1 Simons styringsnivåer	16
3.3 Situasjonsbestemt teori.....	18
3.3.1 Tidligere funn i skjæringspunktet mellom situasjonsbestemte variabler og styringsmekanismer	19
3.3.2 Kritikk mot situasjonsbestemt teori.....	21
3.4 Oppsummering	21
4 Metode.....	22
4.1 Forskningsstrategi	22
4.2 Vitenskapsteoretisk ståsted	23
4.3 Kvalitativ forskningsmetode	23
4.3.1 Casedesign.....	24

4.4	Datainnsamling.....	25
4.4.1	Metode for datainnsamling.....	25
4.4.2	Intervjuguide	26
4.4.3	Utvalg og intervjuobjekter	27
4.4.4	Gjennomføring av intervjuene	28
4.5	Dataanalyse	29
4.5.1	Transkribering	29
4.5.2	Analyseprosessen	30
4.6	Metodekvalitet.....	30
4.6.1	Reliabilitet	30
4.6.2	Validitet.....	31
4.6.3	Generaliserbarhet	31
4.7	Etiske betraktninger.....	32
5	Empiri	33
5.1	Kontekstuelle forhold	33
5.2	Forretningsideens kommersielle potensiale	36
5.3	Interne prosesser.....	39
6	Analyse	43
6.1	Grunntrekk i NutriMars forretningsmodell	43
6.1.1	Økonomi som nødvendig forutsetning for bærekraft.....	43
6.1.2	Forretningsmodell og styringssystemer	44
6.1.3	Samspill mellom økonomisk bærekraft og konkurransekraft	47
6.2	Utfordringer for bærekraftig utvikling i NutriMar	48
6.2.1	Kontekstuelle fallgruver	48
6.2.2	Kontekstuelle muligheter: konkurranseutfordringer	50
7	Konklusjon.....	52
7.1	Samspillet mellom styringsmekanismene i bærekraftig forretningsmodell	52
7.2	Utfordringer knyttet til lønnsom og bærekraftig utvikling.....	53
7.3	Konklusjon på problemstilling	54
7.4	Implikasjoner.....	54
7.5	Videre forskning.....	55
	Referanser.....	56
	Vedlegg	63

Figurer

Figur 1: Tripple bunnlinje (FN, 2019)	11
Figur 2: Fire nivåer av styring (Simons, 1995, s. 85).....	16

1 Innledning

Vår oppgave tar for seg hvordan fokus på bærekraft kan påvirke selskapers forretningsmodell. Innledningen presenterer motivasjon og bakgrunn for valg av tema og forskningsområde. Videre introduserer vi problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, og deretter relevante begreper og avgrensning for oppgaven.

1.1 Motivasjon og bakgrunn

Det blir stadig større fokus på bærekraft i næringslivet og samfunnet generelt, problemstillinger knyttet til bærekraft vil med høy sannsynlighet være en sentral faktor i vårt fremtidige virke som siviløkonomer, som i mange andre yrker. Innsikt i forskning om bærekraftig forretningsdrift vil gjøre oss i stand til å bidra med viktig og fremtidsrettet kompetanse som kan gjøre selskaper mer robuste på sikt. En bærekraftig forretningsmodell vil kunne spare både selskaper, samfunnet og miljøet for verdifulle midler, noe som har motivert oss til å studere tidligere forskningen på området.

I vår studie forsøker vi å redegjøre for forholdet mellom et selskaps økonomistyring og implementerte bærekraftige tiltak. Tidligere har forskning konkludert med at effekten av bærekraft i selskapers finansielle resultater er tvetydig (Lüdeke-Freund, 2010; Pelozo, 2009). Rossignoli og Linozo (2018) hevder at konkurransefortrinn eller økonomiske fordeler ikke nødvendigvis oppnås gjennom sosial- og miljøtiltak. Annen forskning viser at bærekraftige forretningsmodeller kan inspirere til sosial og miljømessig verdiskaping med økonomisk gevinst og konkurransefortrinn (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014). Utgård (2017) argumenterer for at samfunnsansvarlige selskaper kan være lønnsomme ettersom de ofte appellerer bedre til enkelte kundegrupper og andre interessenter. De tvetydige resultatene inspirerte oss til å studere temaet bærekraftige forretningsmodeller. I vår oppgave ønsker vi å studere bærekraftige forretningsmodeller under mer konkret rammer, sett i lys av de forskjellige argumentene for og imot bærekraftige forretningsmodeller gitt i forskningslitteraturen.

Til forskjell fra en mer tradisjonell forretningsmodell inkluderer en bærekraftig forretningsmodell sosiale og miljømessige forhold som en del av kjernen i selskapet

(Schaltegger & Wagner, gjengitt etter Lüdeke-Freund, 2010). Forretningsmodellen gir oss sådan et rammeverk for å studere hvordan en forretningside kan skape konkurransekraft gjennom økonomistyringen, noe vi konkretiserer betydningen av nærmere senere i kapitlet. Samtidig har tidligere forskning vist hvordan forskjellige utforminger av bærekraftige forretningsmodeller vil kunne åpne for nye forskningsområder (Bocken et al., 2014). Oppgaven vår er et eksempel på hvordan bærekraft kan bygge konkurransekraft gjennom en forretningsmodell, og følgelig kan vår studie bidra til å inspirere selskaper til å adoptere en mer bærekraftig forretningsmodell.

I oppgaven bruke vi NutriMar som et eksempel på et selskap med en bærekraftig forretningsmodell, hvor vi analyserer og vurderer deres grad av bærekraft og hvordan dette påvirker selskapets konkurransekraft. I dagens samfunn utvikles et stadig økende press mot lavere utslipp og klimavennlige løsninger. I mange sektorer krever bærekraftig innovasjon høy tverrfagelig kunnskap og utvikling av en bærekraftig forretningsmodell kan være krevende. Global oppvarming og rovdrift av naturressurser kan ses på som to av de viktigste problemene i verden (Ødegård, Reiersen og Branstad, 2019). NutriMars forretningside tar utgangspunkt i nettopp ressursutnyttelse, noe som gjør selskapet både interessant og relevant for oppgaven.

1.2 Hovedproblemstilling og forskningsspørsmål

Vi har med bakgrunn i temaet bærekraftige forretningsmodeller utarbeidet følgende problemstilling for vår oppgave:

Hvordan samspiller bærekraft og økonomistyring, og vil dette samspillet påvirke selskapets konkurransekraft?

For å svare på den overordnede problemstilling har følgende forskningsspørsmål blitt utviklet:

1. *Hvordan samspiller styringsmekanismene i en bærekraftig forretningsmodell?*
2. *Hvilke utfordringer kan oppstå knyttet til å realisere både lønnsom og bærekraftig utvikling?*

1.3 Begrepsforklaring og avgrensninger

1.3.1 Bærekraft

Begrepet bærekraft kan være krevende å definere ettersom det brukes i ulike kontekster og således beskrives ulikt. Verdenskommisjonen for miljø og utvikling definerte først begrepet bærekraftig utvikling i sin rapport “Vår felles framtid” i 1987 som “utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (FN, 2019, avsn. 2).

I dag baserer FN (2019) begrepet bærekraftig utvikling på solidaritet for både nåværende og kommende generasjoner innenfor områdene klima og miljø, sosiale forhold, og økonomi. Likedan beskriver Butters (2004) begrepet bærekraftig utvikling som langsiktig, sosial og økonomisk positiv samfunnsutviklingen innenfor rammen av økosystemenes bæreevne. Fra et økonomistyringsperspektiv brukes gjerne Elkingtons tripple bunnlinje (Garetti & Taisch, 2012; Ødegård et al., 2019). Hovedbudskapet med den tripple bunnlinje er at virksomhetens suksess ikke bare handler om økonomi, men også innvirkning på miljø og samfunn (Carson & Skauge, 2019).

Duque Ciceri, Garetti og Sperandio hevder at bærekraft er en kvalitet som muliggjør å bevare, beholde og opprettholde noe (gjengitt etter Garetti & Taisch, 2012, s. 84). I tidligere teori ble begrepet bærekraft hovedsakelig brukt i miljøsammenheng som et kvalitetstegn på opprettholdelse av miljø. Resultatet av et større fokus på temaet er mange og tildels varierte definisjoner på begrepet bærekraft, samt fremvekst av konsepter som eksempelvis samfunnsansvar og den tripple bunnlinje (Van Marrewijk, 2003). I vår oppgave vil vi ta utgangspunkt i den tripple bunnlinjen ved klima og miljø, sosiale forhold, og økonomi når vi henviser til begrepet bærekraft.

1.3.2 Økonomistyring

Anthony's (1965) forskning beskriver økonomistyring som prosesser der ledere sikrer nødvendige ressurser, og ser til at ressursene brukes effektivt mot organisasjonens mål. Perspektivet blir gjerne definert som en tradisjonell oppfatning av økonomistyring (Bjørnenak, 2010). Tretti år senere innledet Johnson og Kaplan (1987) debatten “økonomistyringens tapte relevans” som sterkt kritiserer det tradisjonelle perspektivet (gjengitt etter Bjørnenak, 2003, s. 1). Kritikerne argumenterer for at perspektivet ikke gir

relevant eller tidsriktig styringsdata for beslutningstakerne, samtidig betraktes systemene som lite egnet til å kommunisere strategiske beslutninger og evaluere virksomhetens prestasjoner (Bjørnenak, 2003; Bjørnenak, 2010).

Nyere økonomistyringslitteratur vektlegger styringssystemer koblet til virksomhetens strategi (Bjørnenak, 2003). God økonomistyring fra et nyere perspektiv avhenger av formålet med styringen (Bjørnenak, 2016), og økonomistyring fungerer som et implementeringsverktøy mellom strategiske planer og operasjonell kontroll (Bjørnenak, 2003; Simons, 1995).

Eksempelvis beskriver Johanson og Madsen (2013) styring som alle verktøy og systemer som brukes av ledelsen for å sikre at ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens strategier og mål. Styring inkluderer følgelig mer enn bare økonomisk styring, tidvis kan administrativ og kulturell styring i form av kontroll- og styringsmekanismer erstatte eller utfylle økonomisk styring (Johanson & Madsen, 2013). Beskrivelsen skiller seg således fra Anthonys (1965) tradisjonelle beskrivelse av økonomistyring ved å inkludere flere kontroll- og styringsmekanismer.

Det finnes flere eksempler på rammeverk som bygger på ideen om styringssystemer som en “pakke” av ulike kontroll- og styringsmekanismer (Otley, 1980). Et eksempel vi vektlegger i vår oppgave er Simons (1995) styringsnivåer. Simons (1995) rammeverk fokuserer spesielt på samspillet mellom styringssystemene, noe vi vil begrunne og redegjøre for nærmere i teorikapittelet.

1.3.3 Forretningsmodell

Osterwalder og Pigneur (2005) definerer en forretningsmodell som et konseptuelt verktøy for å forstå hvordan et selskap driver sin virksomhet. Primært kan forretningsmodellen deles i verdiskaping, -levering og -kaping (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019a), og den brukes gjerne til analyse, sammenligning, styring, kommunikasjon, innovasjon og resultatvurdering. Det institusjonelle systemet som omslutter virksomheten påvirker hvordan forretningsmodellen bygges for å oppnå en bærekraftig omstilling (Ødegård et al., 2019). Bærekraft i seg selv vil ikke tilføre verdi, men selskapers initiativ til bærekraft må kommuniseres gjennom en forretningsmodellen for å skape verdi (Lueg, Pedersen og Clemmensen, 2015). En bærekraftig omstilling kan således beskrives som en sirkulær prosess, der resultatet i den tripple bunnlinjen påvirker hvordan institusjonelle omgivelser hensyntas inn i forretningsmodellen.

Forretningsmodeller skal besvare hvordan et selskap definerer sin konkurransestrategi gjennom utforming av produkter eller tjenester som tilbys til markedet (Rasmussen, 2007). Konkurransestrategien inkluderer elementer som eksempelvis selskapets profittmargin, produksjonskostnader eventuelle differensieringsstrategier, bekreftelser av verdiløfte, samt hvordan bekreftelsen integreres i egen verdikjede med andre firmaer i et verdinettverk (Bocken et al., 2014). Et eksempel på et forretningsmodell konsept med utgangspunkt i bærekraft er sirkulærøkonomi.

1.3.4 Verdigrunnlag og konkurransekraft

Ifølge Flakstad (2016) er kundene målgruppen for selskapers konkurransekraft. Ved å identifisere kundegrupperes behov gjennom kunnskap, kreativitet og kundeforståelse kan selskaper styrke sin konkurransekraft. Verdiskaping handler om hvordan selskapenes verdiløfte løser et problem for kunden til en bestemt pris (Jørgensen et al., 2019a), noe som kan ses på som første steg for å styrke konkurransekraften. Høy verdiskaping innebærer stort samsvar mellom hva selskapene tilbyr og kundens behov.

Videre avhenger konkurransekraft av å kombinere de riktige ressursene, teknologien og kunnskapen bedre enn konkurrentene (Flakstad, 2016), en prosess som gjerne kjennetegnes som selskapers verdilevering (Gramstad, Helland & Saebi, 2017).

Spesielt kan verdifulle ressurser som ikke lett kan kopieres eller erstattes bidra til å skape konkurransefordeler (Jørgensen & Pedersen, 2015b). Selskaper med sterk konkurransekraft utfører bedre verdiskaping og -levering enn konkurrentene, noe som gjenspeiles gjennom betaling og lojalitet fra kundene (Flakstad, 2016). Således beskriver verdikapingen selskapenes økonomiske verdi gjennom kostnadsstruktur, inntektsmodell og videre profittmargin (Jørgensen et al., 2019a).

Eksempelvis brukes begrepet grønn konkurransekraft om utfordringen ved å kombinere økt verdiskaping med redusert økologisk fotavtrykk (Ødegård et al., 2019; Stoknes, 2019). Mer verdiskaping til mindre miljøbelastning nødvendigvis innebærer å få mer verdi av hver enkelt ressurs (Stoknes, 2019).

1.3.5 Avgrensninger for oppgaven

Vår oppgave avgrenses naturlig ved metodevalg til norsk næringsliv. Det norske samfunnet er preget av høy tillit, evne til samarbeid og kjennetegnes gjerne som en omfattende velferdsstat (Ødegård et al., 2019). Ødegård et al. (2019) mener rammebetingelser i norsk næringsliv ligger til rette for en bærekraftig forretningsmodell. Med tanke på dagsaktualiteten til temaet bærekraft tenker vi vår oppgave kan bidra med betydningsfulle refleksjoner om hva en bærekraftig forretningsmodell innebærer i norsk næringsliv. Spesielt med tanke på hvilke muligheter og fallgruver som finnes i konteksten.

Bærekraft er som nevnt et bredt begrep, dermed har vi for å avgrense oppgaven valgt å fokusere på ett selskap. Vi ønsket å rette fokuset mot hvordan bærekraftige produksjon kan påvirke forretningsmodellen og konkurransekraften til selskaper. Fokus på ett enkelt selskap vil kunne føre til et mer helhetlig og dypere innblikk i samspillet mellom bærekraft, forretningsmodell og konkurransekraft. Således baseres funnene i oppgaven kun på data omkring case bedriften.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av syv kapitler, samt forord, sammendrag, vedlegg og referanseliste.

Innledningen presenterte motivasjon for oppgaven og problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. I forbindelse med problemstillingen og forskningsspørsmålene ble enkelte begrep konkretisert for å gi leseren en oppklaring som vi tenker er nyttig for videre lesing. I neste kapittel presenteres casebedriften, før vi i teorikapittelet gjennomgår teorier vi mener er relevante for å svare på problemstillingen. Videre beskrives og argumenteres det for metodiske valg i kapittel fire. Empirien beskriver våre funn, som videre kobles mot teorien i analysekapittelet. Avslutningsvis i kapittel syv vil vi gi en kortfattet konklusjon.

2 Case: NutriMar AS

Vår oppgave ble skrevet i samarbeid med NutriMar AS. I følgende kapittel vil vi presentere selskapet, produkthistorien, forretningsområder, mål og strategi. For å beskrive selskapet NutriMar på en rettvise måte baserte vi oss på samtaler med nøkkelinformanter og dokumentstudier i form av årsrapporter. Vi har valgt å presentere den informasjonen vi mener er hensiktsmessig og relevant for oppgaven videre.

2.1 Fakta om selskapet

NutriMar er et norsk, biomarint selskap som produserer olje, mel og proteinkonsentrat fra laks, kylling og tare. Selskapet ble etablert i 2006. Ifølge årsrapportene begynte selskapet en større satsing i 2016, og er fremdeles i en vekst- og formingsfase. I 2006 hadde NutriMar to ansatte som har vokst til omtrent 40 ansatte på nåværende tidspunkt.

NutriMar er en del av investeringsselskapet Kverva AS som ble etablert i 1991, som også inkluderer eksempelvis SalMar ASA. Kverva er et investeringsselskap og spesialiserte seg på akvakultur (havbruk) og marine ressurser. Selskapet etablerte seg som et industrielt investeringsselskap i 2007 og har utviklet blant annet selskapet SalMar, som er et av de største lakseprodusentene i verden. Kverva har dessuten investert og utviklet flere marine- og akvakulturvirksomheter, som eksempelvis NutriMar. Befolkningsvekst, velstandsutvikling og fokus på helse mener Kverva trolig vil føre til at sjømat blir en langt viktigere proteinkilde i fremtiden.

NutriMars omsetning i 2017 var ca 123 millioner kr i 2017, og ca 175 millioner kr i 2018. Dette viser en økt omsetning på rundt 52 millioner kr, i motsetning til driftsresultat som viser en nedgang 12 millioner kroner fra 2017 til 2018.

2.2 Lokasjon

Fabrikanlegget til NutriMar befinner seg på Frøya, en liten kommune i Trøndelag med omtrent 5000 innbyggere. Plasseringen bidrar til å skape arbeidsplasser for lokalbefolkningen på Frøya. Like ved fabrikanlegget til NutriMar ligger InnovaMar, slakteriet til SalMar, et

stort og effektivt laksefordelingsanlegg. Nærheten til InnovaMar skal sikre en enkel og effektiv infrastruktur som NutriMar mener bidrar til optimal bruk av naturressurser, høy standard og kvalitet på råvarene. NutriMar påstår samarbeidet i kombinasjon med selskapets avanserte og moderne produksjonsanlegg skaper produkter av høy kvalitet.

Golfstrømmen langs norskekysten gir en ekstraordinær tilgang til stortare og laks, følgelig kan NutriMar tilby noe de selv mener er et produkt av “beste kvalitet”. Et av de mest omtalte problemene tilknyttet fabrikken på Frøya, er utslipp fra fabrikken som skaper sjenerende lukt for nærområdet. Flere tiltak er iverksatt for å løse problemet og de siste 6-7 årene har fokuset på utslipp vært spesielt tidskrevende. Nylig ble det investert i et luftrenseanlegg for rundt 20 millioner kroner og i dag mener selskapet de er nær en løsning på luktproblematikken. NutriMar har et langsiktig mål om en bærekraftig produksjon med nullutslipp. I dag er utslippet på 4% , men det arbeides kontinuerlig mot målet.

2.3 Produkthistorie

Produksjon av laksefôret startet på 80-90 tallet og kategoriseres som en marin diett. En marin diett omfatter fôr for dyreliv i havet, der NutriMars produksjon fokuserer på laksefôr. For å gjøre fôret mer kostnadseffektivt ble det tidligere substituert med vegetabiliske ingredienser, som eksempelvis soya. Erstatningen førte til at produktet inneholder lite omega 3 og lignende proteinkilder. NutriMar ønsker å reversere utviklingen ved å produsere laksefôr som bidrar til at laks får det bedre og samtidig vokser fortere. Laksefôret var selskapets første forretningsområde i 2006. NutriMar får sitt råstoffet i form av rester fra SalMars lakseslakteri, før det senere blir tilsatt ensilasje (surfôr), prosessert og hydrolysert. Hydrolyse er en teknologisk løsning som NutriMar mener ikke ødelegger proteinstrukturen i proteinene, dermed klarer dyrene å ta opp virkestoffene i produktene bedre. Hydrolyse er en teknologisk løsning som NutriMar mener ikke ødelegger proteinstrukturen i proteinene, dermed klarer dyrene å ta opp virkestoffene i produktene bedre. Videre blir det laget olje og proteinfraksjoner som resulterer i produkter til dyrefôr. Gjennom produktegenskaper som de selv mener er unike, håper NutriMar å skape et konkurransefortrinn.

I 2014 satset NutriMar på risikofylte investeringer gjennom å utvide lakseforretningen og de etablerte tilsvarende produkter basert på kylling. Kyllingslakterier betaler ofte for å kaste rester fra egen produksjon. Alternativt går restene til lavverdi produkter som eksempelvis

gjødsel, sement eller pelsdyrnæringen. NutriMar tilbyr derimot en høyere pris for restene fra produksjonen, som blir råstoffet i selskapets dyrefôrprodukter. Fabrikken som bruker kyllingrester i produksjonen er snart i drift og NutriMar påstår selv dette er en fabrikk som er unik i sin art. Fabrikken utnytter restene og skaper høyverdiprodukter gjennom å hydrolysere restene. NutriMar ønsker å benytte kylling til noe mer nyttig enn gjødsel og sement. På nåværende tidspunkt går produktene i hovedsakelig til kjæledyrfôr, dog ønsker NutriMar å testet produktet som aqua-fôr (fôr til laks).

I 2015 kjøpte NutriMar et selskap som opprinnelig var todelt i Biotrål AS og Seaweed Energy Solutions AS (SES). Kjøpet ble inngangen til tareproduksjonen. Forretningssideen baserer seg på å dyrke tare og bruke det som biodrivstoff, altså fornybart drivstoff. Tare som ressurs har egenskaper som ikke lar seg erstatte. Blant annet brukes tare til å utvinne alginat, et bindemiddel som brukes innen farmasi, tilsetningsstoffer i matvarer og teknisk industri. Satsingen på tare førte til et nytt prosesseringsanlegg som både skal tørke og prosessere tare.

NutriMar er med på å finansiere flere doktorgradstillinger i samarbeid med NTNU og selskapet har også fått en FoU konsesjon i forbindelse med laksefôrproduksjonens miljøfordeler i å redusere skade fra soyaproduksjonen. FoU konsesjonene gir muligheter til å søke etter merverdi i produktporteføljen ettersom prosjektene kan gi selskapet kunnskap om hvor "godt" laks trives med selskapets produkter.

2.4 Forretningsområder

NutriMar består i hovedsak av to forretningsområder; prosessering av biprodukter og reproduksjon av råvarer. En biproduksjon tar opp de viktige næringsstoffene i produktet og bevarer proteinstrukturen i proteinene. Gjennom å fokusere på å skape høyverdiprodukter av råstoff og å utnytte råstoffet fullt ut ønsker NutriMar å oppnå en lønnsom resirkulering. Hydrolyse i prosessering av biprodukter ødelegger ikke proteinstrukturen i proteinene, men deler proteinet opp i mindre biter.

Reproduksjon av råvarer omfatter tareproduksjonen. I motsetning til andre selskaper benytter ikke NutriMar avfallsstoffet formalin i sin tareproduksjon. I følge SNL (2020) består formalin av en vandig oppløsning av formaldehyd og metanol. NutriMars produksjonsmetode uten

formalin påstås å bevare friskheten i tare bedre enn tilsvarende produksjonsmetoder, og er dessuten uten miljøskadelige utslipp.

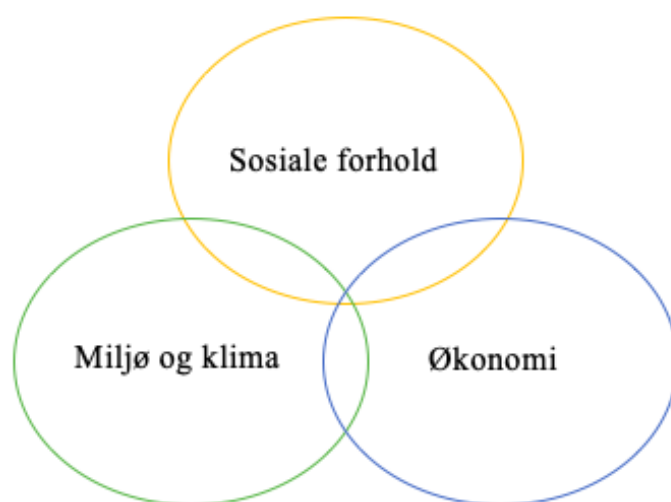
NutriMar har få, men store kunder. Selskapet selger og kjøper i norsk valuta, men ettersom selskapet har store deler av markedet i USA vil inntekten kunne påvirkes av dollarkursen. I følge årsrapporten er selskapet sikret mot finansiell risiko i form av løpende rente og sikring mot valutasvingninger. NutriMar ønsker å drive verdiskaping ved å binde forretningsområdene sammen og være en del av et råvaremarked. Laks, tare og kylling kan ha større verdi sammen enn hver for seg.

3 Teori

I følgende kapittel presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Forskning må ha sammenheng med etablert teori for å være betydningsfull (McKinley, Mone & Moon, 1999), kapittelet inneholder sådan tidligere forskning og teori vi mener er relevant for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Innledningsvis gjennomgås temaet bærekraft, deretter presenteres styringssystemer med utgangspunkt i *Simons fire styringsnivåer*, før vi avslutningsvis redegjør for situasjonsbestemt teori med fokus på funn i skjæringspunktet mot styringssystemer.

3.1 Bærekraft

Økt bærekraftig fokus kan bidra til avgjørende endringer i global tenkning og dermed endre tenkemåten virksomheten drives på (Hami, Muhamad & Ebrahim, 2015). Den tripple bunnlinjen som ble presentert innledningsvis brukes gjerne i økonomistyring litteratur i forbindelse med temaet bærekraft.



Figur 1: Tripple bunnlinje (FN, 2019)

Carson og Skauge (2019) ser på den tripple bunnlinjen som en metafor for bærekraftig virksomhetsledelse der *bunnlinje* gjenspeiler virksomhetens resultater. Tredelingen skal gjenspeile hvordan virksomhetens suksess ikke bare omfatter det økonomiske perspektivet, men også påvirkes av miljø og samfunn (Carson & Skauge, 2019; Olsen & Syse, 2013). Således danner konseptet institusjonelle rammebetingelser for utvikling. Videre argumenterer

tidligere forskning for at miljø, sosiale forhold og økonomi må henge sammen for at en forretningsmodell skal være bærekraftig (Ødegård et al., 2019).

Den økonomiske dimensjonen handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn (FN, 2019). En nødvendig forutsetning for økonomisk bærekraft er positivt resultat (Carson & Skauge, 2019). Videre skal den sosiale dimensjonen sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv (FN, 2019). Carson og Skauge (2019) påpeker at omfanget av sosial rettferdighet gjelder både internt og eksternt. Den siste dimensjonen, miljø og klima, skal ivareta natur og klima slik at ressursene også kan brukes av fremtidige generasjoner (FN, 2019).

3.1.1 Bærekraftig produksjon

FN (2019) definerer bærekraftig forbruk og produksjon som å gjøre mer ved bruk av mindre ressurser. Etersom en produksjonsprosess avhenger av både samfunn og økonomi vil også miljøet naturlig påvirkes. Eksempelvis kan produksjon påvirke global oppvarming gjennom avfallsproduksjon, giftige utslipp, arbeidsforhold, produktets levetid og lignende forhold (Garetti & Taisch, 2012). Imidlertid antas nåtidens ressursforbruk å overstige et bærekraftig nivå (FN, 2019).

Bærekraftige løsninger vil kunne gi både økonomiske og miljømessige fordeler (Arjaliès & Mundy, 2013). Samtidig kan miljøvennlige produkter, produksjon og samfunnsansvarlighet forbedre driftseffektiviteten og således skape konkurransefortrinn (Hami et al., 2015). Spesielt trekkes teknologi fram som en viktig faktor i bærekraftig produksjon, ettersom den både påvirker og skaper samhandling mellom de tre dimensjonene bærekraft, miljø og samfunn. Med bakgrunn i teknologiske regulerings tiltak og sammenhengende sosial atferd vil det være mulig å lage produkter og løsninger som kan tilfredsstillende økonomiske, miljømessige og sosiale faktorer (Garetti & Taisch, 2012).

3.1.2 Bærekraftige forretningsmodeller

Bærekraftige forretningsmodeller kan i likhet med bærekraft defineres på ulike måter.

Gulbrandsen (2015) mener hovedpoenget med å integrere bærekraft i selskapets daglige drift er for å kunne oppnå positive ringvirkninger, som eksempelvis redusert avfall eller utslipp.

Begrepet inkluderer samtidig kombinasjonen lønnsom forretningsdrift med et bidrag til å løse utfordringer i miljø og samfunn (Carson & Skauge, 2019). Bærekraftige forretningsmodeller

kan dermed beskrives som prosesser for å drive økonomiske virksomheter som skaper positive miljøeffekter og sosial endring (Ødegård et al., 2019). Således kan bærekraft bidra til å forstå hvorfor bestemte prosesser og ressurser implementeres i en forretningsmodell (Garetti & Taisch, 2012).

Gjennom å integrere sosial- og miljøeffekter i designet kan bærekraftige forretningsmodeller demonstrere hvordan virksomhetene skaper, leverer og kaprer verdi (Gramstad et al., 2017; Jørgensen & Pedersen, 2015b). Modellene kan skissere rammene for hvordan selskaper oppnår økt lønnsomhet. Lønnsomhet skapes ved å tilby og levere produkter med verdi for kundene til en attraktiv pris, og samtidig skape en akseptabel profitt (Jørgensen & Pedersen, 2015b). Dog krever verdiskaping gjennom et bærekraftige initiativ at forretningsmodellen kommuniserer initiativet på en sindig måte (Lueg et al., 2015). Et eksempel på hvordan kommunikasjon kan mislykkes betegnes som “grønnvasking”: Å fremme et par grønne initiativer, mens driften i praksis fortsetter som før uten noen endring. Grønnvasking kan potensielt gi varige negative økonomiske og sosiale ringvirkninger (Stokenes, 2019).

En sentral motivasjonsfaktor bak bærekraftige forretningsmodeller er konkurransefordelene selskapene kan få ved integrering av miljømessige og sosiale løsninger (Chen, Lai & Wen, 2006). Følgelig finner stadig flere selskaper lønnsomhet i å løse sosiale og miljømessige problemer på nye måter (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, gjengitt etter Jørgensen & Pedersen, 2015a, s. 3). Innovative selskaper vil kunne ta nytte av ”første trekk” fordelene som kan gi muligheter som å ta en høyere pris for grønne produkter, forbedre selskapets fremstilling, utvikle nye markeder og oppnå konkurransefordeler (Hart; Peattie, gjengitt etter Chen et al., 2006, s. 332). Samtidig peker Jørgensen et al. (2019a) på at selskaper stadig må omforme sine forretningsmodeller hyppigere enn tidligere som et resultat av et økende bærekraftsproblem og ny teknologi som setter selskapene under press. Det vil si at strategi ikke skal gi varige, men midlertidige konkurransefortrinn.

Samfunnet og miljøet kan påvirkes av selskapets verdiskaping ved at det oppstår positive eller negative eksternaliteter (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019b). Ifølge Jørgensen og Pedersen (2015a) finnes det primært to utgangspunkt for iverksettelse av bærekraftige forretningsmodeller; den første er virksomhetene som inkluderer bærekraft for å gjøre egen virksomhet mer bærekraftig, mens den andre er virksomhetene som bidrar til å løse bærekraftsproblemer de selv ikke har skapt. Førstnevnte karakteriseres som solsidestrategi og sistnevnte som skyggesidestrategi (Carson & Skauge, 2019).

Uavhengig av utgangspunktet for forretningsmodellen er rapporterings- og styringssystem to avgjørende elementer i en bærekraftig forretningsmodell (Gulbrandsen, 2015). Bærekraft kan eksempelvis rapporteres gjennom forretningsaktiviteter som ressursutnyttelse, forurensning og avfallshandtering (Hami et al., 2015). En bærekraftig forretningsmodell burde vektlegge lave klimautslipp og bruk av fornybare ressurser (Gramstad et al., 2017). Gramstad, referert i Boye (2019, s. 35), hevder selskaper kan få problemer i fremtiden som følge av strengere regelverk. Samtidig kan konkurrerende selskaper utvikle konkurransefordeler gjennom nye og forbedrede løsninger på problemene.

Kjente ideer knyttet til bærekraftige forretningsmodeller er sirkulærøkonomi (Heck & Rogers; McDonough & Braungart, gjengitt etter Jørgensen & Pedersen, 2015a, s. 1), delingsøkonomi (Belk, gjengitt etter Jørgensen & Pedersen, 2015a, s. 1) og samarbeidende forretningsmodeller (Tencati & Zsolnai, gjengitt etter Jørgensen & Pedersen, 2015a, s. 1). Utvikling av nye forretningsmodeller med fokus på opprettholdelse av ressurser kan forstås som sirkulærøkonomi (Braungart, McDonough & Bollinger, gjengitt etter Jørgensen et al., 2019b). For en god sirkulærøkonomi, må følgende tre punkter oppfylles: (1) hente ut ressurser på en balansert måte, (2) lage produkter, tjenester og prosesser som skåner knappe ressurser, og (3) opprettholdelse av kvalitet slik at gjenbruk er mulig (Jørgensen & Pedersen, 2017).

3.1.3 Forretningsmodellinnovasjon

Hensikten med en forretningsmodellinnovasjon er bedret konkurranseposisjon gjennom nytt organisasjonsdesign (Jørgensen & Pedersen, 2015b). Forretningsmodellinnovasjon defineres som innovasjoner som skaper betydelig positive effekter og/eller betydelig redusert negative innvirkninger på miljøet og/eller samfunnet, gjennom endringer i måten organisasjonen og dens verdinettverk skaper, leverer verdi og kaprer verdi, eller endrer verdiforslagene sine (Bocken et al., 2014).

En vellykket forretningsmodellinnovasjon krever kunnskap og kompetanse om bærekraft og digitalisering for å kunne skape konkurransekraft (Gramstad et al., 2017). Samtidig kan forretningsmodellinnovasjon forflytte konkurransen ettersom innovasjon gjerne skaper nye markeder og senere “første trekk” fordeler (Jørgensen og Pedersen, 2015b). Dog hevder Jørgensen og Pedersen (2015b) at forretningsmodellen er et utgangspunkt for å gjenskape en forretning eller utvikle og forstå et nytt selskap, ikke produksjonsprosessen av nye produkter eller tjenester.

3.2 Styringsystemer

Ideen om styringssystem som en pakke har eksistert i over 40 år (Otley, 1980). Hensikten med styringspakken er å tilpasse økonomistyringen til andre mekanismer i styringssystemet (Bjørnenak, 2016). I tradisjonell økonomistyring er gjerne fokuset på prestasjonsmålingssystem, mens i styringspakken fungerer prestasjonsmålingssystemer sammen med organisasjonskultur og administrative styringsmekanismer (Malmi & Brown, 2008). Studier viser at systemer som operer isolert vil kunne føre til feilaktige konklusjoner om enkelte mekanismer og den helhetlige relasjonen til situasjonsbestemte faktorer (Malmi & Brown, 2008).

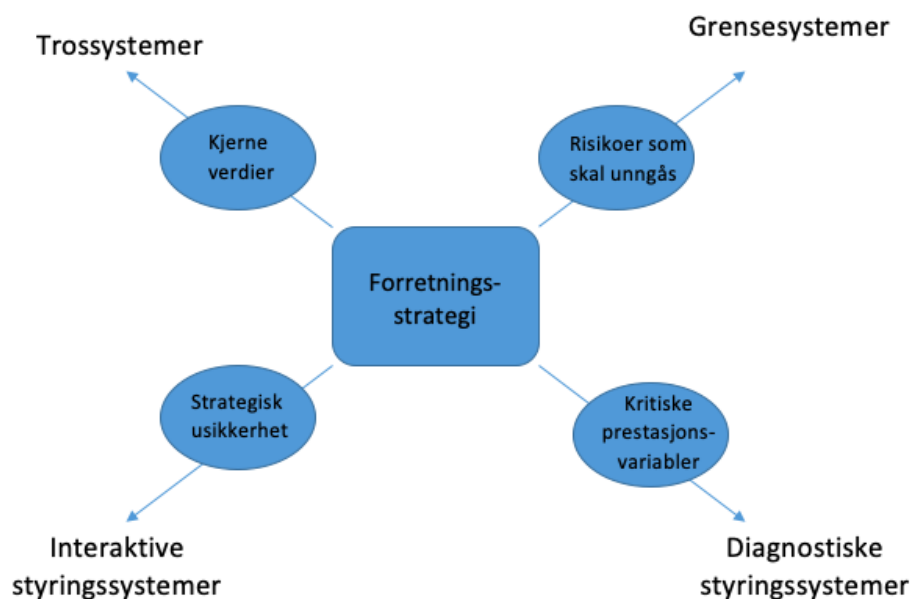
Ettersom Simons styringsnivåer gir mulighet til å studere styringssystemer i bred forstand, er systemet ideelt i forbindelse med temaene bærekraft og forretningsdrift (Narayanan & Boyce, 2019). Med tanke på hvordan denne oppgaven vektlegger den tripple bunnlinjen i bærekraftsbegrepet, vil styringspakken kunne gi et passende rammeverk for å analysere samspillet mellom bunnlinjene i NutriMars forretningsmodell.

Designvalget i styringssystemer utformes basert på en gjensidig avhengighet mellom mekanismene (Grabner & Moers, 2013). Bruken og effekten av de enkelte mekanismene i styringssystemet avhenger av hvordan totalen i pakken fungerer, noe som fører til at elementene studert isolert gir begrensede muligheter til å konkludere (Malmi & Brown, 2008). Hvordan ulike mekanismer relaterer til bredere styring, hvordan og i hvilken grad mekanismene utfyller hverandre i forskjellige kontekster er dermed viktige spørsmål ved utforming av styringssystemene (Otley, 2016).

Kombinasjonen av ulike fagfelt som eksempelvis økonomi, psykologi og organisasjonsteori kan forklare adopsjon, implementering og nytten av styringssystemer (Chenhall, 2003). Implementering beskrives som en aktiveringsprosess av styringssystemer med effekt i en spesifikk setting over en bestemt tidsperiode (Coller, Frigotto & Costa, 2018). Ifølge Anderson, referert i Coller et al. (2018, s. 143), består implementering av de seks følgende stegene; igangsetting, adopsjon, tilpassing, akseptering, rutinedannelse og assimilering.

3.2.1 Simons styringsnivåer

Simons (1990) modell for styringssystem fokuserer på organisatoriske strategiske usikkerheter og beskrives som et viktig verktøy i strategiimplementering og -utforming. Modellen avviker fra den tradisjonelle analysen av “tilpasning” mellom formelle systemer og kritiske suksessfaktorer ettersom den i stedet knytter styringssystem til konkurransefordeler. Tidligere styringssystem ikke dekker dynamikken mellom strategi og styringssystemer tilstrekkelig (Simons, 1990). Rammeverket består av de fire styringsnivåene trossystem, grensesystem, diagnostisk og interaktive styringssystem.



Figur 2: Fire nivåer av styring (Simons, 1995, s. 85)

Typiske eksempler på trossystemet er formålserklæringer og kjerneverdier. Trossystemet formidler meninger, felles verdier og retning for selskapet gjennom formell kommunikasjon fra ledelsen. Et eksempel kan være “codes of conduct” (etiske retningslinjer) i ulike kulturer. Codes of conduct handler om uskrevne regler, som eksempelvis kleskoder på arbeidsplassen. Hovedmålet med styringsnivået er å inspirere ansatte og rettlede organisasjonens søk etter nye muligheter, det vil si innovasjon. Trossystemer må være brede nok til å kunne dekke alle deler av organisasjonen for å få hele organisasjonen til å gå i samme retning (Simons, 1995). Grensesystemet skal hindre uønsket atferd ved å informere om hvilke handlinger og regler som ikke aksepteres. Formålet er å holde styr på regler, identifisere handlinger og fallgruver. Systemet tolkes ofte med negativ undertone, eksempelvis kan systemene oppleves som et hinder om begrensningene ikke begrunnes tilstrekkelig. Samtidig bidrar begrensningene til selvstendighet og kreativitet (Simons, 1995).

Hensikten med det diagnostiske styringssystem er å redusere behovet for overvåking slik at ledelsens ansvar lettes, samtidig som stabil måloppnåelse ivaretas. Systemet kjennetegnes ved (1) evnen til å måle resultatet av en prosess, (2) eksistensen av forhåndssette standarder som faktiske utfall kan måles mot og (3) muligheten for å korrigere avvik fra standarder (Simons, 1995). Diagnostiske styringssystemer beskrives gjerne som passivt korrigerende systemer som eksempelvis budsjetter, standardkostsystemer og måloppfølgingssystemer. I motsetning innebærer interaktive styringssystem at ledelsen aktivt iakttar strategiske usikkerheter. Systemet krever hyppig oppmerksomhet fra ledere på samtlige nivåer i organisasjonen, av den grunn foretrekkes tolking og diskusjon av data muntlig. Den tette oppfølging som karakteriserer systemet er gjerne kostbar og krevende for ledelsen, følgelig prioriteres strategisk viktig og tilbakevendende agendapunkt. En subjektiv belønningsstruktur helst skal inkluderes i systemet, med hensikt om å belønne oppførsel og ikke nødvendigvis resultat (Simons, 1995).

De fire nivåene av styring setter i gang krefter som forsterker hverandre. Mens tros- og grensesystemer ivaretar atferdsstyring, kartlegging av barrierer, samt forankre holdninger, vil strategi bevares av diagnostiske og interaktive styringssystemer. Ved å anvende styringsnivåene effektivt kan lederne sikre at innovasjon og kreativitet ikke går på bekostning av styring (Simons, 1995). Effektive ledere skaper økt merverdi ved at ansatte får arbeide selvstendig. Eksempelvis når selskaper blir mer komplekse vil ledere kunne håndtere muligheter og videre forsterke selskapets konkurransekraft gjennom økt tilgjengelighet (Simons, 1995).

En nyere studie undersøker hvordan Simons styringssystem strategisk kan tilpasses en endringsprosess mot bærekraftig drift. Trossystemer reflekterer selskapets strategiske orientering til bærekraftsspørsmålet og formidles gjennom kommunikasjon fra toppledelsen. Samtidig hindrer grensesystemet medlemmene fra å gjennomføre transaksjoner som kan føre til sosial- og miljøforringelse, mens diagnostisk styring eksempelvis kan være måling av utslipp eller sosiale tiltak (Narayanan & Boyce, 2019). Dessuten kan ledelsens kommunikasjon gjennom tros- og grensesystemene sammenlignes med faktisk organisatorisk praksis ved hjelp av diagnostiske og interaktive styringer (Narayanan & Boyce, 2019).

Fokuset på ledelsesdesign i Simons indikerer et styringssystem hvor individets verdier ikke hensyntas og ledere “tvinger” ansatte til å handle på spesielle måter (Johnstone, 2019).

Individuelle bærekraftsverdier gjenspeiles dermed ikke nødvendigvis gjennom samspillet mellom interne styringsmekanismer og eksterne organisatoriske forhold. Trossystemet som preget av toppledelsens samfunnsmessige, politiske og miljømessige verdier. Dog viser flere studier involvering av ansatte på samtlige nivåer er nødvendig ved utformingen av strategisk design for en bærekraftig forretningsmodell (Johnstone, 2019).

3.3 Situasjonsbestemt teori

Situasjonsbestemt teori tilnærmer seg økonomistyring ved å anta at ledere handler med intensjon om å skape god ytelse ved å tilpasse organisasjonen til en kontekst i endring (Chenhall, 2003). Et godt styringssystem tar utgangspunkt i utfordringene selskapet står ovenfor, dessuten tilpasses økonomistyringen selskapets formål gjennom dynamikk i styringssystemet (Bjørnenak, 2016). Situasjonsbestemt teori kan således gi et grunnlag for generaliserte prosesser mellom elementer i økonomistyringen og ulike kontekster (Chenhall, 2003). I forbindelse med *bærekraft* som et tema med økende innvirkning på forretningsdrift og dessuten under kontinuerlig endring, kan kontekstuelle forhold tenkes å spille en sentral rolle i analyse av ledelse- og styringssystemer.

Teorien bruker kontekstuelle variabler for å forklare effektiviteten av et styringssystem (Chenhall, 2003). En situasjonsbestemt variabel kjennetegnes som enhver variabel som påvirker organisatoriske prestasjoner, dog brukes tradisjonelt variablene eksternt miljø, teknologi, strategi, struktur, størrelse og nasjonal kultur. Å analysere hvordan et selskap forholder seg til de ulike variablene kan bidra til å enklere identifisere rammeverket i en forretningsmodell (Donaldson, 2001). Ifølge Grabner og Moers (2013) gir situasjonsbestemt teori forretningsmodellen to muligheter; å sikre konsistente styringsmekanismer, eller velge styringsmekanismer som passer til et sett situasjonsbestemte variabler.

Situasjonsbestemt teori skiller seg fra andre teorier ettersom den søker å holde et passende nivå i forhold til de strukturelle variablene, og søker nødvendigvis ikke maksimering. Samtidig antar teorien i motsetning til tradisjonell økonomistyringslitteratur at mistilpasninger kan oppstå (Donaldson, 2001). Et rammeverk med god tilpasning mellom variablene og omgivelsene antas som nøkkelen for gode prestasjoner, mens dårlig tilpasning gir tilsvarende dårlig prestasjon (Chenhall, 2003). Ettersom omgivelsene ofte er dynamiske over tid vil selskaper få behov for å justere seg for å kunne opprettholde tilpasning (Donaldson, 2001). Tilpasningen mellom kontekst og styringssystemer identifiseres gjennom hvor godt

styringssystemet klarer å identifisere vesentlige aspekter ved forretningsdriften i ulike kontekster (Otley, 1980; Donaldson, 2001).

3.3.1 Tidligere funn i skjæringspunktet mellom situasjonsbestemte variabler og styringsmekanismer

Nåtidens globale økonomi og stadig økende konkurranse fører til høy usikkerhet som krever et fleksibelt og tilpasningsdyktig system (Otley, 2016; Hamann, 2017). Miljøet i fremtiden vil bli mer usikkert, fiendtlig og komplekst som et resultat av moderne press. Usikkerheten i det eksterne miljøet gir større behov for åpen og eksternt uformell styring, som eksempelvis markedsandel. Dog kan ikke finansielle styringssystem forkastes ved usikkerhet i miljøet, men tar heller en ny informasjonsrolle som kan påvirke finansielle avgjørelser (Chenhall, 2003).

Kritikk mot finansiell styring påpeker blant annet at regnskap kun viser en del av et større styringssystem (Chapman, 1998; Merchant, 1985; Otley, 1980; Otley, 1994). Dog argumenterer Chapman (1997) for at regnskap er blant de mest fundamentale formene for organisatorisk informasjon. Dessuten er antakelsen om at regnskap i sin helhet har sammenheng med usikkerhet uegnet, ettersom profitt fortsatt er hovedmålet i en forretningsmodell. For å unngå spuriøse funn i forskning kan finansiell styring analyseres systematisk mot andre styringsmekanismer (Chapman, 1997). Eksempelvis undersøker en studie hvordan regnskap fungerer som et verktøy for styringssystemer i et usikkert miljø der psykologiske prosesser synliggjøres i finansielle prestasjoner. Studien finner at regnskapet ofte blir operasjonalisert gjennom formell eller rutinemessig teknologi, gjerne koblet til enten et stabilt eller usikkert miljø (Chapman, 1997).

Personlighetsfaktorer kan være viktige element i sammenhengen mellom kontroversielle kontekstvariabler og nytten av et styringssystemer. Begrepet “person-environment fit” forsøker å forklare hvordan individuelle egenskaper og begrensninger kan påvirke designet av styringssystem (Chenhall, 2003). Eksempelvis har tidligere forskning av styringssystemer vist at suksess kan være avhengig av individer sitt organisatoriske engasjement (Nouri & Parker, 1998), samt tillit mellom ansatte og ledere (Ross, 1994). Ledere vil matche et problem med et repertoar av løsninger, slik at en endelig løsning i stor grad vil avhenge av den individuelle leder sin kompetanse (Cohen, March & Olson, 1972). Dessuten både begynner og slutter ofte

en årsakskjeden i økonomistyringen med egenskaper hos ledere eller hendelser i forbindelse med usikkerhet i omgivelsene (Luft & Shields, 2003).

Videre kan størrelsen på selskapet påvirke individuelle hendelser eller personlige egenskaper hos ledere (Donaldson, 2011). Ledere mottar og prosesserer gjerne store mengder informasjon hver dag. Systemer som bidrar til å prosessere riktig informasjon til enhver situasjon blir således grunnleggende i et godt styringssystem (Chapman, 1997). I situasjoner med lav usikkerhet kan regnskapet være utgangspunkt for operasjonelle prosesser og endringer. Samtidig forbindes gjerne desentralisering med et kompakt styringssystem basert på høy interaksjon (Chenhall, 2003). Selskapets endring kan for eksempel beskrives gjennom Greiners livssyklus (gjengitt etter McAdam, Miller & McSorley, 2019, s. 197). Livssyklusen skisserer hvordan organisasjoner går gjennom de fem vekststadiene; vekst gjennom kreativitet, vekst gjennom retning, vekst gjennom delegasjon, vekst gjennom koordinering og vekst gjennom samarbeid (Greiner, gjengitt etter McAdam et al., 2019, s. 197).

God prestasjon har ofte røtter i strategiske valg i styringssystemet (Kober, Ng & Paul, 2007). Et kjent rammeverk for å beskrive selskapers langsiktige konkurransestrategi er Porters tre strategier; kostnadslederskap, differensiering og fokus (gjengitt etter Otley, 2016, s. 50). Konkurransestrategiene tar utgangspunkt i et styringssystem med fokus på kostnadsstyring, eller kvaliteter i produktet som skaper tilfredshet hos kunden (Otley, 2016). Dessuten er ofte budsjetter og handlingsplaner dominerende elementer i strategisk implementering (Bhimani & Langfield-Smith, 2007).

Tidligere studier viser at demografiske egenskaper både har positiv og negativ signifikant sammenheng med intensjoner om å bruke et produkt og individets grønne kjøpsatferd (Chekima, Syed Khalid Wafa, Igau, Chekima & Sondoh, 2016). I kontakt med individer i forskjellige kulturer kommer det tydeligere fram hvordan kultur formes gjennom tro, verdier og atferd (Schiffman & Kanuk, gjengitt etter Chekima et al., s. 3446). Samtidig har flere studier undersøkt nivået av formell utdanning og leseferdigheter. Funn fra studiene tyder på at høyere utdanning øker bevisstheten om bærekraftsproblemer (Yuan & Zuo, 2013), noe som videre fører til et positivt grønt forbruk (Chekima et al., 2016).

3.3.2 Kritikk mot situasjonsbestemt teori

Tidligere har flere forskere argumentert for teoriens kobling mellom styringssystemer, kontekst og prestasjon er basert på et tynt grunnlag. Eksempelvis argumenterer tidligere forskning for at situasjonsbestemte variabler inneholder for mange faktorer som kan innvirke på resultatet (Chenhall, 2003). Samtidig argumenterer forskning for at det ikke er mulig å gi ikke-eksperimentelle bevis på verken resultateffekter av økonomistyringen, interaksjonstilpasninger eller årsaksforklaringer som et resultat av kontekstuelle tilpasningsvalg (Luft & Shields, 2003).

Videre er teorien kritisert for sin avhengighet til tradisjonelle teorier, samt at tolkende og kritiske synspunkt er utelatt (Chenhall, 2003). Teorien blir beskyldt for å være selvopplyllende av sirkulære årsaker, og at tilpasning mellom variabler og styringssystemet kan være et definisjonsspørsmål. Likevel kan det være feil å forkaste teorien basert på argumentet ettersom flere andre grunnleggende teorier også er selvopplyllende på enkelte områder, men likevel er anerkjente vitenskapsteorier (Donaldson, 2001).

3.4 Oppsummering

I kapittelet har vi undersøkt teori innenfor bærekraft, styringssystemer, og situasjonsbestemt teori. Første delkapittel tar for seg bærekraft med fokus på den tripple bunnlinjen, samt bærekraftig produksjon og forretningsmodeller. Bærekraftige forretningsmodeller gir et rammeverk for å analysere økonomistyringen med spesielt fokus på oppgavens tema. Neste delkapittel presenterer styringssystemer med fokus på Simons teorier. Styringssystemet viste hvordan forretningsidéens potensiale blir beskyttet gjennom styringsmekanismer. I avsluttende delkapittel så vi på situasjonsbestemt teori, med fokus på funn vi synes er interessante i forbindelse med NutriMars kontekst. Det finnes mye teori om økonomistyring i forretningsmodeller, hvordan bærekraft kan ivaretas i en forretningsmodell i det norske næringslivet, finnes det derimot mindre av. Det er dette vi ønsker skal være masteroppgavens bidrag til fagfeltet. Med presentert teori som utgangspunkt, skal vi videre analysere og drøfte funnene fra datainnsamlingen.

4 Metode

I følgende kapittel beskrives de metodiske valgene som har blitt brukt for å analysere problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Hensikten med kapittelet er å skissere og begrunne forskningsstrategi, forskningsfilosofi og metoden, samt datainnsamlingsprosessen i oppgaven. Innledningsvis i kapittelet vil det bli gitt en kort beskrivelse av vår forskningsstrategi og hvilke vitenskapsteoretiske perspektiv som ligger til grunn for de metodiske valgene. I neste steg vil vi klargjøre forskningsdesignet oppgaven er basert på, før vi videre gjøre rede for datainnsamling og analyse av datamaterialet. Deretter vil vi reflektere over kvaliteten på de metodiske valgene, før vi avslutningsvis presenterer etiske betraktninger og begrensninger ved metoden.

4.1 Forskningsstrategi

Vi startet vårt forskningsprosjekt med et dypdykk i tidligere forskning og relevant litteratur omkring temaet “bærekraftige forretningsmodeller”. Parallelt med litteraturstudier innledet vi tankeprosessen rundt problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Et sentralt kriterium for forskningsspørsmålene er potensiale til å tilføre ny kunnskap (Bryman & Bell, 2015). Tidligere forskning poengterer at det som gjør en studie interessant er i hvilken grad den utfordrer allerede kjente antakelser på en signifikant måte (Davis, 1971). Samtidig påpeker Grønmo (2016) viktigheten av et visst fokus i kvalitativ forskning ettersom datainnsamling gir rom for fleksibilitet som kan true studiets reliabilitet. Tidlig i prosessen avklarte vi oppgavens tema med en foreløpig problemstilling slik at vi kunne avgrense datainnsamlingen.

Søken etter forskningsspørsmål kan deles i to kategorier; *gap spotting og problematisering* (Alvesson & Sandberg, 2011). Gap spotting ser på problemstillinger som ikke tidligere er utforsket innen et tema, mens problematisering identifiserer og utfordrer oppfatninger i underliggende eksisterende teori (Alvesson & Sandberg, 2011). Det kan dermed tenkes at problematiserende forskningsspørsmål ikke alltid bidrar til ny teori, men kan underbygge tidligere teoretiske funn. Således kan forskningsspørsmål styrke eksisterende funn sin pålitelighet. Basert på våre forutsetninger og vår prosjektramme mener vi en problematiserende tilnærming vil være mest hensiktsmessig i vårt prosjekt.

Selv om temaene bærekraft og innovative forretningsmodeller studeres jevnlig er ikke spørsmålet om hva en bærekraftig modell innebærer fullverdig besvart, verken ved bruk av teoretiske eller empiriske undersøkelser (Lüdeke-Freund, 2010).

4.2 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapelig ståsted viser til hvordan forskere studerer sin verden (Rubin & Rubin, 2015), og påvirker følgelig validiteten i et forskningsprosjekt. Vitenskapelig ståsted er en viktig del av forskningsprosessen i og med at det vil kunne påvirke både forskningsinstrumenter og oppdagelsesprosessen, samt hvordan materialet blir samlet inn og analysert. Våre faglige interesser og kunnskaper er basert på samfunnsmessige fag og metoder. Ettersom målsettingen med studien er å analysere en problematisk situasjon mener vi et utforskende forskningsdesign er mest hensiktsmessig. Utforskende forskningsdesign brukes i relativt åpne studier med målsetting om å forstå et spesifikt tema ved bruk av forskningsspørsmål (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014).

Giorgi og Moustakas hevder fenomenologiske studier beskriver meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen (gjengitt etter Postholm, 2010). Forståelsen av temaet bærekraft er gjerne individuelt og holdningen til fenomenet kan ofte være påvirket av tidligere erfaringer. Samtidig poengterer tidligere studier at samfunnet er dynamisk og svært komplekst, noe som fører til at enhver presentasjon av et fenomen i samfunnet vil være en forenkling (Holme & Solvang, 1996). Fenomenologi antar at spørsmål om hva verden består av ikke bare omhandler verden, men også våre betraktningmåter (Nyeng, 2017). Ettersom bærekraft gjerne bli tolket og forstått ulikt mener vi et fenomenologisk ståsted er passende for vårt forskningsprosjekt.

4.3 Kvalitativ forskningsmetode

Ved valg av metode må forskeren vurdere hvilke antakelser som er relevante, samt hvordan metodene kan identifiseres og utfordres slik at det skaper en interessant teori (Alvesson & Sandberg, 2011). Våre metodevalg har utspring i ønsket om å studere bærekraft som et samfunnsfenomen i en forretningsmodell. Grønmo (2016) mener fremgangsmåte for å studere et fenomen til en viss grad er betinget i fenomenets egenart. Et sentralt kjennetegn i kvalitative forskningsprosjekt er analytisk problemstilling med formål å beskrive en helhetlig situasjon, gjerne ved bruk av teoretisk generalisering (Grønmo, 2016). Vi mener

samfunnsfenomenet bærekraft gjenspeiles mest troverdig ved å vektlegge kvalitative forskningsmetoder. Kvalitative metoder har som hovedmål å skape forståelse ved å studere et fenomen fra innsiden for en dyp og helhetlig innsikt (Holme & Solvang, 1996). Dog mener Enerstvedt, i Holme og Solvang (1996), at en fullstendig forståelse av omverdenen best gjenspeiles gjennom å inkludere både et indre og et ytre perspektiv.

En kvalitativ tilnærming baserer seg på fleksibilitet og datainnsamlingen kan således styres slik at informasjonsinnsamlingen blir dekkende for problemstillingen (Grønmo, 2016). Metoder kan tilpasses oppdagelser og videre gi rom for relevante tolkningsmuligheter. Ettersom begrepet bærekraft kan ha ulik betydning for den enkelte mener vi et fleksibelt forskningsdesign er vesentlig. Det er samtidig viktig å påpeke at kvalitative og kvantitative studier ikke er konkurrerende metoder, men teknikker som utgjør ytterpunkter på skalaen (Grønmo, 2016). Kvantitative regnskapstall fra årsrapporter vil kunne gi informasjon som støtter opp yringer fra intervjuene og skisseres følgelig i empirien.

4.3.1 Casedesign

Formålet med et casestudie er å kunne generalisere til bredere prosesser, oppdage årsaker og å forklare eller forstå et fenomen (Rubin & Rubin, 2015). Casestudier er optimalt ved en intensiv studie av et eksisterende fenomen der konteksten er sentral (Yin, 2009). Tidligere studier beskriver en bærekraftig forretningsmodell som en kombinasjon av lønnsom forretningsdrift og bidrag til å løse miljø- og samfunnsutfordringer, noe som kan tenkes å være kontekstavhengig (Carson & Skauge, 2019). Videre mener Yin (2009) at casestudier er et godt valg der grensene er vage, noe som beskriver temaet bærekraft godt ettersom fenomenet kan være vanskelig å definere.

Lueg et al. (2015) viser at tidligere forskning argumenterer for bruk av casestudier ettersom de tillater å studere fenomenet bærekraftig drift og forretningsmodell i en ekte kontekst. Studiene begrunner casedesign med den helhetlige og rike forståelsen metoden gir, samt muligheten til å undersøke samspillet mellom ulike elementer som eksempelvis økonomistyring og forretningsmodell (Lueg et al., 2015).

Yin (2003), referert i Rossignoli og Lionzo (2018, s. 696), bruker begrepet *en kritisk case* når det diskuteres optimalt casevalg. *En kritisk case* kan defineres som en case med strategisk betydning for det generelle problemet (Flyvbjerg, 2013). Etter innspill fra veileder og

diskusjon bestemte vi oss raskt for å bruke NutriMar som case i oppgaven. Nutrimars forretningsidé baserer seg på ressursutnyttelse av avfall, vi mener derfor selskapet vil kunne gi oss relevante data for å diskutere problemstillingen. Dessuten vurderte vi tilgjengeligheten til NutriMar som god ettersom selskapet holder til i samme by som oss, samt at selskapet hadde uttrykt et ønske til vår veileder om delta i et forskningsprosjekt.

Et formål med casestudie er å utvikle en helhetlig forståelse av enheten som studeres (Grønmo, 2016). Studier med en aktør som analyseenhet vektlegger informasjon om aktørens handlinger og meninger (Grønmo, 2016; Kober, Ng & Paul, 2003). Ved å studere NutriMar ønsker vi å finne ulike egenskaper og kjennetegn ved selskapets drift som kan belyse et samspill mellom økonomistyring og konkurransekraft.

4.4 Datainnsamling

I følgende delkapittelet klargjøres det for metoder som er benyttet for datainnsamling, utforming av intervjuguide, rekruttering av intervjuobjekter, og gjennomføring av intervjuer.

4.4.1 Metode for datainnsamling

Litteraturgjennomgang

Ved å gjennomgå eksisterende litteratur fikk vi et overblikk over tidligere forskning på temaet. Videre ble vi oppmerksomme på forhold vi tidligere ikke har vurdert, men som vi ved ettertanke mener er interessante for problemstillingen. Forskning argumenterer for signifikansen av litteraturgjennomgang for argumentasjon av eget arbeid, spesielt med tanke på å unngå å “gjenoppfinne hjulet” (Bryman & Bell, 2015).

Dokumentstudie

Formålet med dokumentanalysen er å avdekke relevant informasjon om de samfunnsmessige forholdene som studeres (Grønmo, 2016). Offentlige årsrapporter og årsregnskap ga oss viktig informasjon om nøkkelfaktorer i NutriMar sin drift, som eksempelvis investeringer, målsettinger og resultater. Vi brukte samtlige tilgjengelige årsrapporter fra 2006 til 2018. Informasjon om handlinger, meninger og tidligere hendelser fra årsrapporter og årsregnskap ble dessuten brukt i utforming av intervjuguide. Årsrapportene belyste hvilket ståsted NutriMar har til temaet og ga oss samtidig faktaopplysninger som vi fikk nytte av i analysen. Dokumentstudier som supplement til intervju skaper en god basis for å forstå strategiske valg og organisatoriske hendelser (Kober et al., 2007).

Semi-strukturert intervju

Semi-strukturerte intervju ble hovedkilden i vår datainnsamling av flere årsaker. I teorikapittelet skisserte vi Malmi og Browns (2008) argumentasjon om økonomistyring som en pakke, og videre Simons (1995) styringsmekanismer. For å få et betydningsfullt svar på problemstillingen vår var vi avhengig av å studere holdninger, prosesser og kultur i selskapet. Intervjuer gir mulighet for at respondentene utspørres om meninger, samhandlingsprosesser, hendelser og andre forhold de har kjennskap til (Grønmo, 2016). Hensikten med intervjuene var hovedsakelig å få innsikt i selskapets kontekstuelle forhold, hvordan forholdene påvirker styringssystemer, samt selskapets forhold til bærekraft. Samtidig dekket dokumentstudiene konkretiseringen av systemene og prosessene.

Ved kvalitativ forskning ønsker forskere “å se et fenomen gjennom andres øyne” (Bryman & Bell, 2015). For å dekke problemstillinger rundt objektene sine tanker og refleksjoner er det ofte nødvendig med spørsmål. I en intervjusituasjon har forskeren mulighet til å styre fokus. Intervjubaserte studier avhenger av hvordan intervjuobjektene forklarer hvordan de opplever virkeligheten og hvordan dette videre tolkes av forskeren (Gephart & Rynes, 2004). Intervju blir derfor sett på som bedre egnet ved tydelige problemstillinger enn eksempelvis observasjon, ettersom fokuset er mer konsentrert i en intervjusituasjon.

Videre inneholder semistrukturert intervju standardiserte spørsmål, samt mulighet for supplerende spørsmål ved behov (Bell, Bryman & Harley, 2019). Intervjuformer kan skape en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Ettersom vår kunnskap om både selskapet og tematikken er begrenset mener vi fleksibilitet er nødvendig i studiet. Fleksibilitet åpner for uforutsette forhold (Grønmo, 2016). Gjennom den innledende definisjonen av fenomenet satte vi rammene for studien, dermed begrenset vi muligheten for at fleksibiliteten gikk på bekostning av å svare på problemstillingen (Bell et al., 2019).

4.4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden utformet vi med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og diskutert teori. Ved utforming av intervjuguiden benyttet vi Tjoras (2017) struktur som består av de tre fasene oppvarming, refleksjon og avrundning. I oppvarmingsfasen ble det stilt enkle og konkrete spørsmål for å skape en god dialog og trygghet hos intervjuobjektene. Refleksjonsfasen

omfattet spørsmål som var relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avslutningsvis ble det informert om veien videre i forskningsprosjektet og vi takket intervjuobjektene for deltakelsen. Intervjuguiden ble godkjent av veileder før bruk. I utgangspunktet benyttet vi samme intervjuguide i alle intervjuene, men i andre intervjurunde ble noen av spørsmålene utelatt på grunn av tidsbegrensninger og relevansen av spørsmålene.

Tidligere forskning påstår lukkede spørsmål har som mål å konkretisere strukturer, system og prosesser, mens de åpne spørsmålene stilles for å få mer utfyllende svar om hvordan systemene brukes (Mundy & Owen, 2013). Strukturer, systemer og prosesser kan tolkes som den mer objektive delen av økonomistyringen, som eksempelvis budsjettstyring og avviksanalyser. Etersom bærekraft er et bredt begrep ønsket vi å legge vekt på åpne spørsmål. Imidlertid inkluderte vi også noen mer konkrete spørsmål for å få svar på relevante elementer i problemstillingen. I intervjuguiden hadde vi forberedt noen oppfølgingsspørsmål som ble stilt ved behov. I tillegg valgte vi å definere enkelte begrep for at intervjuobjektet skulle få et holdepunkt ved teoriladete spørsmål.

På forhånd fikk intervjuobjektene tilsendt projektskisse, problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, samtykkeskjema, samt en liste over temaer for intervjuet. Vi vurderte det som nødvendig å gi intervjuobjektene mulighet til å forberede seg ettersom teamet er omfattende, således kan det være krevende å gi gode svar på stående fot. Vi ønsket imidlertid å unngå fabrikkerte svar, derfor fikk intervjuobjektene kun tilsendt temaer og ikke hele intervjuguiden.

4.4.3 Utvalg og intervjuobjekter

En kvalitativ undersøkelse ofte relativt små utvalgsstørrelser (Fossey, Harvey, McDermott & Davidson, 2002). Hensikten er å anskaffe fylldig informasjon som kan øke forståelsen av et fenomen. Vi gjennomførte åtte intervjuer. I de siste intervjuene merket vi at det ikke ble tilført ny informasjon, “domenet er tappet” og vi mener derfor det ble tilstrekkelig med de åtte intervjuobjektene. I kvalitativ forskning er sammenhengen mellom intervjuene er sentral, funn i et enkelt intervju har kun betydning i samsvar med funn i andre intervjuer (Bell et al., 2019). Intervjuobjekter med ulik profesjonell bakgrunn ser på bærekraftig drift fra ulike perspektiv (Lueg et al., 2015), ulike stillinger ble således et sentralt kriterium i utvelgelsesprosessen. Videre ble dessuten tilgjengelighet og relevans gjeldende utvalgsriterier. Vi intervjuet

administrerende direktør, finansdirektør, forretningsutvikler, produksjonsdirektør, direktør for aqua og kylling, produksjonskoordinator, logistikkoordinator og HR- leder.

Strategisk utvelgelse er mest naturlig i prosjekter med én case (Ringdal, 2014). Ettersom selskapet er relativt lite og vi i begynnelsen hadde noe problemer med å kartlegge relevante intervjuobjekter, brukte vi videre *snøballmetoden* for å rekruttere intervjuobjekter. Metoden skildrer et utvalg som begynner lite, men gradvis vokser seg større (Andrews & Vassenden, 2007). Noy peker på metoden som relevant når tilfeldig utvalg er utelukket (gjengitt etter Bell et al., 2019), ved casestudier avgrenses utvalget naturlig (Tjora, 2017). Fra veileder fikk vi kontaktinformasjon til vår kontaktperson i Nutrimar. De første intervjuobjektene var videre hjelpelige med å henvise oss til andre relevante intervjuobjekter. Vi uttrykte vårt ønske om å intervju et bredt spekter av stillinger underveis i prosessen, følgelig fikk vi i siste intervjurunde velge blant flere relevante personer.

I utgangspunktet ønsket vi å intervju et eksternt intervjuobjekt ettersom det kunne bidratt til et bredere perspektiv på selskapets konkurransekraft og eksterne fremtreden. På grunn av corona-situasjonen ble ønsket problematisk å gjennomføre. Vi valgte derfor å intervju flere ansatte i NutriMar for å prøve å skape bredde i våre interne data.

4.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Første intervjurunde ble gjennomført på Nutrimar sine kontorer av praktiske hensyn til intervjuobjektene. Vi mener dessuten omgivelsene kan føre til trygghet for intervjuobjektene ved å gi en følelse av å være på “hjemmebane”, i tillegg til å være tidsbesparende for intervjuobjektene. For å skape best mulig flyt i intervjuet bestemte vi oss for å dele ansvarsområder mellom oss. En stod for føringen av intervjuet og spørsmålsstilling, mens den andre hadde en mer observerende rolle ved å notere kroppsspråk, gestikuleringer og eventuelle oppfølgingsspørsmål.

På grunn av dagens corona-situasjonen ble siste intervjurunde gjennomført med videosamtale over “Microsoft Teams”. Gjennomføringen kan ha påvirket flyten i dialogen med intervjuobjektet, eksempelvis merket vi at svarene ble noe kortere enn i tidligere intervju. Dessuten refererte enkelte svar til corona situasjonen, noe tidligere besvarelser selvfølgelig ikke gjorde ettersom de ble gjennomført før utbruddet. Imidlertid mener vi intervjuene ga oss svar på de spørsmålene vi ønsket slik at situasjonen ikke har påvirket analysen i særlig grad.

Før intervjuet fikk intervjuobjektene mulighet til å lese igjennom samtykkeskjema (vedlegg 3). Skjemaet inneholder informasjon om anonymitet, hvordan data blir lagret, oppbevart og slettet, formålet med studie, samt muligheten for å trekke seg. Etter godkjennelse fra intervjuobjektene brukte vi lydopptaker på mobilen på samtlige intervjuer. Opptakene ble gjort for å holde fokus på intervjuobjektet og en få en jevn flyt på samtalen.

4.5 Dataanalyse

Tidligere forskning argumentere for at alle data som er samlet inn må analyseres og tolkes (Johannessen et al, 2011). Følgende kapittel gjør derfor rede for de ulike teknikkene og metodene som har blitt brukt for å analysere data.

4.5.1 Transkribering

Transkribering av intervjuene var første steg i dataanalysen. Intervjuene ble transkribert i åtte forskjellige dokumenter, ett for hvert intervju. Etter åtte intervjuer hadde vi omtrent 5 timer med opptak, opptakene ble transkribert fortløpende med intervjuene friskt i minnet. I transkriberingsprosessen plukket vi opp forbedringspotensiale som vi tok med oss i påfølgende intervjuer. Gestikuleringer og notater fra intervjuene ble flettet inn slik at transkriberingsnotatene ga et mest mulig riktig bilde til prosessen videre. Transkriberingsnotatene har et så muntlig språk som mulig, hvor vi eksempelvis inkluderte naturlige pauser ettersom det vil kunne påvirke analysen og slutningene som trekkes.

Alle intervjuene ble tatt opp med taleopptak på mobiltelefon, noe vi synes fungerte fint da lyd kvaliteten var god. I tillegg ble det gjort enkelte notater underveis i intervjuet som kunne tenkes å være relevante for transkriberingen, som for eksempel om intervjuobjektet lagde “hermetegn” med fingrene. Vi bearbeidet intervjuet ved å skrive ned ord for ord, i tillegg til pauser i samtalen, tenkeord og fyllord som “da”, “liksom” og “ikke sant”. Selv om de fleste av intervjuobjektene hadde trønderdialekt valgte vi å skrive transkriberingen på bokmål. Med valget i tankene var vi ekstra nøye med å transkribere pauser, tenkeord og fyllord for å opprettholde validiteten i dataene. Det muntlige språket er på mange måter annerledes enn det skriftlige språket. Skriftlig språk angir for eksempel ikke ulike tonefall eller hastighet på språket. For å fremme et høyt tonefall ble enkelte ord notert med store bokstaver for å vise at de ble lagt trykk på. Videre ble det ikke tatt spesielle hensyn til hastighet under transkriberingen.

4.5.2 Analyseprosessen

Etter å ha bearbeidet all informasjon fra intervjuene valgte vi ut sitater vi mente var relevant for problemstillingen. Majoriteten av sitatene ble i empirien skrevet inn i en helhet for å skape en lettlest tekst, mens enkelte sitater ble stående i sin originale form for å gi leseren et ekstra godt innblikk. For å skape en oversiktlig og ryddig tekst ga vi empirikapittelet enkelte underoverskrifter med bakgrunn i påfølgende innhold.

I analysen har vi valgt å trekke fram de funnene vi mener er mest interessant med tanke på tema, problemstillingen og caset. Således er både analyse og konklusjon delvis påvirket av våre synspunkter og interesser. Samtidig har vi knyttet funnene til teorien vi tidligere har skissert.

Et fenomenologisk design kan sette føringer for hvordan analyseringsprosessen skal foregå. Ved tolkning av det empiriske datamaterialet valgte vi en induktiv tilnærming. Tilnærmingen tar utgangspunkt i empirien ved å bruke kunnskap fra enkeltstående tilfeller for å eventuelt si noe allment om et tema (Thagaard, 2018). Selv om vi i forkant hadde tanker rundt teorier vi var kjent med fra før, ble endelig valg av teori gjort etter analysen. I analyseprosessen har vi hatt et fokus på å la informantenes opplevelser og erfaringer komme først.

4.6 Metodekvalitet

Vi vil nå gjennomgå indikatorer på kvalitet i forskningsprosjekter. I kvalitativ forskning benyttes gjerne de tre indikatorene reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet (overførbarhet) (Tjora, 2017).

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvordan datainnsamlingen har foregått for å unngå mulige feilkilder (Ringdal, 2013), samt i hvilken grad det er sammenhengen mellom empiri, analyse og resultater (Tjora, 2017). Innledningsvis undersøkte vi tidligere forskning på temaet som ga oss en rettesnor for datainnsamlingen. Reliabiliteten kan styrkes gjennom hvordan spørsmålene formuleres med utgangspunkt i tematikken og etablert kunnskap (Tjora, 2017). Vi ønsket ikke å påvirke intervjuobjektens svar og prioriterte følgelig generelle og åpne spørsmål i

intervjuguiden. En utfordring ved kvalitative intervjuer kan være feilkilder i forbindelse med kommunikasjon og feiltolkning av signaler. Vi valgte derfor å notere i tillegg til lydopptak, samt komme med oppfølgingsspørsmål ved uklarhet for å minimere risikoen for slike feilkilder. Videre ønsket vi variasjon i utvalget for å skape et nyansert datamateriale. For å oppnå pålitelighet har vi delvis brukt intervjuobjektens sitater i empirien og dermed inviteres leseren til å trekke egne slutninger. Dessuten har vi hatt muligheten til å diskutere funnene med hverandre, noe som vi mener kan styrke reliabiliteten. Som nevnt tidligere valgte vi å forklare enkelte begrep for intervjuobjektene. Vi vurderte nøye hvilke begreper som skulle forklares nærmere (vedlegg 1), samt at vi forsøkte å lage en så enkel og objektiv forklaring som mulig. Gjennom å bruke begreper fra teorien i intervjuguiden trekkes paralleller mellom teori og dataene som senere kan gi økt reliabiliteten i analysen og avsluttende konklusjoner.

4.6.2 Validitet

Validitet handler om svarene vi finner i forskningen faktisk svarer på problemstillingen (Tjora, 2017). Johannessen et al. (2011) mener validitet beskriver i hvilken grad fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studiet og virkeligheten rettmessig. For å vurdere validiteten har vi tatt stilling til innsamlet data og funn. Rammeverket for kodingen kan gi feilaktig variasjon, eksempelvis dersom flere utfører kodingen (Bell et al., 2019). Vi bestemte dermed at en av oss skulle ha overordnet ansvar for kodingen. Videre mener vi at å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt skaper en god relasjon til intervjuobjektene slik at de føler seg tryggere på oss som forskere, samt at deres interesser blir godt bevart. Vi kan ikke være helt sikre på at informasjonen som er gitt er korrekt, dog styrkes validiteten i dataene ved at svarene fra ulike intervjuobjekter jevnlig samsvarer. Dessuten har majoriteten av intervjuobjektene vært ansatt i selskapet i flere år og har således god kunnskap om selskapet. I tillegg er intervjuobjektene anonymisert, noe som kan være med på å styrke validiteten.

4.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet er evnen til å gjenkjenne sammenhenger mellom egne forskningsresultater og andre kontekster eller fenomener (Parker & Northcott, 2016). Sammen skal dette gi et grunnlag for videre teoriutvikling. Studiens kontekst har blitt gjort rede for, det er derfor opp til leseren selv å vurdere om funnene er gyldig i egen kontekst (Tjora, 2017). Hensikten med vår studie er å fordype seg i hvordan bærekraft påvirker lønnsomheten i forretningsmodeller. Studien gir et innblikk i hvordan intervjuobjekter i ett enkelt selskap beskriver bærekraft og

hvordan bærekraft påvirker selskapets lønnsomhet. Vi har innhentet informasjon fra åtte ansatte, noe som kan tenkes å begrense generaliserbarheten. Et større utvalg kunne ha bidratt til flere perspektiver og tolkninger av teamet. Imidlertid har alle intervjuobjektene forskjellige stillinger, noe som kan styrke generaliserbarheten til andre arbeidskontekster gjennom en bredere forståelse av temaet.

4.7 Etske betraktninger

Før vi startet intervjuene meldte vi prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og fikk godkjenning til videre gjennomføring. Samtlige intervjuobjekter signerte samtykkeerklæring før intervjuene der ble det ble informert om studiens formål, intervjuobjektens rettigheter, anonymitet, lydopptak og muligheten for å trekke sin deltakelse i studien. I tillegg informerte vi om dette muntlig før intervjurunden startet.

Ettersom vår studie omhandler et selskap med få ansatte, kan det ikke sies at intervjuene er av privat karakter. Intervjuobjektene har besvart spørsmål som har vært relatert til deres arbeid og arbeidsplass. Øvrige personlige opplysninger har ikke analytisk formål i studien og er dermed utelatt. Vi har videre valgt å ikke knytte sitater til intervjuobjekter for å anonymisere intervjuobjektene så godt som mulig. Selv om vi var opptatt av å få intervjuet intervjuobjekter i forskjellige stillinger, er ikke konkrete stillinger nevnt i oppgaven. Opplysninger som kan identifisere intervjuobjektene er heller ikke dokumentert digitalt. Lydopptak og andre relevante dokumenter ble slettet ved prosjektslutt.

Gjennom hele forskningsprosjektet har vi vært bevisste på vårt etiske ansvar overfor intervjuobjektene. Vi ønsket at intervjuobjektene skulle ha tillit til oss. Vi fikk eksempelvis beskjed av et av intervjuobjektene underveis at vi ikke kunne ta med påfølgende informasjon i oppgaven. Selv om informasjonen kunne vært relevant for oppgaven har vi utelatt opplysningene av hensyn til intervjuobjektet.

5 Empiri

I følgende kapittelet presenterer vi empiri fra de åtte intervjuene i studien hvor samtlige intervjuobjekter er ansatte i casebedriften. Et vesentlig poeng er at utsagnene i empirien ikke nødvendigvis gjengir den korrekte virkeligheten, men gjenspeiler intervjuobjektens virkelighetsoppfattelse samt også intervjuernes fortolkning (Nyeng, 2017). Nyeng (2017) påpeker dessuten at vitenskapelig forskning aldri er fullstendig objektivt men formet av måten vi spør eller måler på. Ettersom vår studie har en kvalitativ fremgangsmåte vil utsagn og tilhørende tolkninger skisseres i større grad enn tallmessige funn. Dog kan tallmessige funn være viktige supplementer mot den kommende analysedelen, således er enkelte funn fra årsrapportene også beskrevet. Direkte sitater fra intervjuobjektene er markert med ”..” i teksten for å understreke at innholdet er sitater. Enkelte av sitatene har også innskudd i parentes for å tydeliggjøre temaet som omtales.

5.1 Kontekstuelle forhold

Den økende oppmerksomheten fra samfunnet rettet mot miljøproblematikk legger føringer for både næringsliv og myndighetenes agenda. NutriMars forretningsidé basert på ressursutnyttelse har følgelig gunstige levevilkår, ifølge intervjuobjektene: ”Det har på en måte vært lite kontroversielt, og hva skal man si, prosesseringen av noe som var avfall er nobelt da, det (bærekraft) har på en måte ikke vært på agendaen i det hele tatt.” Et intervjuobjekt peker eksempelvis på hvordan statens Skattefunnordning oppmuntrer selskaper til bærekraftige løsninger: ”Vi bruker Skattefunn så det synger. Det gjør vi så dem er med på det. Statens Skattefunnordningen er egentlig veldig, veldig bra. Det at dem fortsetter med den, eventuelt utvikler den, vil være et godt argument på å ha fokus på det (bærekraft).”

Samtidig beskrives norsk næringsliv som et trygt marked for innovasjon og utvikling: ”Vi er veldig heldige som bor i det landet her. Du har så mange ordninger rundt deg; Innovasjon Norge, Enova, Forskningsrådet, Skattefunn, gud vet hva slags insentiver du egentlig har for å påta deg større risiko enn det du strengt talt trenger, dersom du satser dine egne penger”. Enkelte av NutriMars forskningsprosjekter foregår i samarbeid med Statens forskningsråd. Selv om kunnskapen fra prosjektene må offentliggjøres, får NutriMar fordeler ved å sitte tett på utviklingen. Ettersom selskapets egne produkter brukes i forskningen kan kunnskapen brukes direkte i videre utviklingsprosesser.

Investering og utvikling

I følge flere intervjuobjekter, har ikke det å integrere bærekraftige produksjonsløsninger gått på bekostning av hverken lønnsomhet eller avkastning til eierne følgelig er ikke selskapet i en posisjon der lederne må avveie avkastning mot bærekraftige løsninger. Samtidig påpeker et intervjuobjekt at dersom NutriMar skal overleve på sikt, er de avhengig av å ta vare på ressursene i naturen rundt seg: ”Vi er her for å tjene mest mulig penger, men vi skal ikke gjøre det hvis det går på bekostning av naturen.” Løsninger som ikke er bærekraftige blir ikke vurdert som mulige alternativer, ifølge flere intervjuobjekter. Eksempelvis påstår et intervjuobjekt at selskapet kunne spart to år med ”prøving og feiling” ved å bruke formalin i tareproduksjonen, den tradisjonelle og mindre bærekraftige produksjonsmetoden, men det var aldri et tema: ”Om 15 år når jeg har gått av, så er det sikkert ingen som tenker på det lenger. Det var en selvfølge å gjøre det sånn som vi gjorde.”

I forbindelse med utvikling og nye produksjonsmetoder nevnes eiernes samarbeidsvilje til å investere i *morgendagens teknologi* som en utslagsgivende faktor for å skape bærekraftige løsninger. Å endre produksjonen mot mer bærekraftige løsninger krever ny teknologi eller nye måter å tenke på, fastslår et intervjuobjekt. Følgelig mener flere av intervjuobjektene at eierne som investorer er de mest sentrale interessentene for et selskap, spesielt ettersom bærekraftig økonomi i realiteten handler om å tilfredsstille eiernes avkastningskrav.

For fremtiden beskrives god lønnsomhet i NutriMar som en nøkkelmålsetting for å kunne reinvestere: ”Vi tjener jo de pengene. Noen vil vel si at vi tjener godt, men vi reinvesterer pengene, så den fortjenesten vi har putter vi tilbake i nye prosjekter. Vi har en fornuftig økonomi”. I selskapets tidligere årsrapporter må vi helt tilbake til 2009 for å finne et negativt driftsresultat, noe som begrunnes med at NutriMar på daværende tidspunkt var i en utviklingsfase med igangsetting og utarbeiding av fabrikk. Samtidig har selskapet hatt et relativt stabilt årsresultat i sjiktet 14-18 millioner helt fra 2010.

Ettersom NutriMar har ekspandert med nye fagområder i senere tid, beskrives selskapet som de er i en vekstfase. Et investeringsfokus blir således naturlig ifølge flere intervjuobjekter. Dessuten er selskapets originale fagområde, laksefôr, også i en utviklingsprosess: ”Vi får en del forskere inn her, som er veldig flinke og jobber mye med produktet våres for å optimalisere det, og som vi jobber også med.. Vi også vil på en måte også få et reststoff som vi leverer. Og det går til en ny produksjon igjen.”

Et innblikk i NutriMars årsrapporter avslører en betydelig økning i forskning og utvikling (FoU) de seneste årene. Eksempelvis beskrives utgiftene til FoU i årsberetningene som vesentlige både i 2017 og 2018. Samtidig viser kontantstrømoppstillingen fra investeringsaktiviteter de tre siste årene en utvikling fra 3,29 millioner (2016), til -70,41 millioner (2017), og senest -173,57 millioner kroner i 2018. Tidligere kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter har også negativt fortegn, men i betydelig mindre skala der laveste observerte verdi fra 2006 er -19,4 millioner. Et intervjuobjekt forteller at store deler av siste års investeringer er knyttet til selskapets nye kyllingfabrikk.

Luktproblematikken

Selv om NutriMars forretningsidé beskrives som nobel av informantene, har produksjonen sine utfordringer. Utslipp fra fabrikk på Frøya sjenerer lokalmiljøet og saken er følgelig ofte dokumentert i lokale media: ”Googler du NutriMar så er det jaggu meg bare lukt som kommer opp og det er ikke noe særlig”. Og identifiseres med NutriMar er ingen god følelse for flere ansatte, ettersom de gjerne har naboer eller bekjente som berøres. Spesielt har enkelte ansatte med sentrale stillinger fått kjenne på konflikten personlig: ”Jeg var så dum at jeg tok kontakt med naboene og var ærlig. Jeg angret meg enda, dem snudde seg bare mot meg. Ærligheten min ble brukt mot meg til slutt, og det har jeg merket mye av. Det er ikke så ofte jeg har blitt kalt løgner, men det har jeg blitt kalt og det liker jeg ikke. Jeg har tatt mesteparten av ubehagelighetene selv, men den tidligere produksjef på Frøya fikk også en del.”

Selv om lokalmiljøets misnøye møter forståelse fra våre intervjuobjekter, argumenterer flere for at samfunnsgevinsten av produksjonen er større enn ”den lille luktsjenansen i ny og ne”. Dessuten vil problemets alvorlighetsgrad kunne tolkes ulikt ettersom lukt oppfattes subjektivt: ”For meg som ikke drikker kaffe synes jeg det er helt grusomt å gå forbi borte ved Kjeldsberg (Kaffebrenneri i Trondheim). Mens for dem som drikker kaffe er det en kjempegod lukt. Det lukter mye mer av dem enn det noen gang har gjort av oss, men fordi det er lukt som folk synes er greit, er det ikke så mange som sier noe.”

Gjennom selskapets levetid har ”100 konsulenter med hver sin løsning” blitt involvert for å løse luktutfordringen uten betydelige resultater. Eksempelvis ble det investert i 20 millioner i renseteknologi bare i 2019. Et intervjuobjekt mener tidligere tiltak har mislyktes fordi økonomi har vært hovedmotivet bak tiltakene. Dog mener andre intervjuobjekter

samfunnsansvar også har betydelig innvirkning: ”Det er en avveining som må gjøres og kostnader som må tas. Vår lønnsomhet må tilordnes andres interesser ved at vi må ta de investeringene i lukt. Fra et økonomisk perspektiv er det kjedelige investeringer å ta, det er penger du bruker som ikke gir deg noe tilbake, annet enn å løse et problem. Det hadde vært bedre å ha dem i banken”.

5.2 Forretningsideens kommersielle potensiale

NutriMars forretningside oppstod fordi gründeren i SalMar mente det burde være mulig å utnytte råstoffet i selskapets produksjon bedre. Forretningsmodellen i seg selv beskrives dermed som et bærekraftstiltak: ”For oss er det ingen tvil om at vi hovedsakelig prater om ting som før ble kalt avfall, men som vi nå kaller råstoff. Vi skaper høyverdiprodukter av råstoffet, det er den storyen vi forteller.” I den grad selskapet har en visjon, mener et intervjuobjekt det innebærer å skape muligheter fra det blå matfatet: ”Verdens befolkning øker. Det betyr at landområdene blir mindre, samt vi krever mer plass. Når verdens befolkning øker, og landområdene blir mindre, da må vi tar i bruk den blå åkeren, og den blå åkeren, det er havet.”

Et intervjuobjekt mener samtlige forretningsmodeller forsøker å tette hull eller løse problemer med kommersielt potensiale: “Jeg tror at nesten 99 % av alle forretningsmodeller starter med et økonomisk insentiv, og det er veldig hyggelig om det samtidig leder ut av begrepet samfunnsansvar”. Selv om en forretningsidé skulle basere seg på bærekraftige løsninger, mener flere intervjuobjekter muligheter for et lønnsomhetspotensiale må ligge til grunn. Økonomisk forsvarlighet blir således en hovedprioritering for å sikre bærekraftig forretningsdrift: ”Ikke sant, du skal ha en bærekraftig økonomi. Det ene vil ikke ekskludere de andre for å si det sånn.”

Produktenes konkurransefordeler

Et intervjuobjekt mener god og lønnsom kunnskap er det viktigste NutriMar kan bidra med i samfunnet. Selskapets laksefôr er soyafritt, i motsetning til andre tilsvarende produkter som gjerne produseres på bekostning av regnskogen. Ifølge Regnskogfondet (u.å., avsn. 1) har soyaproduksjon negative konsekvenser som avskoging, klimagassutslipp, blodige konflikter, miljøforurensing og tap av uerstattelige arter. Om markedet velger NutriMars produkter framfor andres, mener flere intervjuobjekter det kan få stor betydning for verden: ”Det er når

vi får til det (stor markedsandel), kanskje det største og viktigste vi kan gjøre.” Samtidig kan tidligere forskningsprosjekter vise til dokumenterte funksjonelle fordeler ved at dyrene klarer å ta opp mer næring fra NutriMars produkter enn fra tilsvarende produkter. Dog mener et intervjuobjekt at NutriMar på nåværende tidspunkt ikke får tilstrekkelig betalt for merverdien teknologien tilfører produktene.

Ifølge et intervjuobjekt består NutriMars kundekrets hovedsakelig av andre selskaper, noe som gjerne betegnes som et bedrift-til-bedrift marked (B2B). I nærmeste fremtid ønsker NutriMar å bevege seg bort fra råvaresegmentet i markedet: ”Fra 2006 fram til 2016 har strategien endret seg fra å være en commodity (handelsvare) til en ingrediens. Det innebærer å få fram merverdien i produktet, forstå produktet mer, og forstå kunden og dens behov.” Det å få kundene til å forstå de spesielle fordelene ved et hydrolysert protein har imidlertid vist seg å være en utfordring. Å belære kundene i kompleks teknologi er ifølge et intervjuobjekt ikke målet, men målet er heller å skape forståelse rundt fordelene produktene gir. Imidlertid mener et intervjuobjekt at enkelte kunder etterspør selskapets metoder selv om de ikke helt forstår effektene, således er produktene på riktig vei for å bli kategorisert som en spesiell ingrediens.

Markedets konkurransebilde

I følge intervjuobjekter beskrives laks som en strategisk ressurs ettersom den i markedet er ”veldig begrenset” med omtrent to millioner tonn oppdrettslaks i verden, samt noen hundre tusen tonn biprodukter i omløp. NutriMars konkurransebilde betraktes derfor som oversiktlig, noe selskapet håper å kunne utnytte: ”I den posisjonen vi er på laks tror jeg vi kan klare å tilføre verdi eller muligheter på kyllingproduktene også. Kjøper kunden ti tonn laks fra oss så ønsker vi at kunden også kjøper X antall tonn kylling, selv om de (kunden) enkelt kan få tak i kyllingen andre steder.” Dersom strategien skulle bli suksessfull, kan dessuten kyllingproduksjonen tenkes og utvides: ”Det finnes mange kyllingslakteri rundt om i verden, og hva gjør de med restene eller avfallet sitt?”

De seneste årene har kiloprisen for NutriMars laksefôr hatt en betydelig økning, og følgelig har selskapets lønnsomhet også økt. Ifølge et intervjuobjekt er den økte verdien først og fremst markedsdrevet gjennom økt etterspørsel, men økningen er også noe påvirket av en egenskap beskrevet som ”gilden i produktet.” Den økte verdien har blitt et hvileskjær for selskapet de siste to-tre årene, noe som gjenspeiles i selskapets stødige økning i salgsinntekter de siste tre årene på henholdsvis 83 (2016), 127 (2017) og 164 (2018) millioner kroner.

I forbindelse med det nye fagområdet tate, nevnes stabile logistikk-løsninger inn mot kundene for å sikre stabile avtak, som en strukturell utfordring. I verst tenkelige tilfelle kan NutriMar risikere å bli sittende inne med alt for store lager som potensielt kan føre til store kostnader.

Marketing storyen

NutriMars kundekrets består hovedsakelig av selskaper som bruker produktene som ingrediens videre i egne produkter. Ifølge flere informanter styrer kommersielle årsaker NutriMars satsing mot det internasjonale markedet: ”At vi begynte å selge til USA var fordi betalingsvilligheten var større. De (kundene) klarer i større grad å lage en god marketing story, at det er basert på *Norwegian salmon*. Hvis dem skal ha laks inn i produktene sine så er Norge største produsent av laks, så er vi den største aktøren.” Kundenes ”marketing story” tar utgangspunkt i tradisjonelle oppfatninger om Norge som et rent, miljøvennlig og friskt land, noe NutriMar også benytter i sin salgsstrategi inn mot de internasjonale bedriftskundene: ”Vi gjør det så enkelt at vi tar de med til Norge. Så kjører vi de med ut på Frøya, utpå havet og da skjønner dem det. Når vi setter oss i bilen på vei hjem fra Frøya så er vi ferdig forhandlet.”

Flere intervjuobjekter forteller spesielt om en storkunde i det amerikanske kjæledyrmarkedet. Ifølge et intervjuobjekt leverer kunden dyrefôr i hele USA. Storkunden bruker egenskapene i NutriMars produkter til å bygge emosjonelle relasjoner til sine kunder: ”Sånn som det har blitt i dag er kjæledyret et fullverdig familiemedlem. Du er faktisk villig til å betale ganske mye for at kjæledyret ditt får god og næringsrik mat. Når du gir hunden din norsk laks, så er det klart at du har god samvittighet, og da driter du i at det koster litt ekstra.” Et intervjuobjekt mener de emosjonelle bindingene bidrar til at storkunden beholder NutriMar som leverandør. Produktenes egenskaper, som tilfører ekstra næring til kjæledyrene, og samtidig produserer ”miljøvennlig” og ”rent” sett fra kundens perspektiv, menes å skape en sterk relasjon. Dessuten påstår et intervjuobjekt at kunden er blant de få som forstår hvordan den spesielle produksjonsteknologien øker kvaliteten i produktet.

Like fullt som emosjonelle strategier skaper merverdi for storkunden i USA, skaper andre emosjonelle oppfatninger problemer for NutriMar med andre kunder: ”Ikke alle forstår at laksen er en kannibal, men det er den faktisk. Spesielt lenger sør i Europa er det veldig vanskelig å selge det argumentet. Også har vi den berømte Disney generasjonen som tror at laks er hyggelige dyr som snakker med hverandre. Men sånn er det ikke, det er et rovdyr som

spiser alt den kommer over. Det hjelper egentlig ikke hva jeg sier når de har en annen oppfatning. Det spiller ingen rolle om jeg kan dokumentere det, de hører ikke på det likevel.”

Bærekraftsfokusets fallgruver

Begrepet bærekraft kan avhenge av øyet som ser, eksempelvis vil fiskere, politikere og forskningsinstitusjoner kunne ha ganske forskjellige interesser i den samme ressursen. I den forbindelse mener flere intervjuobjekter at selskapet må være oppmerksom på hvordan de fremstiller seg selv; ”at vi er verdensmestere i bærekraft er en veldig farlig vei å gå, for det er ikke nødvendigvis slik at vi er eksperter på det fotavtrykket vi selv setter.” Enhver form for ekstern kommunikasjon menes å være grundig vurdert. Samtidig har selskapet foreløpig valgt å holde en lav profil: ”Vi bruker det vi kaller for en sjørøverstrategi. Ikke sant, sjørøverskipet bare dukker opp i tåken, og det skal vi også gjøre.”

Uforsiktig ekstern kommunikasjon kan ifølge intervjuobjekter få langvarige økonomiske konsekvenser, som eksempelvis å bli beskyldt for såkalt window dressing: ”Hva er viktig for at det skal være både økonomisk og bærekraftig, jeg føler det avhenger litt av vinkelen du velger å se på det fra. Jeg vil si det sann at hvis du bare tar fram én sak og tenker bærekraft, window dressing eller ”pynte brura” som vi også kan kalle det, så er det ikke bærekraftig i seg selv. Det vil kanskje være en kortsiktig gevinst knyttet til det. Men den gevinsten vil du tape på sikt om du ikke klarer å se totaliteten.”

I forbindelse med produksjonen av fôr basert på tare, mener flere intervjuobjekter at kritikk er uunngåelig. Et intervjuobjekt påstår manglende kunnskap er årsaken bak temaets kontrovers, og legger til at flere ansatte personlig blir konfrontert med kritikk mot NutriMars produksjon. Ettersom tare er en vill ressurs som ellers ville vært urørt, finner kritikerne enkelt argumenter mot produksjonens bærekraftige evne. Dog utføres det regelmessige studier av myndighetene på hvordan tarehøstingen påvirker både fisk, krabber og fugler: ”..om vi høster tareskogen og all fisken dør er det litt meningsløst, men det er ikke sann det fungerer. Vi er trygge på at måten vi gjør det på fungerer.”

5.3 Interne prosesser

På nåværende tidspunkt mener et intervjuobjekt at det ikke finnes noen form for bærekraftregnskap i NutriMar: ”Vi måler om vi produserer effektivt og hva ting koster. Så vi er på én måte ganske tradisjonelle. Men vi lager ikke noe samfunnsansvar regnskap eller

bærekraftregnskap. Vi er ikke på de FN målene, ikke enda, men etterhvert må vi kanskje komme dit.” Spesielt forestiller intervjuobjektene seg obligatorisk rapportering av Co2 regnskap i fremtiden som et resultat av ”megatrenden” bærekraft, noe et intervjuobjekt påstår selskapet forsøker å registrere allerede på nåværende tidspunkt.

Kvalitetssirkelen: Ressursutnyttelse

En målsetning som kommenteres regelmessig i intervjuene, er ressursutnyttelse av råvarene, altså hvordan NutriMar kan få mest mulig produkt ut av ressursene. Godt målesystem som kan måle forbedring og videre tilrettelegge for gode analyser er sentralt for utviklingen, påpeker et intervjuobjekt. Målet med ren luft og rent vann som fabrikkens eneste utslipp er dessuten forenlig med lønnsomhet: ”Høy lønnsomhet og ressursutnyttelse er en til en for meg.” Dagens ressursutnyttelsesgrad menes å ligge på 39-40 % av maksimale 44%, således har produksjonen i teorien høyere utvinningspotensiale: ”Så lenge vi klarer å få ut 40% av maksimalt 44%, hvor blir det av de siste 4%? Ikke sant, det er i utgangspunktet et utslipp som du ikke klarer å ta vare på. Men i en sånn bærekraftstankegang, så er de tapene så små sett i forhold til den totale gevinsten med det vi gjør.”

I implementering- og utviklingsprosesser mener et intervjuobjekt at konsekvent systematikk er avgjørende for et godt resultat: ”Vi må på en måte tilnærme oss problemstillinger, vi måler, vi analyserer, implementerer nye tiltak. Den kvalitetssirkelen, det går på system og systematisk tenking.” Konsistens i kvaliteten på laks er et eksempel på en slik pågående kvalitetssirkel. At laks ikke har likt fettinnhold hele året vil gi ulike utslag som påvirker NutriMars produksjon. Et intervjuobjekt tilføyer at dersom de ansatte ikke vet hva de skal gjøre forsvinner effekten, noe som tidligere har vært problematisk: ”Å få folk til å være nøye med det vi gjør, følge rutiner som vi har satt og ikke følge problemer.” Dessuten beskrives en god kvalitetssirkel som kostnadseffektiv, fortrinnsvis ved å investere i riktig kompetanse. Nettopp konsistens i utvikling og kostnadseffektivitet legges fram som årsaker til at selskapets nye fagfelt tære, kun har én ansvarlig ansatt.

Leverandører og kostnader

Ifølge et intervjuobjekt inkluderer bærekraft å redusere kostnadene til et økonomisk bærekraftig nivå. Spesielt for NutriMar er kostnadseffektiviteten stor som følge av fraværende logistikkostnader, ettersom selskapet ligger rett ved søsterselskapet og leverandør SalMar: ”At NutriMar har valgt å sette opp den biprodukthåndteringen ved siden av fabrikk (til

SalMar) sikrer to ting. Det ene er kostnadseffektivitet, du slipper frakt. Frakt er negativt for miljø. Men det handler egentlig mer om økonomisk rasjonalitet, først og fremst ved å spare penger. Det andre er fersk håndtering av biproduktene, du slipper å tilsette noe. Bærekraftselementet lever av at du gjør det kostnadseffektivt”.

Den sirkulære anvendelsen av produktene i konsernet begrunnes i kommersielle årsaker, eller gratis lønnsomhet, som et intervjuobjekt beskriver samarbeidet som. Samtidig som NutriMar nyter godt av logistikkfordelene, får SalMar betalt for avfall som de tidligere har måtte betale for å bli kvitt: ”I dag, når vi kommer inn og vi klarer å skape høyverdi produkter, så er vi villige til å betale leverandøren (SalMar) for produktet. Så for leverandøren så er det.. altså det er et kinderegg! I tillegg til å få betalt for sitt avfall får det også være med på en bærekraftig story.” Dog finnes det mulige utfordringer ved samarbeidet. Høy verdiskaping i NutriMars produksjon kan motivere andre selskaper til å tre inn i bransjen, øke konkurransen om råstoffet og således råvarekostnadene.

Ved øvrige investeringer, innkjøp og tjenester påstår et intervjuobjekt at selskapet har en bevisst strategi om å bruke lokale tilbydere: ”Hele tiden ligger (det) i bakhodet og vi har en veldig samfunnsfokusert eier som er spesielt lokalpatriot. Han har en tankegang om å bruke penger lokalt, og det genereres mest mulig lokalt.” Eksempler som trekkes fram er alt fra mindre innkjøp som arbeidstøy, til betydelig større investeringer som nye båter til tarehøsting. Dog antyder et intervjuobjekt at valgene har mer kommersielle og praktiske årsaker enn ”godhjertede”.

Ansettelsesprosesser

Bærekraft i seg selv er ikke et fokusområde i selskapet, mener flere intervjuobjekter. Således påvirker ikke temaet de ansattes arbeidshverdag nevneverdig. Dog nevnes den ”bærekraftige storyen” som et virkemiddel for å tiltrekke seg aktuelle arbeidstakere. Et intervjuobjekt beskriver ideelle arbeidstakere som intelligent arbeidskraft med bærekraft i ryggmargen, slik at bærekraft ikke er en verdi i selskapet, men en forutsetning for ansettelse. Følgelig legger intervjuobjektet til at storyen dermed kan bidra til å motivere de ansatte i hverdagen.

I ansettelse- og rekrutteringsprosesser ønsker dessuten NutriMar å tenke langsiktig av flere årsaker: ”Det ikke bare er å ta inn folk, men vi må også ta vare på de som er her, og legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Vi har også hatt diskusjoner på innleie (av utenlandsk

arbeidskraft), fordi det er mye billigere å leie inn folk med faste kontrakter. Det gir kanskje samfunnet vårt mer å ansette noen ved å gi de en fast jobb, selv om det økonomisk sett kan være dyrere. Så man har et langsiktig perspektiv på rekruttering, det er en del av det samfunnsansvaret.”

I forbindelse med samfunnsansvar forteller dessuten et intervjuobjekt om hvordan NutriMar har ansatt unge mennesker som har ramlet litt utenfor: ”For meg så handler samfunnsansvar om å ikke ødelegge, men også å ta vare på menneskene som er rundt oss som har et annet utgangspunkt enn det dere og jeg har.” Intervjuobjektet mener ansettelsene har vært positiv for begge partene og ønsker derfor å utvide ordningen i fremtiden. Samtidig er intervjuobjektet klar på at eventuelle ansettelse gjennom slike prosesser skal integreres på en god måte: ”Jeg klarer ikke helt se hvordan jeg har ressurser til å ta vare på dem, men det er en tanke jeg har holdt på med ganske lenge. Det krever litt oppfølging.”

Videre har selskapet et ønske om å korrigere kjønnskjevhet i ledergruppen. Dog har manglende nødvendig kompetanse og erfaring blant aktuelle kandidater bidratt til at prosessen drøyer ut: ”Du sliter veldig hvis du er under 40 år. Alle er kunnskapsrike fordi vi har holdt på med dette en stund. Vi leter etter kandidater som kan komme inn (i selskapet). Vi har noen kandidater som kan tenkes å starte om 6-7 år, men i den perioden her må vi supplere da. Jeg tror det gjør bærekrafts diskusjonen enda mer interessant.”

6 Analyse

Innledningsvis i oppgaven presenterte vi problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Basert på funnene fra empirien skal vi i følgende kapittel drøfte hvordan økonomistyringen i NutriMar samspiller med temaet bærekraft, hvordan styringssystemene samspiller i en bærekraftig forretningsmodell, samt eventuelle utfordringer som kan oppstå i forbindelse med bærekraftig forretningsdrift. I drøftingen vil vi påpeke både likheter og ulikheter mellom funn i empirien og påstander fra teorikapittelet. Datainnsamlingen gav oss mange interessante og spennende funn, i analysen diskuteres de funnene vi mener er mest sentrale for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Gjennom Simons (1995) rammeverk vil vi identifisere samspillet mellom styringssystemene, spesielt vil vi ha fokus på hvordan bærekraft gjenspeiles i de ulike styringssystemene. Samtidig ønsker vi å kommentere kontekstuelle forhold slik at selskapets konkurransekraft også kan drøftes. Sett i lys av temaets økende dagsaktualitet vil selskapets forhold til bærekraft ha innflytelse på konkurransekraften. I første delkapittel vil vi drøfte grunntrekkene i NutriMars forretningsmodell og hvordan selskapets konkurransekraft påvirkes av grunntrekkene. Siste delkapittel tar for seg selskapets fremtidige utfordringer.

6.1 Grunntrekk i NutriMars forretningsmodell

6.1.1 Økonomi som nødvendig forutsetning for bærekraft

Da vi innledningsvis spurte intervjuobjektene hva de legger i begrepet bærekraft nevner samtlige sosiale og miljømessige faktorer som eksempelvis utslipp, ressursutnyttelse, redusering av avfall, lokalmiljøet og ansattes arbeidsvilkår. Svarene samsvarer godt med FNs (2019) definisjon på bærekraftige forretningsmodeller, samt hvordan Carson og Skauge (2019) inkluderer sosiale, miljømessige og økonomiske faktorer i sitt rammeverk. At intervjuobjektene svar harmonerer godt med teorien er ikke spesielt overraskende. Bærekraft slik den beskrives i teorien har sterke assosiasjoner for allmennheten i det norske samfunnet.

Et funn som derimot er overraskende er hvordan intervjuobjekter med lederstillinger vektlegger den økonomiske bunnlinjen i begrepet bærekraft. I FNs (2019) definisjon er de tre bunnlinjene likeverdige. Økonomisk bærekraft er en grunnleggende faktor for at selskaper skal overleve på sikt, men vektlegges sterkere hos intervjuobjektene med lederstillinger enn i

nyere økonomistyringslitteratur. Funn i empirien antyder at NutriMars hovedmål er å tilfredsstille eiernes avkastningskrav, slik at den økonomiske bunnlinjen må prioriteres først. Riktignok har enkelte nyere studier pekt på hvordan den sosiale og miljømessige bunnlinjen avhenger av en positiv økonomisk bunnlinje (Ødegård et al., 2019; Carson & Skauge, 2019). Våre funn viser sterkere indikasjoner på viktigheten av den økonomiske bunnlinjen i bærekraftsbegrepet enn funn i tidligere forskningsresultater.

Våre funn tyder på at NutriMar har en solid økonomisk bunnlinje. Årsresultatet har vært stabilt siden 2010 i siktet 14-18 millioner. Funnet i årsrapportene samsvarer dessuten med flere intervjuobjekters uttalelser om at NutriMar tjener “godt”. Videre finner vi at inntektene i utenlandsmarkedet hadde en økning på 140 % i 2018, noe som løftet inntektene til nivået på salgsinntektene i Norge som “bare” hadde en økning på 1,1 %. En økning av en slik størrelse er dog ikke realistisk på lang sikt, og kan alene ikke bekrefte økonomisk bærekraft. Likevel antyder økningen et inntektsmessig bærekraftig potensiale i markedet. I den forbindelse finner vi at et rapporteringssystem med tett oppfølging av utviklingen i etterspørsel, vil være avgjørende for NutriMars økonomiske bærekraft. Markedet kan utvikle seg i flere retninger som kan svekke NutriMars økonomiske situasjon. Utfordringene vil vi diskutere nærmere senere i kapittelet. Funnet understøtter Gulbrandsens (2015) forskning som finner at rapporteringssystemer kan være av avgjørende elementer i en bærekraftig forretningsmodell.

6.1.2 Forretningsmodell og styringssystemer

Vi finner i vår studie at NutriMars styringssystemer i stor grad består av styringssystemene som Simons (1995) definerer som diagnostiske og interaktive. Vi ser videre at funnet har sammenheng med NutriMar som et relativt nytt og lite selskap i utvikling. Etersom NutriMar kun har 42 ansatte som rekrutteres etter bestemte verdier, blir behovet for formelle formålserklæringer og kommunikasjon om verdier mindre betydningsfullt. Lederne blir mer tilgjengelig for de ansatte, og samtidig får lederne mulighet til å følge opp ansatte tettere. På bakgrunn av kriterier i ansettelsesprosessen og NutriMars størrelse, reduseres behovet for trossystemer. Samtidig blir motivet for trossystemet, slik Simons (1995) beskriver det, dekket gjennom tilgjengelige ledere som i et interaktivt system hos NutriMar. Funnet støttes av Johnstones (2019) diskusjon der det argumenteres for at ansatte ikke bør påtvinges spesielle handlemåter, politiske eller miljømessige verdier. Virkningen av å påtvinge ansattes spesielle verdier eller handlemåter kan være redusert kreativitet, samt at verdiene mister sin effekt

dersom ansatte i utgangspunktet ikke deler verdiene (Johnstones, 2019). Ettersom NutriMar befinner seg i en utviklingsfase er muligheten for kreativitet vesentlig, noe vi vil drøfte nærmere senere.

Funn viser dessuten at menneskers verdigrunnlag påvirkes annerledes i et norsk samfunn enn i enkelte andre land. I empirien nevnes USA som et samfunn der en “god marketing story” kan påvirke valg. I motsetning nevnes sørlige deler av Europa som et samfunn der det kan være vanskelig å påvirke oppfatninger gjennom kunnskap fra forskning. I empirien antyder et intervjuobjekt at manglende kunnskap er årsaken til begge ytterpunktene. Tidligere forskning finner at kultur former tro, verdier og atferd (Schiffman & Kanuk, gjengitt etter Chekima et al., s. 3446), samt at høyere utdanningsnivå påvirker bevissthet rundt bærekraftsproblemer (Yuan & Zuo, 2013). De tidligere funnene kan knyttes til hvordan NutriMar internt har lite fokus på selskapskultur og trossystemer, men også ekstern kommunikasjon.

Videre tyder funn på at ekstern kommunikasjon i NutriMar er begrenset, som i et grensesystem. I empirien beskrives selskapets forhold til media som bevisst, spesielt i forhold til å fremstille selskapet som bærekraftig. Ifølge teorien skal grensesystemet hindre uønsket atferd, og i kombinasjon med trossystemer kartlegges barrierer (Simons, 1995). I forbindelse med vårt funn om marginalt fokus på trossystemers tradisjonelle systemer som følge av NutriMars størrelse, finner vi av tilsvarende årsaker få indikasjoner på et grensesystem.

Som teorien tilsier, vil ledere ha ulike egenskaper og kunnskap som innvirker på hvordan styringssystemer utformes. Samtidig er riktig informasjon til riktig tid viktig for at ledere skal ta gode avgjørelser (Donaldson, 2011). Utviklingsfokuset NutriMar har skaper en hårfin balanse mellom muligheter og fallgruver, slik at det er utfordrende å sette konkrete grenser mellom et grensesystem og interaktive styringssystemer. Våre funn tyder samtidig på at ledergruppen i NutriMar er sammensatt av individer med egenskaper og kunnskap som fører til at lederne inkluderer seg vesentlig i kartlegging av fallgruver og barrierer.

Intervjuobjektene i studien fra ledergruppen har både administrative, økonomiske og ingeniørfaglige utdanningsbakgrunner. NutriMars kylling- og laksefôr baserer seg på relativt lik teknologi, således befinner selskapet seg foreløpig i et snevert fagområde der kunnskap er overførbart, og kan dekkes av få ledere med riktig kompetanse. Samtidig er ledergruppen enkelt tilgjengelig for hverandre ettersom de har kontorer vegg i vegg. Med tanke på at selskapet har få ansatte, bidrar også den sosiale nærheten til å skape en kompakt ledergruppe.

Empirien antyder at den totale kunnskapen som finnes i ledergruppen er sterk, selv om det på nåværende tidspunkt mangler en viss kjønnsbalanse.

Funn tyder på at diagnostiske og interaktive styringssystemer i samspill ivaretar selskapets strategi. Vi finner at salgsinntekter i de ulike markedene analyseres gjennom diagnostiske styringssystemer og setter føringer for videre strategi, som følges opp av de interaktive salgsstrategien. Empirien antyder at selskapet ønsker å bevege seg mot en differensieringsstrategi. Årsaken ligger hovedsakelig i økonomiske intensiver i nye markeder, som tidligere drøftet. Sitater som; “Når vi setter oss i bilen på vei hjem fra Frøya så er vi ferdig forhandlet”, tyder på at lederne personlig er involvert i salgsforhandlinger. Ettersom selskapet er i en utviklingsfase, vil ledernes personlige involvering i salgsforhandlinger bidra til å få fram produktenes egenskaper og merverdi godt. Som et selskap i teknologisk utvikling knytter det seg usikkerhet og utfordringer til både markedet og kundene, noe vi vil drøfte senere. Salgsforhandlingene skal skape langvarige relasjoner, med økonomisk verdi og således økonomisk bærekraft. Som et selskap i teknologisk utvikling knytter det seg usikkerhet og utfordringer til markedet og kundene. Følgelig er vårt funn, om tett oppfølging av kunder fra ledelsen gjennom interaktive styringssystemer, i tråd med Simons (1995) beskrivelse av styringssystemet.

Videre finner vi også indikasjoner på at diagnostiske styringssystemer understøtter NutriMars differensieringsstrategi. Kvalitetssirkelen, slik den omtales i empirien som en rutinemessig rapporteringssystem med fokus på ressursutnyttelse, har fellestrekk med Simons (1995) beskrivelse av diagnostiske styringssystemer. Empirien antyder at kvalitetssirkelen har innvirkning på kvaliteten i råstoffet og ressursutnyttelse. Samtidig finner vi at tarehøstingen har en tettere oppfølging fra ledelsen, enn kylling- og laksefôr produksjonen. Ettersom fagfeltet er under utvikling er det eksterne miljøet mer usikkert, slik at styringssystemene blir mer uformelle og krever hyppig oppfølging. Funnene stemmer følgelig godt overens med tidligere forskning, som finner at diagnostiske og interaktive styringssystemer sammen ivaretar selskapers strategi i forretningsmodeller (Simons, 1995). Tareproduksjon som en strategisk usikkerhet har større grad av interaktive styringssystemer enn kylling- og laksefôr, som er mer etablert og dermed har større grad av diagnostiske styringssystem.

Simons (1995) rammeverk baseres på å koble styringssystemer og konkurransefordeler, heller enn styringssystemer og kritiske suksessfaktorer. Våre funn tyder på at konkurransefordeler er motivasjonen/årsaken bak hvordan styringssystemer bygges opp, men at også kontekstuelle

forhold innvirker på hvordan NutriMar har formet styringssystemet i sin forretningsmodell. Spesielt antyder empirien at variablene størrelse, kultur og miljø setter føringer for NutriMars styringssystemer. Empirien antyder at NutriMar er i en utviklingsfase, både som selskap og teknologisk. Empirien tyder således på at også styringssystemet, som følge av de nevnte situasjonsbestemte variablene, kan endre seg i nærmeste fremtid. Våre funn gjenspeiler følgelig et øyeblikksbilde av NutriMars forretningsmodell og styringssystemer. Som empirien antyder rapporterer ikke NutriMar etter FNs bærekraftsmål konkret, men som et intervjuobjekt uttaler: “Vi er ikke på de FN målene, ikke enda, men etterhvert må vi kanskje komme dit.”

6.1.3 Samspill mellom økonomisk bærekraft og konkurransekraft

Empirien antyder at NutriMars eiere, som er villig til å investere i teknologi og slik at NutriMar kan være med på utviklingen i samfunnet, er spesielt viktig for selskapet. Funnet støtter tidligere forskning, som viser at selskaper stadig må omforme sine forretningsmodeller som et resultat av det økende bærekraftsproblemet (Jørgensen et al., 2019). Samtidig indikerer tidligere forskning at miljøet i fremtiden blir mer usikkert og komplekst som følge av moderne press (Chenhall, 2003). NutriMars fagfelter krever store investeringer i teknologi og anlegg. Ettersom NutriMar er et relativt nytt selskap er ikke selskapets investeringsfokus overraskende.

Samtidig ser vi at NutriMar har en god posisjon i konsernet Kverva. NutriMar løser strategiske utfordringer for søsterselskapet SalMar, og tilfører konsernet økonomisk verdi gjennom både eget og søsterselskapets virke. Funnet tyder på at NutriMars strategiske posisjon i Kverva bidrar til investeringsvillige eiere og styrket økonomisk trygghet. Samtidig har samarbeidet økonomiske fordeler som styrker begge selskapenes posisjon i samarbeidet og selskapenes miljømessige bunnlinje, noe vi vil diskutere nærmere senere. Tidligere forskning definerer selskaper som bidrar til å løse et bærekraftsproblem de selv ikke har skapt som en skyggesidestrategi, og en solsidestrategi som virksomheter som inkluderer bærekraft for å gjøre egen virksomhet mer bærekraftig (Carson & Skauge, 2019). Våre funn tyder på at NutriMars forretningsidé er en skyggesidestrategi sett fra selskapets eget ståsted, men samtidig er forretningsidéen en solsidestrategi i Kverva.

Selv om NutriMar har investert betydelig gjennom sin levetid, har selskapet som tidligere diskutert hatt en bærekraftig økonomi. Funn tyder på at det norske næringslivet har gitt NutriMars forretningsidé gode forhold for å styrke sin konkurransekraft, og videre økonomisk bærekraft. Gjennom Skattefunnordningen og dispensasjon til forskningsprosjekter, får NutriMar både økonomiske og strategiske konkurransefordeler. Ordningene bidrar dessuten til å redusere eiernes investeringsrisiko gjennom gode økonomiske fremtidsutsikter. Tidligere forskning beskriver det norske samfunn som en omfattende velferdsstat med høy tillit og gode evner til samarbeid (Ødegård et al., 2019). Funn i vår studie samsvarer med tidligere forsknings beskrivelse av det norske samfunnet, men vi ser i tillegg indikasjoner på hvordan staten styrker NutriMars konkurransekraft gjennom selskapets sirkulærøkonomiske forretningsidé.

Samtidig antyder funn at NutriMar er et selskap med ”første trekk” fordeler innenfor sine fagfelter. Empirien viser at selskapet ligger i frontlinjen på teknologiske løsninger, således kan selskapet oppnå både økonomiske og strategiske ”første trekk” fordeler gjennom kreativ utvikling og teknologi. Funn i empirien tyder samtidig på at statlige reguleringer kan endre forholdene rundt produksjonen i fagområde i nærmeste fremtid, i retning av mer miljøvennlige løsninger. Følgelig ser vi at NutriMar ikke bare får strategiske fordeler av sitt fokus på sirkulærøkonomi og miljøvennlige løsninger, men også at investeringene har satt selskapet i en økonomisk bærekraftig posisjon. NutriMars strategiske fordeler gjennom sirkulærøkonomi og miljøvennlige løsninger har likhetstrekk med det teoretiske begrepet “grønn konkurransekraft”. Vi finner følgelig at “første trekk” fordelene gir både økt konkurransekraft og økonomisk bærekraft. Fordelene en bærekraftig miljømessig produksjon gir, er NutriMars hovedmotivasjon bak utvikling- og investeringsfokus. Tilsvarende finner tidligere forskning at konkurransefordeler gjennom å integrere miljømessige og sosiale løsninger er en sentral motivasjonsfaktor bak bærekraftige forretningsmodeller (Chen et al., 2006).

6.2 utfordringer for bærekraftig utvikling i NutriMar

6.2.1 Kontekstuelle fallgruver

Vi finner at NutriMars største utfordring knytter seg til luktproblematikken. Luktproblematikken, som en negativ eksternalitet, har gjennom flere år med prøving og feiling ført til betydelige kostnader i forsøket på å finne en løsning. Empirien er tvetydig med

tanke på motivene bak tidligere foreslåtte løsninger. Tidligere forskning indikerer at selskapers suksess ikke bare omfatter det økonomiske perspektiv, mens også påvirkes av miljø og samfunn (Carson & Skauge, 2019; Olsen & Syse, 2013). Tilsvarende finner vi indikasjoner på at både sosiale, miljømessige og økonomiske hensyn tas, i forsøk på å løse problemstillingen. For det første hadde ikke NutriMar behøvd å investere i rensesystemer slik de har gjort, ettersom utslippene er innenfor regelverket. Bare i 2019 ble det investert 20 millioner kroner for å løse problemet. For det andre ser vi at ettersom ansatte gjerne har venner og bekjente som rammes av problemene, påvirker problematikken ansattes hverdagsliv. Funn i empirien indikerer at ansattes velferd prioriteres høyt både i den bestemte problemstillingen, men også i arbeidshverdagen. Således er også den sosiale bunntinjen med i vurderingen. Sist men ikke minst, vurderes økonomiske virkninger. Samtidig som utslippet er en negativt eksternalitet for samfunnet, finner vi at det også er en økonomisk mulighet for NutriMar. Som empirien antyder, betyr utslippet at ressursutnyttelsen av råvarene kan økes. En økt ressursutnyttelse betyr økt profitt som følge av mer produkt av samme mengde råstoff. Følgelig vil redusert utslipp ha et økonomisk intensiv for NutriMar gjennom økt utnyttelsesgrad.

Produksjon i havet er et kontroversielt tema. Empirien tyder på at eventuelle feiltrinn vil påvirke NutriMars økonomiske situasjon, og dessuten få skadelige ringvirkninger for konsernet. Vi finner at både sosial- og miljøsyn vektlegges i forskning for å kunne utvikle løsninger som er økonomisk bærekraftig. Fra et sosialt perspektiv fører verdens økende befolkning til et økende behov for nødvendige varer, som mat eller medisiner. Å utnytte “den blå åkeren”(havet) kan være nødvendig for å dekke fremtidens behov. Samtidig er produksjon i havet utvilsomt et inngrep i ellers urørt natur. Empiri tyder på at NutriMar legger betydelige ressurser og prosjekter i å forsikre seg om hvordan selskapets produksjon påvirker livet i havet. Selv om forretningsidéen gjennom muligheter skal skape økonomisk vinning for eierne, skal produksjonen ikke gå på bekostning av naturen. I utviklingen av fagfeltet vil riktig bruk av ressursene og kunnskap om hvordan havet påvirkes av produksjonen påvirke NutriMars suksess. Funnet kan støttes i tidligere studier som hevder konkurransekraft avhenger av å kombinere de riktige ressursene, teknologien og kunnskapen bedre enn konkurrentene (Flakstad, 2016),

Videre har tidligere forskning har vist at strategi innvirker på styringssystemer (Kober et al., 2007). Som tidligere drøftet har NutriMar et forsiktig forhold til ekstern kommunikasjon.

Funn i empirien tyder på at NutriMar kan ta økonomisk skade ved å fremstille selskapet som bærekraft, et problem i tidligere forskning er definert som “grønnvaskingsfellen”. Å kommunisere produktene bærekraftige egenskaper og produksjonsløsninger, uten å fremstille selskapet som fullstendig bærekraftig, er en vanskelig balansegang. Samtidig viser empirien at begrepet bærekraft har ulik betydning basert på ståsted, og påvirkes av både kultur, yrke og kunnskap. Hvordan selskapet kommuniserer eksternt blir dermed en vurdering av tilpasningen mellom samfunnet og kunder, i forhold til selskapets strategi. Tidligere forskning viser at integrerte sosial- og miljøeffekter i en bærekraftig forretningsmodell kunne demonstrere hvordan selskaper skaper, leverer og kaprer verdi (Gramstad et al., 2017; Jørgensen & Pedersen, 2015b). Empirien tyder på at NutriMars forretningsmodell ved nærmere undersøkelser har flere sosial- og miljøeffekter, men at effektene har ulik verdi i ulike kulturer og kundegrupper. Gjennom “sjørøverstrategien” fremstår NutriMars forhold til media og eksternt kommunikasjon som bevisst begrenset. Funn tyder på at årsaken til NutriMars begrensede forhold til media gjennom et grensesystem har motiver i potensielt omdømmetap og videre økonomiske fallgruver.

6.2.2 Kontekstuelle muligheter: konkurranseutfordringer

Vi finner at NutriMars produktutvikling fra et strategisk ståsted har likhetstrekk med det teoretiske begrepet “første trekk” effekten, som kan bidra til konkurransefordeler og nye markeder. Dog tyder empirien på at NutriMars kunder på nåværende tidspunkt, ikke fullt ut forstår hvordan selskapets teknologi fungerer i produktene, eller hvilke effekter teknologien har. Tidligere forskning indikerer at en vellykket innovasjon krever både kunnskap og kompetanse for å skape konkurransekraft. (Jørgensen & Pedersen, 2015b). Som tidligere diskutert følger ledelsen, gjennom interaktive styringssystem, markedet og viktige kunder tett. Funnene tyder på at den tette oppfølgingen er vesentlig dersom NutriMar skal realisere sin differensieringsstrategi. Egenskapene som gir produktene merverdi krever spesiell kunnskap, for å forstå hvordan dyrene i større grad tar opp mer næringen fra produktene. Selv om kunnskapsformidling er en nøkkelfaktor for å gi NutriMars produkter merverdi, tyder funn i empirien på at effekten er forskjellig i ulike kundegrupper. Funnet gjenspeiles i hvordan enkelte kundegrupper følges tett av ledelsen, mens andre krever mindre oppfølging.

Empirien indikerer at samfunn og økonomi kan påvirke NutriMars produksjon gjennom økt konkurranse i råvaremarkedet i fremtiden. Dersom andre produsenter etablerer seg som følge

av profitabiliteten i markedet, vil prisen på råvarene stige. Vi ser at NutriMar har et viktig konkurransefortrinn i lave logistikk- og fraktkostnader, samtidig som logistikken bidrar til merverdi i form av ferskheten i produktet. Dessuten skaper selskapets nære relasjon til søsterselskapet SalMar økonomisk trygghet. NutriMars lave logistikk- og fraktkostnader er et varig konkurransefortrinn som vil være veldig krevende for andre selskaper å kopiere. Som også tidligere forskning antyder, viser våre funn at produksjon er avhengig av både samfunn og økonomi (Garetti & Taisch, 2012).

Samtidig som empirien antyder at konkurransesituasjonen for laks er oversiktlig, er ikke situasjonen den samme for kylling. NutriMar håper å utnytte laks sin strategiske posisjon for å øke konkurransekraften i kyllingmarkedet. Funn tyder følgelig på at NutriMar forsøker å utnytte laksen som en strategisk ressurs i salg av kyllingprodukter. Tidligere forskning finner at lønnsomhet skapes gjennom å tilby og levere et produkt med verdi for kundene, til en attraktiv pris. Utfordringen til NutriMar ved et slikt "pakkeprodukt" blir dermed å finne en pris som gir et attraktivt produkt for kunden, men også gir en attraktiv profitt for NutriMar.

7 Konklusjon

Vår oppgave har vi undersøkt hvordan økonomistyring påvirker konkurransekraften i en bærekraftig forretningsmodell. I følgende kapittel vil vi løfte frem hovedfunnene fra analysekapittelet. Ved hjelp av funnene skal vi besvare våre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan samspiller styringsmekanismene i en bærekraftig forretningsmodell?*
2. *Hvilke utfordringer kan oppstå knyttet til å realisere både lønnsom og bærekraftig utvikling?*

Forskningsspørsmålene besvares i hvert sitt delkapittel, og behandles hver for seg.

Avslutningsvis vil vi komme med en konklusjon til vår problemstilling:

Hvordan samspiller bærekraft og økonomistyring, og vil dette samspillet påvirke selskapets konkurransekraft?

7.1 Samspillet mellom styringsmekanismene i bærekraftig forretningsmodell

Innledningsvis presiserte vi hvilken betydning begrepet bærekraft har hatt i oppgaven. Det ble videre tatt utgangspunkt i den tripple bunnlinjen, som baserer seg på klima og miljø, sosiale forhold og økonomi. Vi finner i NutriMars forretningsmodell at den økonomiske bunnlinjen er den grunnleggende faktoren, som er nødvendig å videre kunne løse sosiale og miljømessige problemstillinger i forretningsdrift. Følgelig prioriteres den økonomiske bunnlinjen over den sosiale og miljømessige, ifølge våre funn. Årsaken ligger i utgangspunktet for forretningsdrift; å tilfredsstille eiernes avkastningskrav. Eierne er spesielt viktig for NutriMars utvikling. Eierne gjør det mulig for NutriMars produksjon å følge samfunnets miljømessige utvikling og standard, som videre styrker selskapets økonomiske bærekraft. En forretningsmodell trenger et økonomisk potensiale i grunn for å beskrives som bærekraftig.

Videre finner vi at NutriMars forretningsmodell på nåværende tidspunkt vektlegger interaktive og diagnostiske kontrollsystemer, mens tros- og grensesystemer er mindre roller i selskapets styringssystemer. Våre funn tyder på at de situasjonsbestemte variablene størrelse, miljø og kultur påvirker hvordan de ulike styringsmekanismene vektlegges i forretningsmodellen. Selskapets relative størrelse fører mindre behov for tros- og grensesystemer, samt en sammensatt og kunnskapsrik ledergruppe. Samtidig bidrar Norsk næringsliv ifølge våre funn til en trygg kontekst for fokus på miljømessig utvikling i

NutriMar. Vi ser at statlige ordninger gir intensiver for NutriMar til å skape en forretningsmodell basert på grønn konkurransekraft.

Vi finner også at selskapets fokus på investering og utvikling skaper et samspill mellom bunnlinjene. Samfunnet økende fokus på bærekraftig utvikling påvirker forretningsdrift gjennom statlige reguleringer. Et fokus på miljømessige produksjonsløsninger kan hindre at NutriMar i nærmeste fremtid blir tvunget til store investeringer, som kan få økonomiske konsekvenser. Samtidig finner vi at NutriMar skaper konkurransekraft gjennom miljømessige verdier. De miljøvennlige løsningene øker selskapets verdiskaping. Egenskapene løsningene gir, samt de bærekraftige verdiene i seg selv, skaper et høyere samsvar mellom kundenes behov og NutriMars produkter.

NutriMars forretningsmodell samsvarer med flere av teoriens beskrivelser på en bærekraftig forretningsmodell. NutriMar har en sirkulærøkonomisk forretningsmodell ettersom stor deler av selskapets drift baserer seg på ressursutnyttelse. Samtidig løser forretningsmodellen et bærekraftig problem selskapet selv ikke har skapt som i en skyggesidestrategi. Vi finner følgelig at NutriMars har flere indikasjoner på en bærekraftig forretningsmodell.

7.2 utfordringer knyttet til lønnsom og bærekraftig utvikling

I analysen skisserer vi to overordnede utfordringer som vi mener kan forankres i tilpasningen mellom NutriMars kontekst og forretningsmodell. For det første, finner vi at selskapet har eksterne fallgruver knyttet til luktproblematikken og hvordan selskapet kommuniserer eksternt omkring problemet. Problemet påvirker både den miljømessige, sosiale og økonomiske bunnlinjen. Forsøk på å løse problemet har resultert i vesentlige kostnader, som har redusert NutriMars lønnsomhet. For det andre, finner vi at ekstern kommunikasjon er en utfordring som kan få negativt økonomiske konsekvenser gjennom omdømmetap. Vi ser at NutriMar har et bevisst begrenset forhold til ekstern kommunikasjon og media. Våre funn tyder på at begge utfordringene følges tett av interaktive styringssystemer, men også grensesystemer.

Videre i analysen ser vi også kontekstuelle muligheter for NutriMar. Vi finner at “første trekk” effekten kan skape konkurransefordeler for NutriMar, men at selskapet på nåværende tidspunkt har utfordringer med å få kundene til å forstå teknologien som skaper merverdien. I tillegg ser vi at NutriMar har en mulighet til å øke kyllingproduktenes konkurransekraft

gjennom sin strategiske posisjon lakeproduktene, men at muligheten krever grundig vurdering av “pakkeproduktes” verdi for kundene.

7.3 Konklusjon på problemstilling

Med bakgrunn i våre funn på forskningsspørsmålene har vi kommet frem til følgende konklusjon på problemstillingen *Hvordan samspiller bærekraft og økonomistyring, og vil dette samspillet påvirke selskapets konkurransekraft?:* Den økonomiske bunnlinjen i bærekraftsbegrepet har hatt størst betydning for NutriMars økonomistyring. Samtidig har samfunnets økende oppmerksomhet mot miljøproblematikk ført til at samspillet mellom økonomistyringen, og miljømessig og økonomiske bærekraftige hensyn, påvirker NutriMars konkurransekraft. Integrerte miljømessige produksjonsløsninger på nåværende tidspunkt, øker selskapets økonomiske bærekraft på sikt gjennom en styrket konkurransekraft. Den sosiale bunnlinjen har ikke en sentral rolle i NutriMars økonomistyring, på nåværende tidspunkt.

7.4 Implikasjoner

Vår masteroppgave vil fortrinnsvis ha implikasjoner for casebedriften NutriMar. Vi mener likevel våre funn om betydningen av den økonomiske bunnlinjen i forretningsdrift, mest sannsynlig vil gjelde for store deler av det norske næringslivet. Det grunn til å tro at den miljømessige og sosiale bunnlinjen også vil få økt betydning for andre selskapers konkurransekraft, gjennom samfunnets økende oppmerksomhet på temaet bærekraft. Vår studie bidrar som et eksempel på hvordan miljøproblematikk kan skape en lønnsom forretningsidé, og hvilke utfordringer en slik forretningsidé kan få. I hvilken grad de sosiale og miljømessige bunnlinjene innvirker på et selskaps konkurransekraft, kan dermed tenkes å avhenge av de enkelte selskapers forretningsidé.

Våre funn bidrar med eksempel på hvordan økonomistyring samspiller med bærekraft i en forretningsmodell i det norske næringslivet. Spesielt kan funn fra vårt andre forskningsspørsmål, som omhandler muligheter og utfordringer basert på kontekstuelle forhold, være interessant for andre selskaper i norsk næringsliv. Eksempelvis kan utfordringer som eksternt kommunikasjon og media være like gjeldende for andre selskaper i norsk næringsliv. Dog vil hver enkelt selskaps forretningsmodell ha kontekstuelle forhold som påvirker forretningsdriften ulikt. NutriMar har både fordeler og ulemper som knytter seg til

lokasjonsspesifikke forhold, som ikke nødvendigvis er gjeldende for selskaper på andre lokasjoner i norsk næringsliv.

På tross av studiens begrensninger og avgrensninger, er vår studie et viktig bidrag til økt forståelse av bærekraftig forretningsmodeller i norsk næringsliv. Samfunnets økte oppmerksomhet på miljømessige problemstillinger skape også et økt fokus på bærekraft i næringslivet. Hvilke elementer som inngår i en bærekraftig forretningsmodell, samt hvordan økonomistyringen påvirkes, er dermed et sentralt bidrag til nåtidens forskning.

7.5 Videre forskning

I prosjekter med lenger tidshorisont enn vår oppgave, kan vi tenke oss at en longitudinell studie som studerer bærekraftstiltakenes virkningen på konkurransekraft over tid kan være interessant. Med tanke på hvordan våre funn indikerer at den økonomiske bunnlinjen setter føringer for den miljømessige bunnlinjen, kan det være interessant å undersøke samspillet mellom miljømessig og økonomisk bærekraft i et lenger tidsperspektiv. Vil indikasjonene kanskje være sterkere ved et lenger tidsperspektiv? Eller vil samfunnsutviklingen bidra til at den miljømessige bunnlinjen styrkes i fremtiden? Med et lenger tidsperspektiv tenker vi også at en komparativ studie, som sammenligner hvordan økonomisk bærekraft utvikler seg for to selskaper med ulikt perspektiv på miljømessige problemstillinger, kan være interessant.

I vår studie påpeker flere intervjuobjekter at rapporteringsregler kan endre seg i nærmeste fremtid, noe som også kan tenkes bidra til å påvirke forretningsdrift i fremtiden. Hvordan slike endringer påvirker forretningsmodellens verdiskaping og videre konkurransekraft kan tenkes å være et interessant forskningstema. Her tenker vi en casestudie som ser på et enkelt selskaps tilpassing til nytt regelverk innvirker forretningsmodellen kan være interessant, men også kan hvordan et markedet påvirkes gi interessante funn. Vil det kunne føre til et mer homogent marked med mindre differensiering? Vi tenker en kvalitativ studie innen et spesifikt marked kan gi spennende funn.

Referanser

- Andrews, T. & Vassenden, A. (2007). Snøballen som ikke ruller. Utvalgsproblemer i kvalitativ forskning. *Sosiologisk Tidsskrift*, 15(2), 151-162.
- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems : A framework for analysis* (Studies in management control). Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy Of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Arjaliès, D. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18(1), 3-31. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.005>
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma*, 6(2), 21-28.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 ; eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma*, 13(4), 49-54.
- Bjørnenak, T. (2016). Kostnadseffektivitet og god økonomistyring i scenekunstselskapene. Hentet fra http://www.nto.no/novus/upload/tab1/Tall%20og%20statistikk/Kostnadseffektivitet%20og%20god%20økonomistyring%20i%20scenekunstselskapene.pdf?fbclid=IwAR0Xa7Kfdj2DJuQK8NE46_daulgfifO657DWcAJ-GN2Ye4sRHWr5KDIPInk
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

- Boye, E. (2019). *Sirkulær framtid – om skiftet fra lineær til sirkulær økonomi* (Framtiden i våre hender, Rapport august – 2019). Oslo: Framtiden i våre hender
- Butters, C. (2004). Et helhetlig verktøy for evaluering av bærekraft. *Plan*, 36(01), 4-11
- Carson, S. G. & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere : Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (D. Keeping, Ill.) (2. utgave. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 189. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00001-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00001-9)
- Chapman, C. S. (1998). Accountants in organisational networks. *Accounting, Organizations and Society*, 23(8), 737-766. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00033-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00033-6)
- Chekima, B., Syed Khalid Wafa, S. A. W., Igau, O. A., Chekima, S. & Sondoh, S. L. (2016). Examining green consumerism motivational drivers: Does premium price and demographics matter to green purchasing? *Journal of Cleaner Production*, 112(P4), 3436-3450. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.102>
- Chen, Y. S., Lai, S. B. & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>
- Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. DOI: 10.2307/2392088
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organization and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Coller, G., Frigotto, M. L. & Costa, E. (2018). Management control system and strategy: the transforming role of implementation. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 141-160. doi:10.1108/JAAR-01-2016-0002
- Davis, M. S. (1971). That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. *Philosophy of social science*, 1(2), 309-344.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations* (Foundations for organizational science). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- FN. (2019, 15. januar). Bærekraftig utvikling. Hentet 3. februar 2020 fra <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- Flakstad, E. (2016). Kundefokus og komparative fortrinn er nøkkelen til bedriftenes konkurransekraft. *Magma*, 19(3), 75-78.

- Flyvbjerg, B. (2013). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *ArXiv.org*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research*. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- Garetti, M. & Taisch, M. (2012). Sustainable manufacturing: trends and research challenges. *Production planning & control*, 23(2-3), 83-104. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.591619>
- Gephart, R., & Rynes, S. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Grabner, I. & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>
- Gramstad, C. Helland, S. & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen : innovasjon for en bærekraftig fremtid*. Oslo: Universitetsforl.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Gulbrandsen, E. A. (2015). Implementering av bærekraftstiltak. *Magma*, 18(6), 62-71.
- Hamann, P. (2017). Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 67(4), 227-289. <https://doi.org/10.1007/s11301-017-0132-4>
- Hami, N., Muhamad, M. R. & Ebrahim, Z. (2015). The Impact of Sustainable Manufacturing Practices and Innovation Performance on Economic Sustainability. *Procedia CIRP*, 26(C), 190-195. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.167>
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. ed.). Oslo: TANO.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø (2013). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 16(6), 18-30.
- Johnstone, L. (2019). Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management. *Journal of Management Control*, 30(1), 25-64. [doi:10.1007/s00187-019-00277-w](https://doi.org/10.1007/s00187-019-00277-w)
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2015a). Bærekraftige forretningsmodeller ; hva, hvorfor og hvordan? *Magma*, 18(6), 53-61.

- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2015b). *Responsible and profitable : Strategies for sustainable business models*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2017). *Restart : 7 veier til bærekraftig business*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. (2019a). Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. *Magma*, 22(5), 51-59.
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. (2019b). På vei mot sirkulære forretningsmodeller i varehandelen. *Praktisk økonomi & finans*, 35(1), 46-60.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B. J. (2003). Change in strategy and MCS: a match over time? *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 20, 199-232. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(03\)20009-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(03)20009-2)
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.01.002>
- Lueg, R., Pedersen, M. M. & Clemmensen, S. N. (2015). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model - A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344-359. <https://doi.org/10.1002/bse.1825>
- Luft, J. & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 169-249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of 'business models for sustainability'. *Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation*, R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, eds., Delft.
- McAdam, R., Miller, K. & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195-209. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>
- McKinley, W., Mone, M. & Moon, G. (1999). Determinants and development of schools in organization theory. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 634-648.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

- Merchant, K. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Mundy, J. & Owen, C. (2013). The Use of an ERP System to Facilitate Regulatory Compliance. *Information Systems Management*, 30(3), 182-197. <https://doi.org/10.1080/10580530.2013.794601>
- Narayanan, V. & Boyce, G. (2019). Exploring the transformative potential of management control systems in organisational change towards sustainability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1210-1239. doi:10.1108/AAAJ-04-2016-2536
- Nouri, H. & Parker, R. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforl.
- Olsen, J. B. & Syse, H. (2013). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar*. Bergen: Fagbokforl.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1. Hentet fra: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31(C), 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Parker, L. D. & Northcott, D. (2016). Qualitative generalising in accounting research: concepts and strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), 1100-1131. doi:10.1108/AAAJ-04-2015-2026

- Peloza, J. (2009). The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
<https://doi.org/10.1177/0149206309335188>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Rasmussen, B. (2007). Business Models and the Theory of the Firm. Hentet fra:
<http://vuir.vu.edu.au/15947/1/15947.pdf>
- Regnskogfondet. (u.å.). *Problemet med Soya*. Tilgjengelig fra:
<https://www.regnskog.no/no/om-regnskogfondet/dette-mener-regnskogfondet/problemet-med-soya> (Hentet: 26. mai 2020)
- Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold : Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Ringdal, K. (2014). Enhet og mangfold : Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Rosignoli, F. & Lionzo, A. (2018). Network impact on business models for sustainability: Case study in the energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 182, 694-704.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.015>
- Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7), 629-635. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90027-2)
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing : The art of hearing data* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452226651.n1>
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127-143.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)
- Simons, R. (1995). CONTROL IN AN AGE OF EMPOWERMENT. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Sreejesh, S., Mohapatra, S. & Anusree, M. (2014). *Business research methods : An applied orientation*. Heidelberg,: Springer
- Stoknes, P. E. (2019). Hvordan måle ekte grønn vekst og unngå grønnvaskingsfellen. *Magma*, 22(5), 69-78.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Utgård, J. (2017). Er samfunnsansvar lønnsomt? *Magma*, 20(7), 24-30.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
<https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Yin, R. (2009). *Case study research : Design and methods* (4th ed., Vol. vol. 5, Applied social research methods series). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yuan, X. & Zuo, J. (2013). A critical assessment of the Higher Education For Sustainable Development from students' perspectives – a Chinese study. *Journal of Cleaner Production*, 48, 108-115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.041>
- Ødegård, A., Reiersen, J. & Branstad, A. (2019). Bærekraftige samfunn og forretningsmodeller. *Magma*, 22(5), 25-33.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide første intervjurunde

Vedlegg 2: Intervjuguide andre intervjurunde

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Vedlegg 1: Intervjuguide første intervjurunde

Innledning:

Presentasjon av oss:

- Master i økonomi på NTNU Handelshøyskolen
- Tema, bakgrunn og forskningsspørsmål

Formålet med intervjuet:

- Studere hvordan bærekraft kan bidra til en lønnsom forretningsmodell.
- Masteroppgave

Utføring av intervju

Taushetsplikt

- Vi har taushetsplikt, og dere som intervjuobjekter kan som nevnt når som helst trekke dere fra forskningen.

Tidsramme

- Vi tror intervjuet vil ta rundt en time

Opptak

- Er det greit for deg at vi tar lydopptak? Lydopptaket blir brukt internt av oss for å skape korrekte data.

Bakgrunnsspørsmål;

- Hvilken stilling har du i selskapet?
- Hvilken utdanning/bakgrunn har du som gjorde at du fikk denne stillingen?
- Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet?

Hoveddel:

A. Samfunnsansvar/CSR/den tredelte bunmlinjen:

1. Hva legger du i begrepet samfunnsansvar?
2. Hvordan arbeider dere med samfunnsansvar innad i bedriften?
3. Hvordan vises samfunnsansvaret bedriften tar for eksterne interessenter?
Som lokalmiljøet/samfunnet, leverandører?
4. Hvilken virkning har arbeidet med samfunnsansvar hatt for bedriften?
For økonomer? For medarbeiderne? For kundene? For kvaliteten på produkter?
Lokalmiljøet/ samfunnet? Eventuelle negative ringvirkninger?

B. Bærekraft:

1. Samfunnsansvar forbindes gjerne med begrepet bærekraft, hva legger du i dette begrepet?

2. På hvilke måter mener du at NutriMar sin produksjon er bærekraftig? Økonomisk? Miljømessig? “forbrukersgrep”
3. Hva tenker du er problematisk med tanke på kombinasjonen av høy lønnsomhet og bedre utnyttelse av hver enkelt ressurs? (Begrep forklares. Grå vekst: handler om investeringer og forbedringer i arbeidsproduktiviteten (høy lønnsomhet). Grønn vekst: brukes om investering i og forbedring av ressursproduktivitet (bedre utnyttelse av hver enkelt ressurs).
Generelt, og for nutrimar spesifikt?
4. Hvilke bærekraftstiltak har vært spesielt viktig for NutriMar som selskap?
(med tanke på utvikling/omdømme/produktutvikling osv)
5. Hvilke utfordringer har Nutrimar hatt knyttet til implementering av bærekraftiltak?
Eksempler?
6. Hva tror du er viktig for at en forretningsmodell skal være bærekraftig både økonomisk og med tanke på miljøet?
7. Hvilke fordeler og ulemper tror du NutriMar kan oppnå ved en “bærekraftig forretningsmodell”?
8. Har dere brukt FN sine bærekraftsmål? På hvordan måte mener du NutriMar fokuserer/legger til rette for å nå disse målene?

C. *Skape, levere, kapre verdi/Interessentmodellen*

1. Hvilke egenskaper ved NutriMar sine produkter mener du er viktige og unike i forhold til andre konkurrenter? Og for kundene?
2. Hvilken retning mener du blir spesielt viktig for Nutrimar å utvikle videre basert på et interessentperspektiv?
Med interessent mener vi leverandører, kunder og alle andre som blir berørt
3. Har du konkrete eksempler på situasjoner der enkelte interessenters interesser går på bekostning av hverandre?
4. Fra et generelt perspektiv; “Grønnvasking?”/“window dressing” er et kjent fenomen. Hva mener du kan bidra til å “reduere dette problemet?”
Grønnvasking: en misledende markedsføring der et produkt eller selskap blir fremstilt som mer miljøvennlig enn det som er tilfellet. Eksempler kan være vektleggelse av miljøfordeler samtidig som man ser bort i fra ulemper.

D. Sirkulærøkonomi:

1. For en sirkulær økonomi kan det være avgjørende at regulerende myndigheter, eier og andre interessenter legger til rette for denne typen grønne innovasjoner, hvordan synes du Norge som nasjon tilrettelegger for dette? Evt. mulige forbedringer?
2. Hvilke interessenter mener du er spesielt viktig for en bærekraftig økonomi?
3. Har dere avfall? Hva skjer med det resterende avfallet?

E. Contingency teorien

Eksternt miljø

1. I årsrapporten fra 2018 påpekes det at selskapet er eksponert for finansiell risiko på ulike områder. Hvordan arbeider selskapet med å redusere denne risikoen? (ift. økonomisk bærekraft)
2. Hvilke eksterne forhold tror du/ser du på som spesielt utfordrende for Nutrimar? Både fortid og fremtid (Hvordan er dette løst i ev fortid)
3. I den første årsberetningen poengteres det at utslipp til det ytre miljø håndteres etter gjeldende lover og forskrifter. Kan du si noe om hva dette innebærer og hvordan dere håndterer dette? Ev utfordringer dette har bydd på? (problemer knyttet til lukt?)

Teknologi

1. I 2018 var det i følge årsrapporten vesentlige kostnader knyttet til forskning og utvikling, kan du fortelle litt hvilke prosjekter dette er og hvordan disse vil styrke Nutrimar sin posisjon/merkevare?
2. I årsberetningen kommer det frem at bærekraftsstrategien og miljøarbeid handler om å utvikle og forbedre systemer og teknologier. Kan du fortelle litt om hva dette betyr i praksis?

Strategi

1. Hvordan mener du selskapet strategi har utviklet seg gjennom selskapets levetid? Hva tror du er årsakene til disse endringene?
2. I årsberetninger for 2018 og 2017 er det oppgitt at selskapet jobber målrettet og strukturert mot målsettingen om null utslipp og 100% utnyttelse av biprodukter fra oppdrettsnæringen. Hvilke tiltak har blitt gjort rettet mot dette målet?
3. Hva vil du si er selskapet sin strategiske posisjon mot kundene?

Vedlegg 2: Intervjuguide andre intervjurunde

Innledning:

Presentasjon av oss:

- Master i økonomi på NTNU Handelshøyskolen
- Tema, bakgrunn og forskningsspørsmål

Formålet med intervjuet:

- Studere hvordan bærekraft kan bidra til en lønnsom forretningsmodell.
- Masteroppgave

Utføring av intervju

Taushetsplikt

- Vi har taushetsplikt, og dere som intervjuobjekter kan som nevnt når som helst trekke dere fra forskningen.

Tidsramme

- Vi tror intervjuet vil ta rundt en halvtime

Opptak

- Er det greit for deg at vi tar lydopptak? Lydopptaket blir brukt internt av oss for å skape korrekte data.

Bakgrunnsspørsmål;

- Hvilken stilling har du i selskapet?
- Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet?

Hoveddel:

Samfunnsansvar:

1. Samfunnsansvar forbindes gjerne med begrepet bærekraft, hva legger du i disse begrepene?
2. Hvordan arbeider dere med samfunnsansvar innad i bedriften?
3. Hvordan vises samfunnsansvaret bedrifter tar for eksterne interessenter, som lokalmiljøet, kunder, leverandører?
4. Hvilken virkning har arbeidet med samfunnsansvar hatt for bedriften? Eventuelle negative ringvirkninger?

Bærekraft:

1. På hvilke måter mener du at NutriMar sin produksjon/forretningsmodell er bærekraftig med tanke på økonomi og miljø?

2. Hva tenker du er problematisk med tanke på kombinasjonen av høy lønnsomhet og bedre utnyttelse av hver enkelt ressurs?
3. Hvilke bærekraftstiltak har vært spesielt viktig for NutriMar som selskap, med tanke på utvikling/omdømme/produktutvikling osv.?
4. Hvilke utfordringer har Nutrimar hatt knyttet til implementering av bærekraftiltak?
5. Hvilke fordeler og ulemper tror du NutriMar kan oppnå ved en "bærekraftig forretningsmodell"?

Skape, levere, kapre verdi/Interessentmodellen

1. Hvilke egenskaper ved NutriMar sine produkter mener du er viktige og unike i forhold til andre konkurrenter? Og for kundene?

Sirkulærøkonomi:

1. For en sirkulær økonomi kan det være avgjørende at regulerende myndigheter, eier og andre interessenter legger til rette for denne typen grønne innovasjoner, hvordan synes du Norge som nasjon tilrettelegger for dette? Evt. mulige forbedringer?

Eksternt miljø:

1. Hvilke eksterne forhold tror du/ser du på som spesielt utfordrende for Nutrimar?

Strategi

1. Hvordan mener du selskapet strategi har utviklet seg gjennom selskapets levetid? Hva tror du er årsakene til disse endringene?
2. Selskapet jobber målrettet og strukturert mot målsettingen om null utslipp og 100% utnyttelse av biprodukter fra oppdrettsnæringen. Hvilke tiltak har blitt gjort rettet mot dette målet?
3. Hva vil du si er selskapet sin strategiske posisjon mot kundene?

Avslutning:

Tilføyninger?

Takke og gi tilbakemelding

Ring/sende mail dersom vi mangler informasjon/oppfølgingsintervju

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Bærekraftige forretningsmodeller”?

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

Formål

Formålet med prosjektet er å studere hvordan fokus på bærekraft kan skape en lønnsom forretningsmodell. Vi ønsker å bruke NutriMar som casebedrift fordi vi tror de har et godt utgangspunkt til å beskrive bærekraft i en forretningsmodell.

Vår problemstilling er:

hvordan kan økonomistyring understøtte en forretningsmodell basert på grønn konkurransekraft?

Med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke elementer inngår i en forretningsmodell basert på grønn konkurransekraft?
2. Hvilke utfordringer kan oppstå knyttet til både lønnsom og bærekraftig utvikling?

Prosjektet er en masteroppgave for økonomistyring på NTNU Handelshøyskolen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker kvalitative data da vi mener dette best mulig kan beskrive fenomenet bærekraft og trenger dermed relevante intervjuer. Videre ønsker vi å intervju personer med forskjellige stillinger i bedriften.

Vi har fått din kontaktinformasjon av vår kontaktperson i bedriften.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju. Dette vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om bærekraft, samfunnsansvar, forretningsmodell og verdikjeden i selskapet. Dine svar fra intervjuet vil ved godkjenning bli tatt opp med lydopptak.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil være oss studenter og våre to veiledere ved NTNU Handelshøyskolen som har tilgang til datamaterialet.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, vi lagrer navn og kontaktopplysninger på papir.

Vi vil ikke oppgi navn i vår oppgave, men stillingsbeskrivelse vil kunne bli publisert, i tillegg oppgir vi navnet på bedriften.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal avsluttes 29. mai 2020. Ved prosjekt slutt slettes dokumentasjon, taleoptak og annet relevant data.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Terje Berg (terje.berg@ntnu.no) eller Per Ståle Knardal (per.s.knardal@ntnu.no).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Veileder)

Gina Hernandez Gabrielsen

Heidi Flo Bødal

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bærekraftige forretningsmodeller* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes via stilling

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 29.05.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

