

Ingrid Marie Eidshaug
Nora Ulsund Sinkaberg

Håndtering av omgivelser i arbeidet med innovasjon og utvikling

En casestudie av SinkabergHansen

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Marius Andersson

April 2023

Ingrid Marie Eidshaug
Nora Ulsund Sinkaberg

Håndtering av omgivelser i arbeidet med innovasjon og utvikling

En casestudie av SinkabergHansen

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Marius Andersson
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Førord

Denne bacheloroppgaven er skrevet våren 2023 som en avsluttende del av studiet økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Bacheloroppgaven er obligatorisk og utgjør 7,5 studiepoeng.

Bachelorstudiet har gitt oss et bredt kunnskapsgrunnlag. Særlig innføring i organisasjonsemner har vært givende, da temaer som strategi og innovasjon har fått vår interesse. Det ble derfor naturlig for oss å velge retningen “Organisering og Endring”.

Innovasjon er grunnleggende for vekst i næringslivet, og har blitt en sentral del av den norske oppdrettsnæringen. Forfatterne av oppgaven har sitt opphav fra oppdrettskommunen Nærøysund, og innehar allerede noe kunnskap om næringen. På bakgrunn av dette ønsket vi derfor å undersøke hvordan oppdrettsselskapet SinkabergHansen håndterer omgivelsene i arbeidet med innovasjon og utvikling.

Vi ønsker å takke vår veileder Marius Andersson for gode innspill og oppfølging. Videre ønsker vi å rette en stor takk til respondentene i SinkabergHansen for informasjon og refleksjoner til oppgaven vår.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatteren(e)s regning.

Trondheim, april 2023

Sammendrag

Stadig økende krav og forventninger fra omgivelsene gjør det vanskeligere for bedrifter å utelukkende tenke på egne mål og utvikling. I en verden med mye endring og utfordringer er vi avhengig av verdiskapning og økonomisk vekst, og arbeid med innovasjon og utvikling er derfor et dagsaktuelt tema. Denne bacheloroppgaven vil omhandle innovasjon og utvikling, og da mer spesifikt hvordan SinkabergHansen skal håndtere krav og forventninger i arbeidet med innovasjon og utvikling. Høsten 2022 ble det foreslått innføring av grunnrenteskatt på havbruk, noe som vil gi selskapet økt samlet skattesats. På bakgrunn av ressursbegrensningen de nå opplever, synes vi det er interessant å undersøke i hvor stor grad bedrifter påvirkes av omgivelsene. Formålet med denne bacheloroppgaven er å besvare følgende problemstilling:

“Hvordan håndtere ulike krav og forventninger fra omgivelsene i arbeidet med innovasjon og utvikling?”

Ved innsamling av data er det benyttet kvalitativ metode. Det er gjennomført åpne individuelle intervju, hvor alle respondentene er administrativt ansatte i SinkabergHansen. Informasjonen som ble samlet inn ble vurdert i forhold til oppgavens teoretiske rammeverk. Det kom tydelig fram fra respondentene at de vil klare alle krav og forventninger selv om de skal utvikle seg. Respondentene var tydelig på at de ønsker å innfri alle krav og forventninger, samtidig som de utvikler driften. For at dette skal være gjennomførbart kreves det en omstilling. Det vurderes ulike strategier, hvor funnene peker på spesielt kostnadsreduisering og harde prioriteringer.

Abstract

Ever-increasing demands and expectations from the environment make it more difficult for companies to think exclusively about their own goals and development. In a world with a lot of change and challenges, we are dependent on value creation and economic growth, and work on innovation and development is therefore a current topic. This bachelor thesis will deal with innovation and development, and more specifically how SinkabergHansen will handle requirements and expectations in the work with innovation and development. In the autumn of 2022, it was proposed to introduce a resource rent tax on aquaculture, which will give the company an increased overall tax rate. Based on the resource constraints they are now experiencing, we think it is interesting to investigate the extent to which companies are affected by their surroundings. The purpose of this bachelor thesis is to answer the following research question:

"How to handle different demands and expectations from the environment when working with innovation and development?"

When collecting data, qualitative methods have been used. Open individual interviews have been conducted, where all respondents are administrative employees of SinkabergHansen. The information collected was assessed in relation to the theoretical framework of the thesis. It was clear from the respondents that they will meet all requirements and expectations even if they are to develop. The respondents were clear that they want to meet all requirements and expectations, while developing operations. For this to be feasible, a restructuring is required. Different strategies are being considered, with the findings pointing to cost reduction and hard priorities in particular.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Avgrensninger og oppgavens videre oppbygging.....	3
2.0 Presentasjon av case	4
2.1 SinkabergHansen AS.....	4
2.2 Grunnrente og samlet skattetrykk.....	4
3.0 Teori	7
3.1 Omgivelser	7
3.1.1 Tekniske omgivelser.....	8
3.1.2 Institusjonelle omgivelser.....	9
3.2 Omdømme, samfunnsansvar og etikk	10
3.3 Innovasjon forutsetter ambisjon og strategi	11
4.0 Metode	14
4.1 Presentasjon av metode	14
4.2 Planlegging og gjennomføring.....	16
4.3 Kritisk refleksjon.....	17
5.0 Funn og analyse	20
5.1 Krav og forventninger fra omgivelsene	20
5.2 Innovasjons- og utviklingsarbeid før ressursbegrensningen.....	23
5.3 Innovasjons- og utviklingsarbeidet etter ressursbegrensningen.....	24
5.3.1 Hvordan prioritere?.....	25
5.3.2 Strategier for håndtering.....	27
6.0 Oppsummering	33
6.1 Videre forskning.....	33
Referanseliste	34
Vedlegg: Intervjuguide	37
Figur 1: Skattetrykk for SinkabergHansen etter lovforslaget om grunnrente på havbruk	5
Figur 2: Pyramide for virksomhetens samfunnsansvar	10
Figur 3: Innovasjon, strategi og ledelse	12
Figur 4: Strategier for håndtering av covid-19	13

1.0 Innledning

Verden er i endring og vi står overfor store utfordringer. Globalisering øker konkurransen i næringslivet. Miljøet trues av klimaendringer og knappheten av naturressurser blir stadig mer fremtredende. I den siste tiden har vi også blitt stilt overfor utfordringer som følge av Russlands invasjon av Ukraina. I en tid med utfordringer og uro, må bedrifter tenke langsiktig. Gode og forutsigbare rammebetingelser for næringslivet er viktig for å møte fremtiden (St.meld. nr. 7 2008-2009). Det må legges til rette for kunnskapsutvikling, nytenkning, omstilling og innovasjon. Innovasjon handler om å gjøre noe nytt for å skape verdier. Kontinuerlig innovasjon, og kunnskap som tilrettelegger for innovasjon, har blitt en viktig kilde for varige konkurransefortrinn. Fornyelse og nyskaping er nøkkelen til økonomisk vekst. For å overleve i konkurransen og skaffe seg legitimitet må organisasjoner hele tiden tilpasse seg nye krav og forventninger fra omgivelsene. Innovasjon og utvikling er derfor helt avgjørende for bedrifter som ønsker å overleve i en tid med store utfordringer og endringer.

Forskning på mål og strategi har i all hovedsak satt den enkelte organisasjon i fokus. I senere tid har det oftere blitt stilt kritiske spørsmål til om bedrifter kun skal tilfredsstille sine eiere, eller om organisasjonen også må ta et større samfunnsansvar (Erichsen et al., 2019, s. 133). Å ta samfunnsansvar med i sine strategiske vurderinger kan ha verdi i mange sammenhenger, og det er i dag en utbredt forståelse blant bedrifter at de har flere ansvarsforhold. Men hva skjer når disse andre ansvarsforholdene svekker bedriftens mulighet til å utvikle seg og overleve? De ulike ansvarsforholdene kan komme i konflikt med hverandre, og det kan være vanskelig å hensynta alle forhold. Dessuten vil det være ulike oppfatninger om hva som er de viktige og riktige prioriteringene, og dermed hvilke strategiske valg som bør tas. Det vil derfor være interessant å undersøke hva ulike forventninger og krav fra omgivelsene gjør med en bedrifts evne til å løse sine utfordringer og mål. Dette danner grunnlaget for problemstillingen i denne bacheloroppgaven, som lyder som følger: *“Hvordan håndtere ulike krav og forventninger fra omgivelsene i arbeidet med innovasjon og utvikling?”*.

Etter forslaget om grunnrenteskatt på havbruk, vil dette være et sentralt spørsmål for flere oppdrettselskaper. Oppdrettsbransjen har fremdeles en del utfordringer, som det er sentralt å løse. De siste årene har kostnadene til selskapene økt betraktelig. En viktig årsak til kostnadsøkningen kan knyttes til biologiske utfordringer som lus, alger og sykdom (Misund,

2021). Samtidig er dette en bransje som det stilles store krav til og forventninger fra omgivelsene. Det forventes at næringen skal ta en sentral rolle i det grønne skiftet, og det kommer stadig ytterligere krav knyttet til dette (Meld. St. 16 (2014-2015), s. 8). Den foreslåtte grunnrenteskatten gjør at oppdrettsselskapene vil ha færre ressurser til å løse utfordringene sine, og møte ulike forventninger og krav fra omgivelsene. De kan havne i en situasjon der de mister konkurransefortrinnet som norsk oppdrettslaks har opparbeidet seg til utenlandske oppdrettsselskaper, da de vil ha vanskeligere for å henge med i utviklingen. De norske oppdrettsselskapene er avhengig av å henge med i utviklingen for å møte de stadig strengere reguleringene knyttet til biologiske utfordringer og bærekraftig utvikling. I en tid med mye utfordringer og endringer i omgivelsene vil det være viktig at oppdrettsselskapene vet hvordan de skal håndtere ulike krav og forventninger, slik at de kan oppnå legitimitet fra samfunnet. Spørsmålet er om dette er forenlig med selskapets egne mål og utvikling.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av den ovennevnte problemstillingen er det hensiktsmessig å tydeliggjøre hvilke momenter denne oppgaven baseres på. Det overordnede temaet for denne bacheloroppgaven er innovasjon og utvikling under press fra omgivelsene. Vi har spesifisert tematikken ytterligere ved å ta utgangspunkt i et enkelt oppdrettsselskap, og hvilken betydning innføring av grunnrenteskatt har for bedriften. Bacheloroppgaven vil derfor være en casestudie. Valg av casebedrift er tatt på bakgrunn av vårt kjennskap til bedriften, samt at de virkelig fikk kjenne på i hvor stor grad de påvirkes av omgivelsene. Det aktuelle oppdrettsselskapet og skatten vil bli presentert i et senere kapittel. Vi ser det nødvendig å poengtere at det ikke er selve innovasjonsprosessen til bedriften vi ønsker å vurdere, men heller hvordan de skal håndtere utfordringene de står ovenfor og opprettholde dagens konkurransesituasjon når de er presset som mest. Forskjellige krav og forventninger fra omgivelsene, vil i hovedsak fungere som et utgangspunkt for de drøftingene som vil bli gjort senere i oppgaven, men fokuset vil ikke ligge på hvorvidt oppdrettsselskapet klarer å innfri disse kravene. Hovedessensen i oppgaven er å drøfte hvor avgjørende omgivelsene er for selskapets evne til å utvikle seg og overleve.

1.2 Avgrensninger og oppgavens videre oppbygging

Vi ønsker å belyse bacheloroppgavens problemstilling ved å ta utgangspunkt i oppdrettsselskapet SinkabergHansen, hvor vi undersøker og diskuterer hvilke tanker et utvalg av administrativt ansatte har om den aktuelle tematikken. På bakgrunn av bacheloroppgavens omfang og tid til disposisjon, har vi gjort en bevisst avgrensning til å belyse den valgte problemstillingen ut fra administrasjonens perspektiv. Dette vil naturligvis føre til at vi ikke har det fulle bildet av hvordan situasjonen i bedriften er, da vi ikke får undersøkt alle aspekter.

For å belyse denne problemstillingen på en ryddig måte, har vi valgt å dele bacheloroppgaven inn i seks kapitler. Innledningsvis har vi presentert og aktualisert problemstillingen, og vil videre presentere oppdrettsselskapet SinkabergHansen og deres samlede skattetrykk etter innføring av grunnrenteskatt på havbruk. Deretter blir det teoretiske grunnlaget nærmere presentert, i tillegg til at hovedelementene i disse teoriene blir illustrert ved hjelp av modeller. Videre vil vi presentere og redegjøre for de metodiske valgene vi har gjort med tanke på denne bacheloroppgaven, etterfulgt av selve drøftingen av våre funn opp imot det teoretiske grunnlaget. Vi har valgt å presentere og analysere våre funn fortløpende i analysekapittelet. Drøftingsdelen av denne bacheloroppgaven er delt inn i 3 hovedkapitler: krav og forventninger, og innovasjons- og utviklingsarbeid før og etter ressursbegrensninger. Avslutningsvis vil vi oppsummere hovedpunktene fra vår undersøkelse.

2.0 Presentasjon av case

Som nevnt innledningsvis vil problemstillingen i denne bacheloroppgaven bli belyst gjennom å ta utgangspunkt i oppdrettsselskapet SinkabergHansen AS og deres samlede skattetrykk etter innføring av grunnrenteskatt på havbruk. Dette kapitlet vil derfor omhandle disse to faktorene, hvor vi først presenterer oppdrettsselskapet, etterfulgt av en kort introduksjon av grunnrenteskatt og samlet skattetrykk.

2.1 SinkabergHansen AS

SinkabergHansen AS er et helintegrert, privateid sjømatelskap med anlegg på kysten i Trøndelag og Helgeland (SinkabergHansen, u. å.). Selskapet har hovedkontor i Norges største oppdrettskommune, Nærøysund kommune (Drønen, 2019). Oppdrettsselskapet er blant Norges største oppdrettsselskaper, og de produserer omtrent 275 000 måltider laks hver dag. En av deres visjoner er økt satsing på egen forskning og utvikling, noe bedriften allerede har hatt stort fokus på i mange år. SinkabergHansen har blant annet forsket på ulike typer oppdrettsmerder, hvor de har hatt stor suksess med oppdrettsmerden “Nautilus” som senkes dypt ned i sjøen. Denne typen merder ser ut til å ha god effekt mot lakselus, som er en av de store utfordringene oppdrettsselskaper har (SinkabergHansen, 2021). SinkabergHansen har opparbeidet seg en solid økonomi og investerer fortløpende store deler av overskuddet i egen virksomhet. Deres målsetting er at deres anlegg hele tiden skal være i front med det nyeste og beste innen produksjonsmetoder og teknologi, slik at fortrinnet kan videreføres. Samtidig har SinkabergHansen vært opptatt av å bidra tilbake til lokalsamfunnet, blant annet i form av årlig bevilgning til lokale tiltak og foreninger, samt betydelige investeringer i idrettshaller og lignende. I tillegg er oppdrettsselskapet kjent for å satse på energieffektive løsninger for å bidra til en grønnere havbruksnæring (PTG, 2020).

2.2 Grunnrente og samlet skattetrykk

28. September 2022 la regjeringen frem et forslag som skapte stor debatt, uenighet og fortvilelse (NRK, 2022). Forslaget var å innføre en grunnrenteskatt på havbruk fra 1. Januar 2023, som innebærer at inntekter og investeringer skattlegges løpende i det året de pådras (Finansdepartementet, 2022). Grunnrenteskatten ble foreslått til 40% og Regjeringen vil at inntekter fra laks skal fastsettes på grunnlag av en normpris. Normprisen fastsettes på

grunnlag av børsspriser på laks. Dette har fått bransjen til å reagere kraftig, da de kan havne i en situasjon der de blir skattlagt for en pris de ikke får for laksen selv. Oppdrettsselskapene har fram til nå solgt laks på kontrakter til en fast pris. Med forslaget om skattlegging etter normpris ble det slutt på langsiktige kontrakter og det ble sendt ut permitteringsvarsler til videreforedlingsavdelingene, da det er en for stor risiko å ta. Hvis normprisen er større enn kontraktsprisen, må selskapene skatte av inntekt de ikke har, noe som er lite lønnsomt. Finansminister Trygve Slagsvold Vedum har i etterkant uttalt at selskapene skal bli skattet til riktig pris (Finansdepartementet, 2022). Usikkerheten før forslaget er ferdig utformet gjør at oppdrettsselskaper likevel har satt både investeringer og kontrakter på vent (Haram, 2022).

Grunnrenteskatten kommer i tillegg til de andre skattene oppdrettsselskaper allerede må betale. Oppdrettsselskapene betaler naturlig nok selskapsskatt på 22%, som alle andre norske bedrifter. I tillegg ble det i 2021 innført en produksjonsavgift per kilo produsert laks. Produksjonsavgiften ble fra 1. Januar 2023 økt, og det ble samtidig innført en ny naturressursskatt (Skatteetaten, u. å.). For privateide oppdrettsselskaper, slik som SinkabergHansen AS, skal det også betales formuesskatt og utbytteskatt. Disse ble for øvrig også økt 1. Januar 2023. Hvis man legger til den foreslåtte grunnrenteskatten på 40% per 01.01.23, har SinkabergHansen AS ved bruk av regnskapstall fra 2021 regnet seg fram til at de fikk en samlet skattesats på 85%. Vi legger ved en figur som viser selskapets beregninger. Beregningene er gjennomgått og godkjent av BDO.

Selskapets skattetrykk (basert på regnskapstall for 2021)		
Selskapsskatt	kr	104 459 463
Grunnrenteskatt	kr	202 374 750
Behov for utbytte til dekning av formuesskatt og utbytteskatt	kr	66 896 715
Produksjonsavgift	kr	14 008 729
Naturressursskatt	kr	14 008 729
Selskapets skattetrykk - inkludert dekning til eiers formuesskatt	kr	401 748 385
Resultat før skatt	kr	474 915 739
Skattetrykk i forhold til resultat		85 %
Til utvikling, investering og overskudd eiere		15 %

Figur 1: Skattetrykk for SinkabergHansen etter lovforslaget om grunnrente på havbruk

Når selskapets skatter er betalt har SinkabergHansen et resultat etter skatt på 73 167 354 kroner. Ifølge daglig leder bruker selskapet omtrent 100 000 000 kroner i året på nødvendige vedlikeholdsinvesteringer for å opprettholde selskapets framdrift, slik som innkjøp av ny arbeidsbåt, forflåte og lignende. Hvis vi trekker disse kostnadene fra resultatet etter skatt, ser vi at det ikke er penger igjen til innovasjon og utvikling. Gjennomføres høringsforslaget vil selskapet få et underskudd i vedlikeholdsbudsjettet på minimum 30 millioner kroner per år. Det innebærer blant annet gradvis reduksjon i egenkapital, dårligere lånevilkår og svekket investeringsevne. Den totale skattleggingen av havbruksnæringen som foreslått i høringen vil gi en selvforsterkende negativ utvikling av soliditeten til selskapet SinkabergHansen (SinkabergHansen, 2023).

SinkabergHansen står som følge av økt samlet skattetrykk ved et veiskille.

Oppdrettsselskapet har de siste årene hatt store overskudd, som både selskapet og samfunnet har dratt nytte av. Den situasjonen SinkabergHansen nå befinner seg i krever hardere prioriteringer og omstilling. Ressursbegrensningen gjør det mer krevende å innfri ulike krav og forventninger fra omgivelsene, samtidig som de utvikler innovative og bærekraftige løsninger for å opprettholde konkurransefortrinnet. Oppgavens problemstilling belyser nettopp denne tematikken, og den er forenlig med den usikre situasjonen selskapet nå står overfor.

3.0 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket for denne bacheloroppgaven. De valgte teoriene er tekniske og institusjonelle omgivelser, selskapets samfunnsansvar og reaktive og proaktive strategier. Oppgavens problemstilling kan besvares ved bruk av en rekke ulike teorier og modeller, men de aktuelle teoriene opplever vi som mest relevante for å belyse oppgavens problemstilling. Avgrensningen er gjort på bakgrunn av at bedriften har hatt en endring i sine tekniske omgivelser, og at det derfor må velges en strategi for hvordan de skal håndtere en slik situasjon. Ifølge artikkelen *Innovasjon i krisetider* er det fire ulike strategier bedrifter kan gå frem med for å håndtere utfordringene, hvor reaktiv og proaktiv strategi er de to hovedtypene (Sørheim et al, 2021, s. 8). Artikkelen ble skrevet for å undersøke hvordan innovasjonsatferden i det norske næringslivet ble berørt av en usikker situasjon, nærmere bestemt koronapandemien. Vi vil benytte oss av ulike strategier som blir presentert i artikkelen som en del av vårt teorigrunnlag, da vi opplever at konteksten i artikkelen kan sammenlignes med oppgavens casestudie. På samme måte som koronapandemien medførte en stor uforutsigbarhet i næringslivet, har grunnrenteforslaget skapt tilsvarende usikkerhet for oppdrettsbransjen. I forlengelse av dette vil vi benytte modellen for selskapets samfunnsansvar som utgangspunkt i drøftingen av bedriftens beslutninger. En bedrift som ikke lytter eller tilpasser seg vil være i utakt med omgivelsene. Det vil derfor være fordelaktig for bedriften å også håndtere de institusjonelle omgivelsene.

3.1 Omgivelser

Alle organisasjoner virker innenfor noen omgivelser. Organisasjonens omgivelser er forholdene utenfor organisasjonen som kan ha effekt på effektivitet og legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 192). Mål og strategier velges derfor ikke fritt og selvstendig, men er ofte noe som organisasjonen blir påtvunget av omgivelsene. Omgivelsene klassifiseres etter hvordan forholdene i omgivelsene påvirker organisasjoner. De forholdene som er av direkte betydning for organisasjonens drift, klassifiseres som “tekniske omgivelser”, mens forhold som er av betydning for organisasjonens omdømme, klassifiseres som “institusjonelle omgivelser” (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 194). Dette teoretiske skillet er ikke alltid like tydelig i praksis. Regulering i ressurs- og miljøspørsmål vil for eksempel være en del av de tekniske omgivelsene fordi det direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene. Det vil også være en del av de institusjonelle omgivelsene fordi det er med på å skape normer i

omgivelsene som det er viktig å følge for å oppnå legitimitet. Organisasjoner vil stå i et ulikt avhengighetsforhold til de to typene omgivelsene, men de må likevel forholde seg til både tekniske og institusjonelle omgivelser.

3.1.1 Tekniske omgivelser

Tekniske forhold viser til forholdene utenfor organisasjonen som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 194). Disse omgivelsene deles videre i tre kategorier. Den første inndelingen er forhold som har direkte betydning for organisasjonens ressurstilgang (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 194). Dette er eksterne forhold som har betydning for hvordan organisasjonen skaffer seg tilgang til ressurser som den er avhengig av. Den andre inndelingen er forhold som har direkte betydning for organisasjonens produksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 195). Slike forhold er knyttet til den teknologiske utviklingen i samfunnet, både i form av maskiner og kunnskap. Organisasjonen må kontinuerlig vurdere behovet for nye maskiner til produksjonen eller om de ansatte trenger oppdatert kunnskap. Den tredje og siste formen for tekniske omgivelser er forhold som har direkte betydning for organisasjonens resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 195). Her settes søkelys på eksterne forhold som har betydning for resultatene. Tekniske omgivelser har direkte betydning for organisasjonens produktivitet og effektivitet. Organisasjonen må derfor endre aktivitetene sine hvis de tekniske omgivelsene endrer seg.

Organisasjonen kan iverksette en rekke ulike tiltak for å redusere usikkerhet fra omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 206). Det vil for enkelte bedrifter være mulig å forutse svingninger i belastningen eller forsøke å jevne ut toppene i arbeidsbelastningen. Vekst er en annen strategi for å mestre organisatorisk avhengighet. Vekst gir økt stabilitet og dermed større forutsigbarhet. Diversifisering kan også gi økt stabilitet, da organisasjonen vil spre risikoen på flere produkter. Hvis bedriften har anledning, kan det være fordelaktig å opprette buffere mot omgivelsene. Lagerhold og slakk kan gi ekstra kostnader for bedriften, men det kan også være til hjelp hvis det for eksempel er usikkerhet knyttet til en leverandør.

Integrering vertikalt og horisontalt er to andre tiltak bedriften kan gjøre for å redusere usikkerhet knyttet til de tekniske omgivelsene. Integrering vertikalt går ut på å innlemme den eller de bedriften er avhengig av, i egen struktur. Integrering horisontalt handler om å slå sammen organisasjoner som står i en konkurransesituasjon. En annen og mye brukt strategi er å samarbeide. Organisasjonen kan inngå avtaler med andre organisasjoner den er avhengig

av. Noen bedrifter velger også kooptering, som vil si at organisasjonen rekrutterer folk fra andre organisasjoner man er avhengig av, inn i egne styrende organer (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 207).

3.1.2 Institusjonelle omgivelser

Institusjonelle omgivelser viser til verdier, normer og forventninger i omgivelsene som er av betydning for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 196). Institusjonelle omgivelser påvirker organisasjoners legitimitet, altså hvordan organisasjoner oppfattes og blir akseptert i omgivelsene. De institusjonelle omgivelsene deles vanligvis inn i tre ulike søyler: den regulative, normative og kognitive søylen.

Den regulative søylen viser til nasjonale og internasjonale regulerings- og kontrolltiltak som organisasjoner må tilpasse seg for å oppnå legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 196). Mangel på hensyn til slike bestemmelser kan føre til svekket omdømme og man kan bli gjenstand for straffeforfølgelse. Innenfor den regulative søylen ses lovgivning som et kulturelt fenomen som tvinger organisasjoner til å unngå å gjøre visse ting eller å gjøre visse ting på en bestemt måte. Den normative søylen viser derimot til verdier og normer i samfunnet som indikerer hvilke mål og oppgaver som er viktige, og hvordan man bør gå frem for å oppnå det man ønsker. Den normative søylen tydeliggjør hvordan en form for sosial forpliktelse i organisasjonen ligger til grunn for organisasjonens tilpasning til omgivelsenes verdier og forventninger. Hvis det bedriften gjør er moralsk akseptert, skaper det legitimitet rundt bedriften. Den kognitive søylen viser til hvordan grupper som opererer innenfor samme handlingsmiljø, for eksempel en bransje, typisk danner en felles mening om hva som foregår og hva som er bra eller riktig måte å gjøre ting på. I den kognitive søylen erkjenner man at en organisasjons legitimitet avhenger av i hvilken grad andre oppfatter at den samsvarer med allment aksepterte oppfatninger og forventninger om hva den «bør være». Legitimitet handler ikke om hvordan organisasjonen faktisk opererer, men hvordan den oppfattes i omgivelsene.

Det finnes flere ulike strategier bedrifter kan bruke for å oppnå legitimitet og for å håndtere de institusjonelle omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 211). De kan for eksempel velge trekk ved organisasjonen som de tilpasser etter krav fra omgivelsene. De ulike trekkene her er struktur, prosedyre og personell. Denne strategien kalles reell konformitet. En annen strategi, som ligner på reell konformitet, er tilsynelatende konformitet. Her gir organisasjonen

kun inntrykk av at den tilpasser seg. Tilsynelatende konformitet finnes i mange organisasjoner, men er ikke heldig for omdømmet om det ser dagens lys. Omdømmebygging er et annet tiltak som har blitt svært populært på kort tid. Her inngår de aktivitetene som bidrar til å bygge et bra bilde av organisasjonen. Når organisasjonen er særlig uenig med omgivelsene, kan den motsette seg krav og forsøke å forhandle. Denne strategien vil tvilsomt ha stor effekt på kort sikt, men kan derimot lønne seg for organisasjonen på lengre sikt.

3.2 Omdømme, samfunnsansvar og etikk

Organisasjonens samfunnsansvar og etikk har relativt stor betydning for organisasjonens totale omdømme (Erichsen et al., 2019, s. 132). Samfunnsansvar har i dag blitt et viktig ansvarsområde for styret og ledelsen. Hagen (2013) definerer samfunnsansvarlige organisasjoner som bedrifter som leverer et positivt nettobidrag til samfunnet, og han mener at morgendagens ledere må synliggjøre bidraget for å opprettholde samfunnets aksept for organisasjonen (Erichsen et al., 2019, s. 133). Caroll (1991) viser til at bedrifter har følgende fire ulike ansvarsforhold:



Figur 2: Pyramide for virksomhetens samfunnsansvar (Erichsen et al., 2019, s. 133)

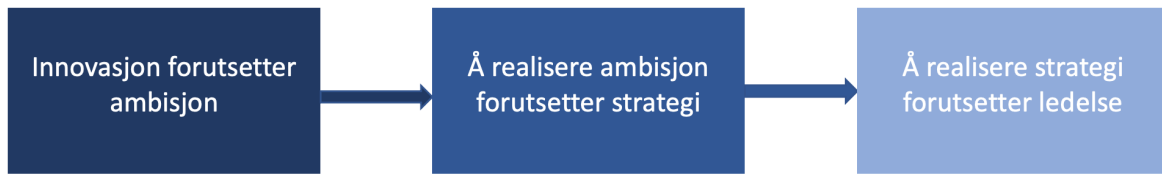
I det private næringslivet er lønnsomhet et grunnleggende hensyn, slik som figuren ovenfor illustrerer. Dette er organisasjonens økonomiske ansvar. Organisasjonens juridiske ansvar er å forholde seg til lover og regler. Det etiske ansvaret handler om å unngå og forebygge skade, både på mennesker, materiell og miljø. Filantropisk aktivitet dreier seg om å være en god

samfunnsborger, og om å bidra til fellesskapet og til bedre livskvalitet i samfunnet (Erichsen et al., 2019, s. 135). Pyramideformen i modellen bygger på en hierarkisk tankegang for prioritering. Å forholde seg til sitt juridiske og økonomiske ansvar vil i mindre grad bygge omdømme, da de fleste tenker at det er en selvfølge at en organisasjon er lønnsom og forvalter ressursene på en forsvarlig måte. Hvis en organisasjon imidlertid ikke leverer på de to nederste nivåene i modellen, vil det ha dårlig effekt på omdømmet. Det er de to øverste nivåene av samfunnsansvar, etisk ansvar og filantropisk aktivitet, som har størst mulighet til positiv effekt på omdømmet.

Etikk er læren om hvordan våre samfunnsholdninger, handlinger, innstillinger, mål og motiver bør være for å kunne kalles gode eller riktige (Erichsen et al., 2019, s. 134). Organisasjoner kan ha vanskelig for å kartlegge og ta inn over seg begreper som etikk og moral. Etske diskusjoner i organisasjonen kan også være krevende på grunn av ulik forståelse av hva som er rett eller galt. Etske problemstillinger må vurderes både på individ- og organisasjonsnivå, og de må vise omgivelsene hva man står for. I situasjoner der organisasjonen kan vise til at den jobber aktivt med holdninger og etikk, er det ofte slik at den lettere tilgis av omgivelsene når noe likevel går galt. Hva som er rett og bra må være i harmoni med omgivelsene (Erichsen et al., 2019, s. 134). En virksomhet som ikke er flink til å lytte og tilpasse seg vil være i utakt med omgivelsene.

3.3 Innovasjon forutsetter ambisjon og strategi

Som følge av stadig strengere krav og reguleringer, utvikling i våre omgivelser og ikke minst jaget etter å finne nye og bærekraftige løsninger, har innovasjon fått økt fokus innad i bedrifter. Erichsen et al. definerer innovasjon som utfordringer og prosesser som virksomhetene må håndtere for å ivareta og videreutvikle sine posisjoner og muligheter på blant annet konkurransearenaen (Erichsen et al., 2019, s. 326). En viktig forutsetning for at innovasjon skal skape resultater vil være å koble dette sammen med en ambisjon og en realisasjon. Arbeidet med å realisere anses som en strategi. Strategien kreves deretter å bli iverksatt, gjerne av ledelsen (Erichsen et al., 2019, s. 326). Det faktum at innovasjon knyttes sammen med strategi og ledelse illustreres i nedenstående modell:



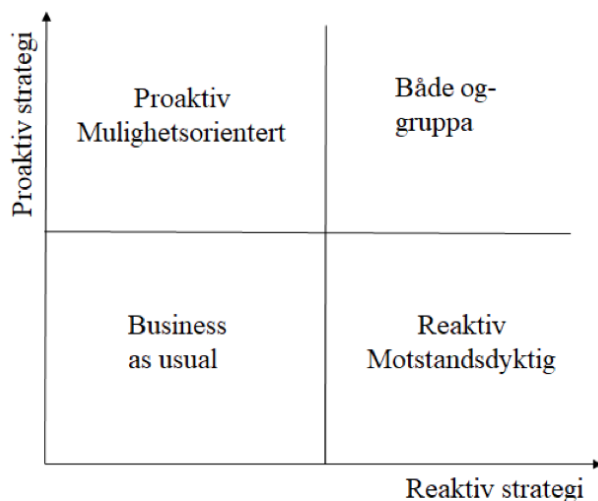
Figur 3: Innovasjon, strategi og ledelse (Erichsen et al., 2019, s. 127)

Modellen viser at ambisjoner vil være avgjørende for hvilken strategi en bedrift velger i arbeidet med innovasjon og utvikling. Særlig i perioder med store utfordringer vil bedriftens motivasjon og ambisjon være sentralt for hvordan de går frem for å finne nye løsninger. I hvor stor grad innovasjon- og utviklingsarbeidet vil påvirkes av en utfordring, avhenger av hvor mye aktivitet som allerede foregår i bedriften når utfordringen oppstår. Usikkerhet oppleves i ulik grad hos den enkelte bedrift, og deres reaksjoner og strategier for å håndtere både de nåværende og de kommende utfordringene vil derfor være ulike. Dette følger først og fremst av at bedrifter rammes ulikt og det vil være forskjeller på hvor mye de har mulighet til å endre sin daglige drift. De som opplever fremtiden som usikker, er vanligvis derfor de som velger å foreta seg noe for å håndtere usikkerheten (Sørheim et al., 2021, s. 9).

Når en bedrift opplever en usikker situasjon skiller vi hovedsakelig mellom reaktive strategier og proaktive strategier (Sørheim et al., 2021, s. 2). En reaktiv strategi handler om å holde hodet over vann, og det anses mer som en overlevelsesstrategi. Her rettes oppmerksomheten mot å bli motstandsdyktig, og bedriftene vil i hovedsak kun håndtere de nødvendige utfordringene som de står ovenfor. Proaktive strategier handler derimot om å finne nye løsninger og muligheter, utvide kundegrupper og utvikling av produkter. Med andre ord handler det om å være mulighetsorientert, fremfor å utelukkende fokusere på motstandsdyktighet. En proaktiv strategi benyttes gjerne når eksisterende vare- eller tjenesteproduksjon skal forbedres og effektiviseres, og denne formen for strategi stimulerer til økt grad av innovasjon (Sørheim et al, 2021, s. 7). Proaktiv strategi kan deles inn i to typer proaktivitet; proaktiv utforskende strategi og proaktiv utnyttende strategi. Førstnevnte handler om at organisasjoner som tilegner seg ny kunnskap vil oppdage nye muligheter. Utnyttelse på den andre siden handler om at kunnskap bidrar til bedre utnyttelse av de ressursene man har til rådighet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 352). De fleste bedrifter vil ha behov for både utnyttelse og utforskning, noe som kan skape utfordringer. Det kan være lønnsomt å forbedre nåværende situasjon, men samtidig er behovet for ny kunnskap avgjørende for at bedriften

skal utvikle seg. Avveiningen mellom å forbedre de ressursene man allerede har eller å benytte seg av ny kunnskap, kan være ødeleggende for hverandre.

Bedriftene må ikke velge mellom reaktiv og proaktiv strategi. Enkelte bedrifter kan kombinere strategiene. Disse bedriftene kan kategoriseres som “*både og-gruppa*” (Sørheim et al., 2021, s. 8). Denne strategien kan være fordelaktig hvis bedriften behersker ulike ting samtidig. På den andre enden av skalaen finner vi de bedriftene som opplever å være upåvirket av krisen, og derfor gjennomfører få eller ingen handlinger. Disse benevnes som *business as usual-gruppa*. Det kan være at de ikke blir rammet av krisen og at det dermed ikke er behov for noen tiltak. Det finnes også bedrifter som verken har mulighet eller ressurser til å gjøre endringer, og derfor fokuserer kun på driften. Ikke alle bedrifter har kapasitet til å iverksette de nødvendige tiltakene, noe som kan gjøre det vanskelig å henge med i utviklingen og få aksept fra omgivelsene. De fire ulike strategiene vi nå har presentert er videre illustrert i figuren nedenfor:



Figur 4: Strategier for håndtering av covid-19 (Sørheim et al., 2021, s. 8)

4.0 Metode

I følgende kapittel skal vi gjøre rede for vår anvendelse av metode. Hensikten med metode er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2021, s. 15). På bakgrunn av problemstillingen besluttet vi å gjennomføre en casestudie, og ser det derfor hensiktsmessig å presentere denne formen for undersøkelsesdesign. Videre begrunnes valg av metode, og det redegjøres for planleggingen og utføringen av undersøkelsen. Avslutningsvis kommer en kritisk refleksjon rundt våre metodiske valg. Jacobsens faser i undersøkelsesprosessen vil fungere som en pekepinn i det metodiske arbeidet.

4.1 Presentasjon av metode

I tråd med Jacobsens faser ved en undersøkelsesprosess, skal man etter å ha klarlagt en problemstilling, forsøke å finne det undersøkelsesopplegget som vil være best egnet til problemstillingen (Jacobsen, 2021, s.89). Valg av riktig undersøkelsesopplegg vil være avgjørende for gjennomføringen av undersøkelsen, samt ha betydning for i hvilken grad problemstillingen blir besvart. Ovenfor ble det opplyst om at det er gjennomført en casestudie i forbindelse med denne oppgaven. Jacobsen definerer en case som en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter, hvor casestudier setter fokuset på én spesiell enhet (Jacobsen, 2021, s. 97). Vi har valgt å undersøke én konkret organisasjon, og derav vil dette være en enkeltcase-studie.

Etter valg av undersøkelsesdesign vil det videre tas et valg om hvilken type informasjon som vil være best egnet for å besvare problemstillingen. Ved innhenting av informasjon og data skilles det mellom to typer; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitative og kvantitative data representerer informasjon i form av henholdsvis tekst og tall. Jacobsen (2021) poengterer at de to metodene ikke må ses på som motsetninger, men heller som to ytterpunkter på en skala (Jacobsen, 2021, s. 126). Det er også mulig å benytte seg av begge metodene ved undersøkelser, noe som kan redusere svakheter ved den enkelte metoden. Bruk av kvalitativ metode er mest hensiktsmessig når formålet med undersøkelsen er å se på en tilstand eller et tema man ønsker en nærmere avklaring av, og få en mer nyansert beskrivelse. Når man derimot har god kunnskap om tilstanden eller temaet som undersøkes, vil den kvantitative metoden være det foretrukne valget. Ved innhenting av kvalitative data har man gjerne en uklar problemstilling, mens ved innhenting av kvantitative data er det ofte en klar

problemstilling. Vi finner både sterke og svake sider ved begge metodene. Der hvor generalisering anses som en av fordelene ved kvantitativ metode, vil det ved kvalitativ metode som oftest oppstå generaliseringsproblemer.

Innhenting av kvantitative data er en mer sekvensiell prosess, enn hva det er ved innhenting av kvalitative data (Jacobsen, 2021, s. 136). Kvalitative undersøkelser kan oppleves som mer fleksible, der man har et større spillerom for å endre flere aspekter underveis. Samtidig kan fleksibiliteten føre til en del utfordringer hvis det stadig gjøres endringer, og man kan ende opp med data som ikke er tilstrekkelig. Hvis det for eksempel skal undersøkes flere organisasjoner med mange respondenter, vil det være ressurskrevende å samle inn kvalitative data. Først og fremst vil selve intervjuene være tidkrevende, men også etterarbeidet hvor informasjonen skal struktureres og bearbeides vil ta lang tid. Tidsaspektet er ikke like relevant ved kvantitative data, da man ved hjelp av programmer kan sortere informasjonen forholdsmessig effektivt.

Vi har i denne oppgaven valgt å undersøke noe vi til dels har lite kunnskap om, og problemstillingen forstås derfor som delvis uklar. På bakgrunn av dette har vi gjennomført en innsamling av kvalitative data i vår casestudie. Ved å velge kvalitativ metode er det gjerne få respondenter det skal samles inn informasjon fra. Jacobsen viser til fire metoder som benyttes innenfor den kvalitative tilnærmingen, hvor vi anser det som mest hensiktsmessig å benytte det individuelle, åpne intervjuet. (Jacobsen, 2021, s. 145.) De tre resterende metodene er fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. I intervjuene ønsket vi å samle mest mulig informasjon, men samtidig at informasjonen skulle være så relevant for oppgaven som mulig. Som en følge av dette ble det tidlig besluttet å gjennomføre få intervjuer. I tillegg ønsket vi informasjon fra primærkildene i ulike relevante stillinger. Dette sammenfaller med Jacobsens forutsetninger for å gjennomføre åpne individuelle intervju (Jacobsen, 2021, s. 146). På grunn av geografiske avstander så vi det som mest fornuftig å utføre intervjuene over videomøter på Microsoft Teams. Vi ser på det som en fordel at vi kunne se hverandres ansikt, da det skapte mer åpenhet og tillit mellom begge parter. Kommunikasjon over for eksempel e-post ville gjort det vanskeligere å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål, og informasjonen ville nok blitt betydelig komprimert.

4.2 Planlegging og gjennomføring

Etter at rammene rundt intervjuene ble avklart, sendte vi en forespørsel til daglig leder i SinkabergHansen. Vi presenterte oppgaven og spurte om de ville stille seg til disposisjon for bacheloroppgaven. Vi ble satt i kontakt med prosjektlederen for utvikling i selskapet, som var mer enn villig til å hjelpe oss. Ved utviklingsavdelingen i bedriften er det per i dag tre ansatte. I samråd med to av de ansatte ved avdelingen ble det besluttet at vi skulle intervjué én av de ansatte ved avdelingen, da de har god oversikt over hverandres arbeidsoppgaver og ansvarsområder. I tillegg samarbeider avdelingen på de fleste prosjektene, og det ble derfor gjort en avgrensning på kun ett intervju, slik at det ikke skulle bli overflod av den samme informasjonen. Det ble også gjort en vurdering om hvorvidt noen av produksjonsmedarbeiderne skulle intervjues. Beslutningen falt på å ikke intervjué noen ansatte fra de andre avdelingene, slik som produksjonsmedarbeiderne ved slakteriet eller videreforedlingen, ettersom problemstillingen tar utgangspunkt i et mer overordnet nivå for bedriften. Vi avtalte derfor et intervju med daglig leder i tillegg til prosjektlederen for utvikling, slik at vi kunne få synspunkter fra lederens perspektiv på tematikken. Lederen besitter ofte mye kunnskap om det som foregår i bedriften, og vil sannsynligvis være i stand til å kunne besvare mange av spørsmålene. Daglig leder i SinkabergHansen har jobbet i bedriften i flere tiår, hvor han har vært arbeidet i ulike avdelinger.

Jacobsen presenterer sju ulike utvalgsriterier ved valg av respondenter: tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden og kombinasjon av ulike metoder. (Jacobsen, 2021, s.181). Ettersom at vinklingen på oppgaven søker en relativt bestemt type informasjon, er det valgt å benytte utvalgsriteriet informasjon ved innsamlingen av data. Dette begrunnes med at både daglig leder og prosjektlederen bedriften besitter mye og relevant kunnskap om den valgte tematikken. Det kan i noen tilfeller være utilstrekkelig med kun to respondenter. Jacobsen poengterer derimot at det er umulig å sette et klart krav til antall respondenter, og det bør heller avgrenses av mengden informasjon (Jacobsen, 2021, s. 193). Vi fikk i etterkant av intervjuene oversendt datamateriale over tidligere arbeid med innovasjon og utvikling. Etter å ha gjennomført de to intervjuene og underveis i arbeidet med oppgaven var det ønskelig med ytterligere informasjon, og da særlig om bærekraft og omdømme. Selskapet har en samfunnskontakt, og vi ble derfor enige om å gjennomføre et intervju med ham over telefon. Dette ga oss et bredere informasjonsgrunnlag,

og vi konstaterte etter det tredje intervjuet at informasjonen vi hadde hentet inn var tilfredsstillende for å kunne besvare problemstillingen.

Struktureringen av de tre intervjuene var omtrent like, og det ble lagt opp til liten grad av styring fra intervjuernes side. Det ble avtalt på forhånd at intervjuene skulle taes opp, slik at samtalen skulle flyte best mulig og i tillegg forenkle transkriberingen. Sett i ettertid kunne det ha vært fordelaktig å notere litt underveis i intervjuet, da transkriberingen var tidkrevende. Likevel kunne vi enklere stille oppfølgingsspørsmål når fokuset kun var på respondentene. Spørsmålene vi stilte var til dels åpne og det forelå ingen forhåndssvar. På denne måten fikk vi respondentens egne betraktninger og synspunkter. Spørsmålene ble utarbeidet på forhånd i form av en intervjuguide, som følger vedlagt i dokumentet. Intervjuguiden gjør det lettere å holde seg til de viktigste temaene som man ønsker å belyse og den opprinnelige planen (Jacobsen, 2021, s. 150). Selv om spørsmålene var bestemt i forkant av intervjuene, ble det ved flere anledninger stilt oppfølgingsspørsmål der hvor det var ønskelig med ytterligere forklaring eller hvor det oppsto nye spørsmål. Intervjuene hadde en varighet på opptil 60 minutter, noe som var avtalt på forhånd. Dette gjorde at vi holdt en fin flyt igjennom intervjuene, med lite avsporinger og en god tone. Etter transkribering av lydopptakene startet arbeidet med å analysere dataene. Informasjonen ble strukturert og kategorisert. Dette ble gjort ved å bryte ned svarene i mindre bruddstykker, slik at det ble enklere å bearbeide og tydeliggjøre relevante poeng. Dermed ble likheter og ulikheter mellom respondentenes betraktninger av de samme forholdene og sammenhenger mellom svarene tydeligere. Informasjon som var irrelevant for oppgavens problemstilling ble sortert ut. Vi har vurdert informasjonen i forhold til oppgavens teoretiske rammeverk, og om noen av respondentenes betraktninger kunne sees i sammenheng med dette.

4.3 Kritisk refleksjon

I etterkant av datainnsamlingen ble det gjort en kritisk vurdering av om dataene kan anses som pålitelige og gyldige. Ved å drøfte om resultatene er pålitelige og gyldige, forholder vi oss kritiske til kvaliteten på den informasjonen som er samlet inn (Jacobsen, 2021, s. 228). Gyldighet, også kalt validitet, kan videre deles inn i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Mens intern gyldighet ser på om det er samsvar mellom virkeligheten og resultatene, handler ekstern gyldighet om resultatene kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2021, s.

228). Med tanke på at våre respondenter har vært i selskapet over lengre tid og de har opparbeidet seg ytterligere kompetanse og kunnskap, kan deres betraktninger anses som riktig beskrivelse av virkeligheten. Vi opplever at valg av respondenter er korrekt med tanke på formålet, som er å undersøke hvor avgjørende omgivelsene er for oppdrettsselskapets utvikling. Økningen i det samlede skattetrykket som grunnrenteskatten medfører oppdrettsselskaper i Norge kan få konsekvenser, samt omstillinger i den daglige driften og tankegangen hos majoriteten av oppdrettsselskapene. På bakgrunn av dette kan oppgavens analyser og funn trolig kunne overføres til oppdrettsselskaper i tilsvarende situasjoner. Samtidig skal man være forsiktig med å generalisere resultatene, og det må påpekes at generalisering heller ikke er formålet med kvalitative undersøkelser.

Når det skal gjøres en vurdering av dataens reliabilitet, ser vi på hvor pålitelig den er. Her må det vurderes om resultatet kan være påvirket av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen (Jacobsen, 2021 s. 241). Når det gjelder intervjuene opplever vi at de ble gjennomført med respekt fra begge parter, men samtidig med en naturlig og hyggelig tone. Det ble ikke lagt noen føringer for hvilke svar som var ønskelig for oppgaven. Vi tror derfor ikke at respondentene har omformulert sine betraktninger, men har gitt oss sine oppriktige meninger og synspunkter. Ettersom det ble gjort opptak av intervjuene er det sørget for at ingen informasjon er utelatt. Tidspunktene for intervjuene ble avtalt i god tid på forhånd, noe som ga rom for at respondentene kunne forberede seg på forhånd dersom det var ønskelig.

Åpenhet og troverdighet er en sentral del av vurderingen av kvaliteten på undersøkelsen (Jacobsen, 2021, s. 247). Vi ønsker derfor å påpeke at det foreligger en familiær relasjon mellom en av forfatterne av oppgaven og en av respondentene, samt at begge forfatterne tidligere har vært ferievikarer i selskapet. På bakgrunn av dette vil det derfor være hensiktsmessig å se på om dette kan ha påvirket hvordan vi har tolket funnene, både i positiv og negativ forstand. Forfatterne hadde allerede før oppstart av oppgaven noe kunnskap om casebedriften og deres tidligere prosjekter, samt en interesse for næringen og tematikken. Dette anser vi som fordelaktig i arbeidet med oppgaven, men samtidig kan det ha lagt noen føringer for hvordan vi har forstått og tolket dataene. Det kan være at vi har en forutinntatt holdning, noe som har gjort at vi har hatt stort fokus på nøytralitet i arbeidet med analysen av informasjonen. En fordel med bekjentskapet er tilgangen på informasjon, da vi for eksempel så behovet for å gjennomføre et ekstra intervju underveis i arbeidet. Vi tilegnet oss mer

kunnskap om fenomenet i takt med oppgavens utvikling, og det ble tydeligere hvilken informasjon oppgavens problemstilling søkte.

5.0 Funn og analyse

I dette kapitlet skal vi presentere og analysere de ulike funnene som ble gjort gjennom den kvalitative undersøkelsen av administrativt ansatte i SinkabergHansen. Formålet med denne analysen er å besvare bacheloroppgavens problemstilling. Dette vil vi gjøre ved å ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som ble gjort rede for i kapittel 3. De ulike kravene og forventningene som stilles til selskapet vil presenteres. Ressursbegrensningene de nå står ovenfor krever god håndtering av omgivelsene for å muliggjøre videre utvikling. Valg av strategi for håndtering av omgivelsene vil sees i sammenheng med deres ambisjoner. Det vil vurderes hvorvidt de ulike strategiene åpner for at SinkabergHansen kan ta samfunnsansvar. Temaene vil ha innvirkning på hverandre og gir dermed et helhetsinntrykk.

5.1 Krav og forventninger fra omgivelsene

Grunnrenteskatten er et krav fra nasjonale myndigheter som vil ha direkte betydning for hvordan SinkabergHansen løser oppgavene for å realisere sine mål. Skatten er utformet spesifikt for den type virksomhet som oppdrettsselskaper driver med. Grunnrenteskatt på havbruk er en del av selskapets tekniske omgivelser, og de deles som nevnt av Jacobsen & Thorsvik (2020) inn i tre kategorier. Ressursbegrensningen som følger av økt samlet skattetrykk kan få betydning for SinkabergHansens ressurstilgang, produksjon og resultater. Selskapet har de siste årene hatt store overskudd, som de blant annet har investert i to byggeprosjekter for å gjøre seg konkurransedyktige i lang tid framover. Investeringer har vært nødvendig for å følge den raske utviklingen i bransjen. Oppdrettsbransjen er en kostnadskrevende bransje, noe som ofte gjør oppdrettsselskapene avhengige av banker, finansinstitusjoner og investorer for å gjennomføre investeringer. Som følge av underskuddet SinkabergHansen vil få i vedlikeholdsbudsjettet etter innføring av grunnrente, vil selskapets egenkapital gradvis reduseres. Dette vil videre føre til redusert investeringsevne og dårligere lånevilkår. Kravet om grunnrenteskatt på havbruk har derfor direkte betydning for SinkabergHansens ressurstilgang.

Når ressurstilgangen reduseres kan det påvirke produksjonen. SinkabergHansen trenger ressurser for å investere i maskiner og kunnskap, slik at de kan henge med i den teknologiske utviklingen. Siden grunnrenteskatten gir utslag for de fleste oppdrettsselskapene i Norge, vil også disse få ressursbegrensninger. Utenlandske oppdrettsselskaper slipper derimot å betale

denne ekstraskatten, noe som kan gi dem et fortrinn i den teknologiske utviklingen. Et oppdrettsselskap som ikke kan vise til at de har siste teknologi på et område, eller at de har et godt fagmiljø med oppdatert kunnskap, vil kunne tape konkurransen. Daglig leder i SinkabergHansen forteller at siden kostnadene med å ha utfordringer i oppdrett er så høye, vil det ha stor betydning for lønnsomheten hvis man klarer å løse eller redusere disse utfordringene. Det vil også ha betydning for leverandørene i bransjen hvis de norske oppdrettsselskapene ikke har midler til å jobbe med nye løsninger. En av leverandørene og samarbeidspartnerne til SinkabergHansen, er FiiZk. FiiZk har blant annet levert en type lukket oppdrettsmerde som skal redusere inngangen til uønskede parasitter og redusere risikoen for rømming (FiiZk, u.å.). Som følge av at det har vært krevende å inngå større kontrakter med oppdretterne i Norge etter forslaget om grunnrenteskatten, har leverandørselskapet permittert ansatte og satt fokus på verdiskapende aktivitet utenfor Norges grenser (Kyst, 2022). Hvis leverandørene ikke består eller flytter fokus til utlandet, vil det være kritisk for fagmiljøet og kunnskapsutviklingen i de norske oppdrettsselskapene. Tilgang til teknologi er avgjørende for at selskapet kan følge utviklingen i næringen. Kravet om grunnrenteskatt på havbruk kan få stor betydning for SinkabergHansens videre produksjon.

Hvis SinkabergHansen ikke klarer å følge den teknologiske utviklingen i samfunnet vil det trolig få negativ virkning på selskapets resultater. Organisasjoner må hele tiden tilpasse seg etter kunder og marked. Helt sentralt for oppdretterne står fokus på god fiskehelse. En laks uten sykdommer og lus er mer attraktiv både for selskapet selv og for kundene. En frisk laks har bedre forutsetninger for vekst og kvalitet. Hvis de utenlandske oppdrettsselskapene kan levere et bedre produkt vil de være det foretrukne valget og de vil tjene mer per laks. Ressursbegrensningen de norske oppdrettsselskapene opplever som følge av grunnrenteskatten gjør at de vil ha færre ressurser for å øke fiskevelferden. Dette er uheldig for selskapene og samfunnet. Det er dyrt for oppdrettsselskaper å ha biologiske utfordringer. Daglig leder i SinkabergHansen forteller også at det stadig kommer flere strenge krav knyttet til fiskehelse og dyrevelferd. Han viser til blant annet forebygging og behandling av sykdommer, parasitter og stress, samt håndtering og transport av fisk på en ansvarlig måte. Dette er krav selskapet bør ta på alvor, da det er avgjørende for omdømme til den norske oppdrettslaksen.

Når grunnrenteskatten først er vedtatt, kan ikke SinkabergHansen motsette seg å betale skatten. Slik motsettelse er straffbart i Norge, og vil gi store konsekvenser for bedriften. I

tillegg til at bedriften kan bli gjenstand for straffeforfølgelse, vil omdømme svekkes. Bedrifter må som Jacobsen & Thorsvik (202) poengterer tilpasse seg den regulative søylen for å bli oppfattet som legitim. SinkabergHansen må derfor ta hensyn til lover og bestemmelser for å oppnå legitimitet. Dette gjelder ikke bare kravet om grunnrenteskatt, men også de andre kravene som stilles til bedrifter som driver med lakseoppdrett i Norge. Daglig leder opplyser at de må følge all relevant nasjonal og internasjonal lovgivning og regulering, inkludert arbeidsrett, helse og sikkerhet, og krav til utslipp og utnyttelse av ressurser. Videre viser han tilbake til kravene knyttet til fiskehelse og dyrevelferd. Dessuten poengterer han også at det foreligger strenge miljøreguleringer for å minimere negativ innvirkning på det omkringliggende miljøet. Det inkluderer blant annet kontroll av forurensing, avfallshåndtering og overvåking av lokal natur og dyreliv. Myndighetene krever at oppdrettsbedrifter overvåker og rapporterer om ulike aspekter av deres virksomhet, inkludert fiskehelse, miljøpåvirkning og utslipp. Dette er viktig for å sikre at bedriftene overholder regelverket og bidrar til kontinuerlig forbedring av industrien. Myndigheter og samfunnet forventer at oppdrettsbedrifter skal være åpne og transparente om deres drift.

Omgivelsene har i dag mange forventninger til de norske oppdrettsselskapene. SinkabergHansen må ifølge den normative søylen som Jacobsen & Thorsvik (2020) presenterer, tilpasse seg omgivelsenes verdier og forventninger for å skape legitimitet rundt bedriften. Bedrifter oppfordres til å engasjere seg med lokalbefolkningen, interessegrupper og myndigheter. Respondentene våre opplever en forventning om å ivareta lokalsamfunnets interesser, skape arbeidsplasser og bidra til økonomisk vekst i regionen de opererer i. Dette inkluderer også samarbeid med lokale leverandører og tjenesteytere når det lar seg gjøre. Det forventes at oppdrettsbedrifter samarbeider med andre aktører i bransjen, forskningsinstitusjoner og myndigheter, for å fremme bærekraft og kontinuerlig forbedring. Med samarbeid menes det å dele kunnskap, erfaringer og beste praksis, samt delta i felles forsknings- og utviklingsprosjekter. Utover kravene knyttet til fiskehelse, dyrevelferd og miljø, foreligger det også en forventning fra omgivelsene om at kravene ivaretas og at de biologiske utfordringene tas tak i. Det foreligger en generell forventning om at det norske næringslivet skal investere i forskning og utvikling av ny teknologi og innovative løsninger, for å møte fremtidige utfordringer og øke bærekraften. Bedrifter bør jobbe for å redusere sine klimagassutslipp og energiforbruk ved å implementere energieffektive teknologier og praksis. Bakgrunnen for alle disse forventningene kan sees i sammenheng med at det er en felles oppfatning i Norge og oppdrettsbransjen om hva som er nødvendig å gjøre, samt hva som er

den mest hensiktsmessig måten å gjøre ting på. Dette kan kobles til den kognitive søylen som Jacobsen & Thorsvik (2020) refererer til.

5.2 Innovasjons- og utviklingsarbeid før ressursbegrensningen

Innovasjon og utvikling har de siste tiårene fått større betydning i det norske næringslivet. Erichsen et al. (2019) viser som kjent til hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at innovasjon skal skape resultater. Først og fremst må det foreligge en ambisjon om å gjøre noe nytt eller å optimalisere noe eksisterende. Prosjektlederen for utvikling forteller at innovasjon og utvikling alltid har vært forankret i styret, og at det har hele tiden vært en del av identiteten til SinkabergHansen. Det har vært et stort engasjement innad i bedriften for å utvikle næringen og finne måter å løse problemer på. Han mener de har klart å benytte seg av all den kunnskapen og kompetansen som er i organisasjonen til et felles resultat. Videre forteller han at han opplever at også andre oppdrettsselskap har den samme motivasjonen for å utvikle næringen og løse sentrale problemer, men at ikke alle klarer å realisere dette i like stor grad som det SinkabergHansen gjør.

“Det å jobbe med utvikling er nesten like naturlig for oss som å sette ut smolt om våren. Vi tror dette er noe av grunnen for at vi er i det øvre skifte innenfor utvikling i næringen.”

- Prosjektleder for utvikling

Det må ligge en strategi til grunn for å realisere ambisjonen (Erichsen et al., 2019). Innovasjons- og utviklingsarbeidet har ikke vært like tydelig definert i SinkabergHansen tidligere. Ifølge daglig leder har ikke selskapet hatt en bestemt strategi for hvordan de jobber med utvikling, men heller forsøkt å løse problemer de har stått overfor. Prosjektlederen er av samme oppfatning, og sier at de ikke har vært så opptatt av å opprette konkrete prosjekter eller oppfølging av bestemte prosesser. Videre forteller respondentene at selskapet er fremoverlent, men de peker samtidig på at ikke alle skal være det. Noen må fordype seg i den daglige driften, slik at det som foregår i hverdagen er under kontroll. Dette krever at de holder hverandre oppdaterte, slik at for eksempel et utviklingsprosjekt går på bekostning av noe annet.

“Vi må løse problemer sammen, og ikke på tross av noe. Samtidig må vi finne balansen, for hvis vi er redde for å komme i veien for noe annet, klarer vi ikke å utvikle oss. Da gjør man bare det man gjorde året i forveien. Dette er litt av grunnfilosofien vår.”

- Prosjektleder for utvikling

Innovasjons- og utviklingsarbeidet i SinkabergHansen har blitt mer definert og strukturert med tiden. De har særlig etter prosjektet med Nautilus samlet erfaringer og kunnskap for hvordan de skal jobbe med utvikling. Dette vil på lengre sikt være tidsbesparende og ikke minst kostnadssparende. Nå oppretter selskapet et prosjekt etter et forslag eller en idé, før de deretter lager en projektskisse. Videre ser de på hva som skal gjøres, hva målet er og hvem som kan nyttiggjøre seg av det. De følger opp ved å samle inn informasjon og erfaringer fra ulike avdelinger i selskapet, og avdelingslederne samles ukentlig for å oppdatere hverandre på deres respektive områder. Før et utviklingsprosjekt igangsettes, presenteres prosjektet for de andre avdelingene. Utviklingsavdelingen får på denne måten gode innspill til veien videre. Kontorlandskapet er nylig omgjort slik at utviklingsavdeling og havbruksavdelingen sitter sammen. De er derfor alltid oppdaterte på hverandres prosjekter, noe som prosjektlederen for utvikling mener har gjort samarbeidet enklere.

“Vi tror dette er nøkkelen til at vår organisasjon klarer å få til det vi gjør. Vi ønsker å være en lærende gjeng.”

- Prosjektleder for utvikling

5.3 Innovasjons- og utviklingsarbeidet etter ressursbegrensningen

SinkabergHansen har som hatt gode resultater med noen av sine utviklingsprosjekter. Tidligere har terskelen for å starte opp et nytt prosjekt vært forholdsvis lavt, og prosjektlederen for utvikling forteller at de til tider har igangsatt ganske kreative prosjekter. Han legger ikke skjul på at dette blant annet skyldes at oppdrettsselskapet har hatt god økonomi, og at det har derfor vært rom for å prøve seg frem. Innovasjon og utvikling er ofte kostbart og ressurskrevende, og økonomi er en grunnleggende forutsetning. Nå som SinkabergHansen vil oppleve ressursbegrensninger som følge grunnrenteskatten, kan det gi konsekvenser for videre utviklingsarbeid. Daglig leder peker på at de fremover må vurdere hvorvidt de har midler og troen på hvert enkelt prosjekt. De må gjøre en vurdering om de skal

investere i noe som de ikke er sikre på at fungerer, og han tror nok det kommer til å bli mindre utviklingsarbeid. Han gir uttrykk for at ressursbegrensningen og den medfølgende omstillingen er krevende å håndtere. Likevel er han tydelig på at kostnadene må ned og at de skal fortsette å utvikle selskapet. Denne innstillingen har blitt overført til prosjektlederen, som sier følgende om situasjonen:

“Jeg tror at etter man har ristet av seg sjokket, så klarer man å omstille seg. Det gjøres i alle fall her. Da ser vi tydeligere at hvis vi skal drive bedre og rettere, og i tillegg løse de problemene vi har, så må vi utvikle. Vi bør drive innovasjonsarbeid, så kan det jo hende at dette ga den vitamininnsprøytningen som vi trengte.”

5.3.1 Hvordan prioritere?

Når SinkabergHansen skal vurdere hvordan de bør prioritere i tiden fremover, kan det være hensiktsmessig å ha Carrolls pyramide for virksomhetens samfunnsansvar i bakhodet. Oppdrettsnæringen er mye omtalt, og ikke alle har vært like begeistret for hvordan oppdretterne driver. Siden de er avhengige av omgivelsenes aksept for å overleve, er det derfor avgjørende å sikre at samfunnets interesser er ivaretatt. Samfunnskontakten i selskapet opplyser at oppdrettsselskapene i Norge reguleres av en rekke institusjoner, departementer og underliggende etater. Disse instansene setter grenser for selskapenes handlingsrom, og han viser til blant annet tildeling av konsesjoner og tillatelse for å teste innovasjonsprosjekter. Det er ikke bare instansene som må tilfredsstilles. Hvis selskapet har godt omdømme, vil det gjerne gi positive virkninger i form av tilgang på arbeidskraft, ressurser, goodwill og kjøpekraft. Mange forbrukere er opptatt av ren mat og bærekraftig produksjon, noe som gjør at omdømme er avgjørende for prisen på laksen (Steinset, 2020). Samfunnskontakten opplever at SinkabergHansen og oppdrettsnæringen har et ganske godt omdømme, basert på undersøkelser fra Sjømat Norge. Det dårlige ryktet næringen eventuelt kan ha er forhold knyttet til lakselus, rømming og bruk av antibiotika, som han understreker henger igjen fra 30 år tilbake. Det kan ha positiv effekt for selskapet å synliggjøre arbeidet de gjør for å løse de biologiske utfordringene.

«Vi må bli flinkere til å fortelle om det vi gjør bra, og vi må tørre å snakke om det som kan bli bedre.»

- Samfunnskontakt

SinkabergHansen bør forsøke å tilfredsstille alle de fire ansvarsområdene i modellen til Carroll. Hvis dette ikke er gjennomførbart, må de gjøre en vurdering av hva de skal fokusere på. Som nevnt representerer pyramideformen i modellen en hierarkisk oppbygning for prioritering, hvor de øverste trinnene viser større grad av samfunnsansvar. Bedrifter må alltid ta hensyn til de økonomiske og juridiske kravene og forventningene for å overleve. Daglig leder opplyser at SinkabergHansen har mange økonomiske ansvar. Han viser til at de blant annet må sikre tilstrekkelig kapital for investeringer og vekst, håndtere økonomiske risikoer og utfordringer på en ansvarlig måte, og opprettholde finansiell stabilitet og soliditet for å kunne møte uforutsette utfordringer. De må også sørge for kostnadseffektiv drift og god ressursutnyttelse, samt betale skatter og avgifter til myndighetene. Han tilføyer at investering i forskning og utvikling for å sikre bærekraftig vekst og konkurransekraft er et økonomisk ansvar alle bedrifter har, da det er en sentral del av samfunnsansvaret. Hvis SinkabergHansen ikke ivaretar det økonomiske ansvaret, vil det få konsekvenser for selskapet og samfunnet. Skal vi ha et samfunn med verdiskapning og økonomisk vekst er vi avhengige av bedrifter som går med overskudd. Bedriftenes samfunnsbidrag er gjennom skatter og avgifter, men også ringvirkninger rundt bedriften. I likhet med det økonomiske ansvaret er det også mange juridiske ansvarsforhold som bør overholdes. De peker på nasjonale og internasjonale lover og reguleringer knyttet til akvakultur, fiskehelse, miljø, arbeidsrett og avtalerett som noen av de juridiske ansvarsområder de påvirkes av. Ellers skal de være åpne og transparente, og de skal rapportere relevant informasjon.

Det kan gi store fordeler å ta samfunnsansvar også utover det økonomiske og juridiske ansvaret. Hvis SinkabergHansen også tar hensyn til deres etiske ansvar, vil de i større grad utvise samfunnsansvar. Etisk ansvar er det tredje ansvarsområdet Carroll presenterer i modellen. Å følge lover og reguleringer vedrørende for eksempel bærekraft og dyrevelferd regnes ikke som å ta etisk ansvar, da etikk som kjent handler om deres moral og holdninger. Følgelig stilles det ikke krav til hvorvidt bedrifter skal ta etisk ansvar, og må derfor selv vurdere viktigheten av dette. Det er først når de gjør noe utover det som er pålagt at de tar samfunnsansvar. Daglig leder ser fordelene ved å ta frivillig samfunnsansvar, og viser til at det for eksempel kan gi konkurransefortrinn å produsere miljøvennlig, styrket omdømme og gode rutiner før kommende endringer. Selv om etiske valg kan føre til økonomisk gevinst, har de ingen sikkerhet for at det vil være lønnsomt. Noen av de etiske ansvarsområdene de har i SinkabergHansen er å arbeide for å nå FN's bærekraftsmål, sikre god fiskehelse i alle

stadier av produksjonen, skape arbeidsplasser for lokalsamfunnet og fremme bærekraftig drift for å minimere miljøpåvirkningen. Det er gjerne ulike oppfatninger og holdninger i den etiske diskusjonen, noe som Erichsen et al. (2019) peker på. Prosjektlederen forteller at hans syn på eksempelvis bærekraft etter innføring av grunnrente er subjektiv, og at det nødvendigvis ikke sammenfaller med andres. Dette er litt av problemet når bedriftens etiske ansvarsområder skal behandles. Denne problematikken gjør seg også gjeldende for det øverste nivået i pyramiden, som er filantropisk aktivitet. Ettersom SinkabergHansen gjennom flere år har bidratt med slike aktiviteter, har det kanskje blitt en forventning om at dette skal fortsette. Hvis de innfrir alle ansvarsforholdene Carroll presenterer, vil det trolig ha bra effekt på omdømme til selskapet.

5.3.2 Strategier for håndtering

5.3.2.1 Business as usual

Kravet om grunnrenteskatt presser SinkabergHansen til å omstille seg dersom de skal opprettholde lønnsomheten. Hvis selskapet fortsetter driften som tidligere, noe som Sørheim et al. (2021) benevner som business as usual, evner de ikke å innfri kravene og forventningene fra omgivelsene. Ressursbegrensningene gjør det utfordrende å innfri både nåværende og kommende reguleringer. Ett av bedriftens økonomiske ansvar er som nevnt å opprettholde finansiell stabilitet og soliditet for å kunne møte uforutsette utfordringer. Dette vil åpenbart ikke være mulig hvis de fortsetter som før uten å gjøre endringer. Dette ansvaret vil bedriften naturligvis ikke klare å følge opp om de går med underskudd over en lengre periode. Lønnsomhet er et grunnleggende hensyn for å opprettholde driften, og er nødvendig for å tilfredsstille eierne og samfunnet. Hvorvidt en bedrift er lønnsom, kan få følger for de juridiske forholdene. Som Jacobsen & Thorsvik (2020) påpeker kan de bli gjenstand for straffeforfølgelse ved å ikke innfri lovpålagte økonomiske forhold. Det vil dessuten ikke anses som etisk riktig å unnvike slike ansvarsforhold, da det ofte svekker hensynet til blant annet ansatte, miljø, dyrevelferd og samfunnet generelt. Slike hensyn kan være kostbart for bedriften, og det er heller ingen garanti for avkastning eller styrket omdømme. Har ikke selskapet midler til å innfri sine økonomiske og juridiske forpliktelser, vil andelen av etiske hensyn reduseres og sannsynligheten for filantropisk aktivitet blir lavere. Ved å fortsette business as usual vil SinkabergHansen få problemer med å håndtere krav og forventninger fra

omgivelsene på sikt. Respondentene har uttrykt at det ikke er et alternativ å ikke foreta seg noe, da de har ambisjoner og ønske om å omstille seg i møte med fremtiden.

5.3.2.2 Reaktiv strategi

Skal SinkabergHansen realisere ambisjonene og gjennomføre omstillingen, må det iverksettes tiltak for å håndtere ressursbegrensningen. Daglig leder har vært tydelig på at kostnadene skal ned, slik at de kan frigjøre kapital. Redusering av kostnader vil gjøre selskapet mer motstandsdyktig, noe som underbygger teorien til Sørheim et al. om reaktiv strategi (2021). Her vil fokuset i all hovedsak være håndtering av det som anses som nødvendig for selskapets drift. Dette innebærer deres økonomiske og juridiske forpliktelser.

SinkabergHansen har som flere andre oppdrettsselskaper, levert høringssvar etter forslaget om grunnrente. I høringssvaret har de gjort rede for at skatteforslaget ikke er bærekraftig i forhold til driften de har, samt at det medfører risiko og usikkerhet. De ønsker at forslaget skal utredes på et bedre grunnlag, slik at man ser hvilke konsekvenser det får for selskapet og næringen. Dette kan anses som en reaktiv strategi, ettersom selskapet gjør noe de finner nødvendig for å sikre fremtidig drift. Ledelsen har også vurdert om en eventuell endring i selskapets struktur vil gi innsparing på enkelte områder. Det varierer hvor mye laks et oppdrettsselskap har slakteklar til enhver tid, og gjennom gode analyser og prognoser kan det være mulig å forutse svingninger i belastningen. Slike tilpasninger vil redusere kostnadene, og gjøre det mulig å imøtekomme krav og forventninger. Selv om selskapet gjør tilpasninger for å holde hodet over vann, så er det uansett fordelaktig å opprette buffere for nødvendige forhold og uforutsette hendelser.

I tilfeller hvor det kun er de nødvendige forholdene som ivaretas, vil det rettes mindre oppmerksomhet til bedriftens etiske ansvarsområder. Siden det ofte er ulike synspunkter om hva som anses som nødvendig og riktig innad i en bedrift, kan det føre til uenigheter om hva de skal foreta seg. I enkelte situasjoner er det utbredt enighet om hva som bør gjøres, for eksempel som å avluse laksen når det er mye lus. Prosjektlederen forteller at de nå tester en ny løsning som skal forebygge oppsamling av slam på havbunnen. Dette er imidlertid ikke lovpålagt på dette tidspunkt, men gjennomføres for å sikre en mer bærekraftig drift. Slam under oppdrettsmerdene er noe av bakgrunnen for kritikken næringen har fått. Gjennom slike bærekraftige innovasjoner utviser selskapet etisk ansvar ved å redusere klimaavtrykket, og følgelig styrke omdømmet. Det er dessuten ikke utenkelig at det kan komme strengere

reguleringer på et senere tidspunkt. Etiske ansvar anses derimot ikke som nødvendig for selskapets drift når formålet er å bli motstandsdyktig. Det anses heller ikke som å ta etisk ansvar om de kun overholder lovverk knyttet til for eksempel bærekraft. I likhet med bærekraftige tiltak vil heller ikke omdømmebygging- og håndtering være like avgjørende for SinkabergHansens videre eksistens. De har tidligere tilpasset seg ulike krav og forventninger fra omgivelsene gjennom oppfølging av ansvarsforholdene. Hvis selskapets fokus framover kun skal være på de nødvendige forholdene, vil de i mindre grad ta høyde for etisk ansvar og filantropisk aktivitet. På bakgrunn av selskapets tidligere aktiviteter foreligger det antageligvis en forventning om at de også i fremtiden skal ta et samfunnsansvar. Det kan oppstå misnøye og reaksjoner fra omgivelsene dersom de ikke lever opp til disse forventningene. En enkel løsning i dette tilfellet er det Jacobsen & Thorsvik (2020) beskriver som tilsynelatende konformitet. Ved en slik strategi gir bedriften kun inntrykk av at den har tilpasset seg krav og forventninger fra omgivelsene. En strategi hvor det utelukkende handler om å overleve og gi motstand er ikke forenlig med SinkabergHansens verdier og ambisjoner.

5.3.2.3 Proaktiv strategi

SinkabergHansen har ambisjoner om å ha det nyeste og beste innen produksjonsmetoder og teknologi. De ønsker å videreutvikle egen forskning og utvikling, og gjennom dette bidra til bærekraftig utvikling i bransjen. En slik innstilling viser at de er mulighetsorienterte, og sammenfaller med det Sørheim et al. (2021) beskriver som en proaktiv strategi. Her vil fokuset i all hovedsak være å finne nye løsninger og muligheter. Innovasjon er ikke kun utvikling av nye produkter og teknologi, men også forbedring av eksisterende. Nautilus, som er en av SinkabergHansens utviklingsprosjekter, har blitt endret og forbedret flere ganger. De har skaffet seg erfaringer og tilegnet seg ny kunnskap underveis, og dermed gjort endringer for å optimalisere løsningen. Prosjektlederen forteller at SinkabergHansen og andre oppdrettsselskap deler erfaringer og kunnskap med hverandre, og at de gjennom dette blir bedre sammen. Dette mener han stimulerer til at også leverandørene blir bedre. De er avhengige av sterke og fremoverlente leverandører, da de ikke kan gjøre alt selv. Som en følge av investeringsstoppen og usikkerheten etter forslaget om grunnrenteskatt har leverandører som blant annet FiiZk permittert ansatte. Det er viktig å benytte seg av deres tjenester og kunnskap, slik at de består og kan bidra i tiden framover. Samarbeid med både leverandører og andre oppdrettsselskaper vil ha stor betydning for videre innovasjon og utvikling av oppdrettsbransjen. SinkabergHansen har på grunn av en nedleggelse av et annet

slakteri i kommunen, nylig inngått slakteavtaler med Salmar og Bjørøya (DN, 2023). Et slikt samarbeid vil bidra til mer forutsigbarhet i form av økt og stabil sysselsetting. Det økte produksjonsvolumet vil gi stordriftsfordeler, noe som gir reduserte kostnader, høyere inntjening og ikke minst flere muligheter.

Det kan gi stort handlingsrom om bedriften lykkes med en proaktiv strategi. Investering i nye løsninger og teknologi kan både være kostnadskrevende og risikofyllt, noe som ofte skyldes at gevinsten ved å lykkes er stor. Som daglig leder påpekte, vil det nesten uansett være lønnsomt for SinkabergHansen å investere i innovative løsninger så lenge det løser noen av utfordringene deres. Det er dessuten en forventning fra omgivelsene om at utfordringene tas på alvor, og at det derfor investeres for å bekjempe disse. Investering i forskning og utvikling for å sikre bærekraftig vekst og konkurransekraft er et samfunnsansvar bedrifter har. Når selskapet har flere ressurser og midler, har de også større mulighet til å ta samfunnsansvar. Siden bedrifter tar mest samfunnsansvar når de tar hensyn til alle de fire ansvarsforholdene, vil det ha størst effekt på omdømme til bedriften. Kostnadsbesparelsen som oppstår ved å lykkes med innovative løsninger gjør at de også har mulighet til å ta etisk ansvar og bidra med filantropisk aktivitet. Bedrifter som har mulighet til å ta samfunnsansvar bør uansett gjøre det, da det kan føre til reaksjoner om de ikke tar ansvar når de kan. Med tanke på kritikken oppdrettsbransjen har fått er det enda viktigere å bidra der de kan. Ettersom SinkabergHansen har vært opptatt av å ta samfunnsansvar og gi tilbake til samfunnet, mener samfunnskontakten at de må bli flinkere til å fortelle om det de gjør bra. Slik håndtering av omgivelsene er noe av bakgrunnen for ansettelsen av samfunnskontakten, og benevnes av Jacobsen & Thorsvik (2020) som personalkonformitet. Selv mente han at SinkabergHansen har et ganske godt omdømme, noe som blant annet kan skyldes deres samfunnsbidrag og fremoverlente strategi.

Ressursbegrensningene som følger av at grunnrenteskatten gjør det krevende å være like fremoverlente i tiden fremover. Respondentene tror terskelen for å teste noe nytt blir større, og at det dermed vil bli mindre utviklingsarbeid. Risikoen for å ikke lykkes med arbeidet er så stor at det kan være ødeleggende for bedriften. Det er ingen sikkerhet for at nye løsninger og teknologi vil gi avkastning verken i form av kapital eller resultat. I tillegg må det avsettes tid og penger både før, under og etter gjennomføring av slike prosjekter. Hvis SinkabergHansen blir for fremoverlente kan de komme i en situasjon der det går ut over økonomien. Ansvarlig drift handler blant annet om å ha finansiell stabilitet for å håndtere

uforutsette hendelser og samtidig sikre den daglige driften. En forutsetning for at selskapet skal kunne fortsette med innovasjons- og utviklingsarbeid er at den daglige driften er ivaretatt. Det er også en grunnleggende forventning om at de andre økonomiske og juridiske forpliktelsene til bedriften er tatt hånd om. Når en bedrift blir for mulighetsorientert kan det være at disse forpliktelsene nedprioriteres. Det er av den grunn viktig at SinkabergHansen sikrer de nødvendige forholdene før de setter av ressurser til innovasjon, og etiske og filantropiske aktiviteter.

5.3.2.4 Både og- gruppa

SinkabergHansen har gitt uttrykk for at de både ønsker å redusere kostnader og samtidig utvikle seg. En kombinasjon av å være mulighetsorientert og motstandsdyktig kan derfor være forenlig med deres ambisjoner. Denne kombinasjonen kategoriseres av Sørheim et al. (2021) som “både og- gruppa”, da de har en målsetting om å være både reaktiv og proaktiv. SinkabergHansen har de seneste årene hatt god økonomi og et sterkt ønske om å løse utfordringene, noe som har resultert i en proaktiv strategi. Ressursbegrensningene har som kjent ført til usikkerhet for selskapet, og de ser at det ikke er forsvarlig å fortsette som før. Selskapet må bli mer reaktive for å bremse effekten av ressursbegrensningene. Selv om de norske oppdrettsselskapene nå må omstille seg, fortsetter samtidig de utenlandske selskapene å utvikle seg. Dette gjør at de norske selskapene ikke har noe valg dersom de skal overleve og opprettholde konkurransefortrinnet. I en slik situasjon som SinkabergHansen befinner seg i nå, kan de ikke være utelukkende reaktive. Hvis de ikke følger utviklingen i bransjen, vil de på sikt ikke kunne innfri sine økonomiske og juridiske forpliktelser. De samme problemene kan oppstå ved en utelukkende proaktiv strategi. Det er risiko knyttet til investering i innovasjon og utvikling, og er særlig fremtredende i en usikker tid med begrenset ressurser. En kombinasjon av reaktiv og proaktiv strategi kan derimot redusere svakheter ved den enkelte strategi. Fokus på både motstand og muligheter vil kunne tvinge frem bedre utnyttelse av ressurser og drive frem nye løsninger. Dette kan føre til mer nøyaktig arbeid, da det vil være viktigere for SinkabergHansen å lykkes.

SinkabergHansen må kutte kostnader for å ha mulighet til å drive med innovasjon og utvikling. De må gjøre en vurdering om hva som ikke er nødvendig og avgjørende for videre drift. Etske og filantropiske aktiviteter vil naturligvis ikke vektlegges like mye når prioriteringene blir hardere. Innad i bedriften er det likevel en enighet om at ønsker å bidra så

fremt det lar seg gjøre. Daglig leder ser verdien av slike aktiviteter, da det bidrar til bolyst, økt tilgang på relevant kompetanse og styrket omdømme. Når dette ikke lar seg gjøre, er utvikling av selskapet imidlertid viktigere enn å bidra utover det som er pålagt. Det er allikevel mulig å kombinere utvikling og etisk ansvar. Et av de etiske ansvarene oppdrettsselskaper har, er å sikre god fiskehelse og dyrevelferd. Dette er også en forventning fra omgivelsene, og hvordan det håndteres vil påvirke selskapets omdømme. Kvaliteten og størrelsen på laksen vil ha innvirkning på prisfastsettelsen, og er derfor et annet incentiv for å ta etisk ansvar. Det kommer stadig flere strenge krav knyttet til fiskehelse og dyrevelferd, og innovasjon på dette feltet er allerede attraktivt. Håndtering av krav er det viktigste oppdrettsselskapene gjør, da brudd på juridiske og økonomiske forpliktelser er straffbart. Til tross for ressursbegrensningen må selskapet fremdeles ivareta sine juridiske og økonomiske forpliktelser. Dette sikrer SinkabergHansen ved å fortsette å utvikle seg, og daglig leder sier følgende om situasjonen fremover:

“Hvis innovasjon- og utviklingsarbeid var viktig før grunnrente, er det i alle fall viktig etter grunnrente.”

6.0 Oppsummering

Formålet med denne bacheloroppgaven var å undersøke temaet innovasjon og utvikling under press, hvor vi har forsøkt å besvare problemstillingen *“Hvordan håndtere ulike krav og forventninger fra omgivelsene i arbeidet med innovasjon og utvikling?”*.

Gjennom de tre hovedkapitlene i drøfting har vi sett hvor avgjørende omgivelsene er for en bedrifts mål og utvikling. Det er tydelig at selskapet har mange krav og forventninger som skal ivaretas for å få legitimitet av samfunnet. Ressursbegrensningene gjør at SinkabergHansen må prioritere bort noen av disse forventningene for å drive forsvarlig i tiden fremover. Det er ikke et alternativ å unnvike kravene, da konsekvensene er høyst ødeleggende. Respondentene signaliserer at det heller ikke er et alternativ å avvikle innovasjonsarbeidet, da de ser viktigheten av å utvikle selskapet. Utvikling muliggjør vekst, noe som gjør selskapet i bedre stand til å takle krav og forventninger. Til tross for ambisjonene har de et realistisk syn på situasjonen de befinner seg i. Kostnadsreduisering er et nødvendig tiltak for å håndtere utfordringene de står overfor. Det fremkommer at et slikt tiltak kan gi nye perspektiver på hvordan de kan forvalte ressurser. Vår analyse argumenterer for at SinkabergHansen bør strekke seg etter å være motstandsdyktig og mulighetsorientert. Det er en forventning at selskaper i dag skal hensynta det etiske ansvaret i deres valg og beslutninger, noe som også bør gjøres så lenge det er gjennomførbart. Når det ikke er gjennomførbart er det imidlertid viktigere at det økonomiske og juridiske ansvaret bevares. En lønnsom bedrift bidrar til velferdssamfunnet i form av skatter og avgifter, og betydelige ringvirkninger. I en verden med mye endring og utfordringer er vi derfor avhengig av verdiskapning og økonomisk vekst.

6.1 Videre forskning

Ettersom bacheloroppgaven kun tar for seg betraktningene til de tre respondentene, vil det være enkelte perspektiv og betraktninger av situasjonen som ikke er belyst. Det hadde vært interessant å se hvordan usikkerheten har påvirket selskapet internt, og da særlig medarbeidere i de ulike avdelingene. En annen innfallsvinkel er hvordan ledelsen har håndtert denne usikkerheten. Antall ansatte i selskapet har økt betydelig de seneste årene, og det kan derfor undersøkes hvordan dette har påvirket styring av driften. Ved videre forskning er det altså mange aspekter som kan undersøkes.

Referanseliste

DN. (2023, 10. mars). Salmar legger ned slakteri: 110 ansatte mister jobben.

<https://www.dn.no/havbruk/salmar-legger-ned-slakteri-110-ansatte-mister-jobben/2-1-1417803>

Drønen, O. A. (2019, 13. september). Blir Norges største havbrukskommune. Kyst.

<https://www.kyst.no/emilsen-fisk-midt-norsk-havbruk-naeroysund/blir-norges-storste-havbrukskommune/498398>

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

Finansdepartementet. (2022, 28. september). Grunnrenteskatt på havbruk. Regjeringen.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/grunnrenteskatt-pa-havbruk/id2929113/>

Finansdepartementet. (2022, 18. november). Grunnrenteskatt på havbruk: Reelle inntekter

skal ligge til grunn. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/grunnrenteskatt-pa-havbruk-reelle-inntekter-skal-ligge-til-grunn/id2947599/>

FiiZk. (u.å.). Semi-lukket merd. Hentet 1. april 2023 fra <https://fiizk.com/no/product/semi-lukket-merd/>

Haram, Ø. A. (2022, 4. november). 35 mrd på vent. SjømatNorge. <https://sjomatnorge.no/35-mrd-pa-vent/>

Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utgave. Cappelen Damm akademisk

Jacobsen, D. I, & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Fagbokforlaget

Kyst. (2022, 30. november). FiiZk varsler permitteringer. <https://www.kyst.no/fiizk-grunnrente-lakseskatt/fiizk-varsler-permitteringer/1459768>

Meld. St. 16 (2014-2015). *Forutsigbar og miljømessig bærekraftig vekst i norsk lakse- og ørretoppdrett*. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-2014-2015/id2401865/?ch=1&q>

Misund, B. (2021, 27. september). Biologiske utfordringer koster oppdrettsnæringen mange milliarder kroner per år. IntraFish. <https://www.intrafish.no/kommentarer/biologiske-utfordringer-koster-oppdrettsnaringen-mange-milliarder-kroner-per-ar/2-1-1073726>

NRK. (2022, 28. september). Grunnrenteskatten: - En trist dag for kysten. https://www.nrk.no/nordland/grunnrenteskatten_-_setter-tusenvis-av-arbeidsplasser-i-fare-1.16119594

PTG. (2020, 5. mai). Miljøvennlig energianlegg til laksefabrikken på Marøya. <https://www.ptg.no/miljovennlig-energianlegg-til-laksefabrikken-pa-maroya/>

SinkabergHansen. (2021, 24. november). Prosjekt Nautilus: Null lus, god tilvekst og fiskehelse. <https://sinkaberghansen.no/prosjekt-nautilus-null-lus-og-god-fiskehelse/>

SinkabergHansen. (2023, 4. januar). Høring fra SinkabergHansen om forslag grunnrente. <https://sinkaberghansen.no/horingssvar-fra-sinkaberghansen-forslag-grunnrente/>

SinkabergHansen. (u.å.). Om bedriften. Hentet 6. februar 2023 fra <https://sinkaberghansen.no/om-bedriften/>

Skatteetaten. (u. å.). *Avgift på produksjon av fisk*. Hentet 10. februar fra <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/avgifter/saravgifter/om/fisk/>

Steinset, T. A. (2020, 18. mai). Grønt skifte: Oppdrettslaks til heile verda. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/artikler-og-publikasjoner/oppdrettslaks-til-heile-verda>

St.meld. nr. 7 (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>

Vedlegg: Intervjuguide

Introduksjon:

Innledning

- Introduksjon av forfatterne
- Informere om formålet med intervjuet
- Informere om at lydopptaket igangsettes etter samtykke

Spørsmål 1:

Hva er din rolle i arbeidet med innovasjon i bedriften?

Spørsmål 2:

Kan dere fortelle litt kort om hvordan dere jobber med innovasjon? Gjerne fortell om prosessen fra idé til en ferdig løsning.

Spørsmål 3:

Hvordan opplever du organisasjonens engasjement og interesse for å komme med nye løsninger og innovasjoner?

Spørsmål 4:

Hvordan er samarbeidet med andre aktører i bransjen når det gjelder innovasjon?

- Deler dere erfaringer og kunnskap med de andre?
- Henter dere inspirasjon og løsninger fra andre?

Spørsmål 5:

Hvilket forhold har dere til økonomi når dere jobber med innovasjon?

Spørsmål 6:

Kan du vise til noen krav som stilles til selskapet, og særlig de som er knyttet til bærekraft?

Spørsmål 7:

Hva har bærekraftig utvikling å si for hvordan dere jobber med innovasjon og utvikling?

Spørsmål 8:

Hvilke forventninger tror du samfunnet har til selskapet?

Spørsmål 9:

Hva er dine tanker om havbruksnæringen og SinkabergHansen sitt omdømme?

Spørsmål 10:

Hva tror du innføring av grunnrente har å si for følgende forhold:

- Konkurransefortrinnet som norsk laks har opparbeidet seg

- Selskapets mål og strategier

Spørsmål 11:

Hva tror du innføring av grunnrente har å si for videre innovasjon og utvikling i selskapet?
Vil det bli nedprioritert?

Spørsmål 12:

Hva gjør innføring av grunnrenten på motivasjonen din?

Spørsmål 14:

Hva mener du er viktig i tiden fremover?

