

Sebastian Wigand Diab
Thomas Schøyen Ølberg

ESG som et verktøy for å styrke bedrifteres konkurransevne

En empirisk analyse på tvers av seks bransjer i
Norge.

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Trond Stiklestad

Mai 2023

Sebastian Wigand Diab
Thomas Schøyen Ølberg

ESG som et verktøy for å styrke bedrifters konkurransevne

En empirisk analyse på tvers av seks bransjer i Norge.

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteravhandlingen markerer avslutningen på vårt masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Forskningsprosjektet er skrevet innenfor fordypningen strategi, organisasjon og ledelse, og er en obligatorisk del av studiet med en verdi på 30 studiepoeng. Bærekraftsfeltet er et bredt og dynamisk forskningsfelt, og vi er veldig opprømt over å ha fått mulighet til å forske på dette spennende område. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært utrolig lærerikt, og ser frem til å ta med oss kunnskapen fra dette prosjektet ut i arbeidslivet.

Vi ønsker først og fremst å uttrykke vår takknemlighet til alle respondentene som har vist engasjement og villighet til å avsette tid fra sine travle hverdager for å dele sin kunnskap og erfaring med oss. Deres bidrag har gjort dette prosjektet mulig.

Vi ønsker vi også å takke vår veileder og sparringspartner, Trond Stiklestad, som har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen. Vi vil også gi en spesiell takk til Daniel Casoinic. Til slutt vil vi rette en takk til de øvrige SOL-veiledere og foreleserne vi har hatt i løpet av våre år her.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.



Sebastian Wigand Diab



Thomas Schøyen Ølberg

Trondheim, mai 2023

Sammendrag

Flere bedrifter anser i dag miljø-, sosiale og forretningsetiske hensyn (ESG) som en nødvendighet for å imøtekomme forventningene til et dynamisk samfunn med stadig økende krav.

Masteravhandlingen retter søkelyset mot hvordan bedrifter kan bruke ESG som et verktøy for å opprettholde og skape nye konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser. Vi har i forbindelse med dette formulert følgende problemstilling:

“Hvordan bidrar ESG til opprettholdelse og nyskaping av konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser?”

Vi har utviklet de to følgende forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen:

- 1. Hvordan bidrar ESG til opprettholdelse og nyskaping av konkurransefortrinn?*
- 2. Hva gjør at bedrifter lykkes bedre i dynamiske omgivelser?*

Studien tar utgangspunkt i åtte store selskaper i Norge. Avhandlingen besvares med et kvalitativt forskningsdesign, der vi har gjennomført åtte intervjuer med 11 bærekraftledere fra seks ulike bransjer i norsk næringsliv. Studiens empiriske grunnlag består av funn fra dybdeintervju og års- og bærekraftsrapporter. Dette grunnlaget kombineres med relevant teori om dynamiske kapasiteter, og litteratur om ESG og samfunnsansvar. Den empiriske analysen bygger på dette grunnlaget og leder til konklusjonen som besvarer problemstillingen.

Hovedfunnene våre indikerer at det er flere faktorer som bidrar til å opprettholde og skape konkurransefortrinn ved bruk av ESG som et verktøy i dynamiske omgivelser. Våre funn viser at bedrifter oppnår konkurransefortrinn ved å ha en fremtredende ledelse der ESG integreres som et sentralt verktøy i innovasjonsprosesser. Bedrifter bruker ESG-hensyn for å bygge tillit og eget omdømme overfor interessenter, og for å imøtekomme nasjonalt og regulatorisk press proaktivt. Vi fant at dynamiske kapasiteter og ambidekstre evner er avgjørende for å opprettholde kortsiktig konkurransevne i dynamiske omgivelser, mens ESG-implementering brukes til å legge fundamentet for fremtidige konkurransefortrinn og et langsiktig lønnsomhetsperspektiv. Samtidig fremkommer det at sentrale faktorer for suksess i dynamiske omgivelser inkluderer innsamling og bruk av pålitelige og nøyaktige data, tilpasning til forventningene i verdikjeden og evnen til å være en pådriver i verdikjeden sin.

Abstract

An increasing number of businesses consider environmental, social, and corporate governance (ESG) factors as essential to be able to meet the expectations of a dynamic environment with ever-increasing demands. This master's thesis focuses on how companies can utilize ESG as a tool to maintain and create new competitive advantages in dynamic environments. In this regard, we have formulated the following research question:

"How does ESG contribute to the maintenance and creation of competitive advantages in dynamic environments?"

To answer this research question, we have developed two research sub-questions:

1. *How does ESG contribute to the maintenance and creation of competitive advantages?*
2. *What characterises companies that thrive in dynamic environments?*

The study is based on eight large companies in Norway. The thesis is answered with a qualitative research design, where we have conducted eight interviews with 11 sustainability leaders from six different industries in Norway. The empirical basis of the study consists of annual and sustainability reports and findings from in-depth interviews. This is combined with relevant theory about dynamic capabilities, and literature on ESG and corporate responsibility. The empirical analysis builds on this basis and leads to the conclusion which answers the research question.

Our key findings indicate that there are multiple factors contributing to the maintenance and creation of competitive advantages by using ESG as a tool in dynamic environments. Our findings show that businesses with a prominent leadership, and where ESG is integrated as a central tool in its innovation processes, achieve competitive advantages through adaptation to the green shift, while simultaneously building trust and reputation. Additionally, we find that ESG is a tool that enables companies to proactively work to establish future competitive advantages, and ensure long-term profitability. It also emerged that key factors for success in dynamic environments include the collection and use of reliable and accurate data, adaptation to the plethora of expectations in the value chain, and to be a driver in the value chain.

Innholdsfortegnelse	
Forord.....	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	2
1.3 Avhandlingens struktur.....	3
2. Teoretisk forankring.....	4
2.1.1 ESG: Miljø-, sosiale og forretningsetiske hensyn.....	4
2.1.2 Bærekraftsrapportering	8
2.2 Dynamiske kapasiteter	10
3. Metodisk tilnærming.....	17
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	18
3.2 Forskningsdesign	18
3.3 Datainnsamling	19
3.3.1 Utvalg.....	19
3.3.2 Primærdata: Dybdeintervju	21
3.3.3 Sekundærdata: Dokumentanalyse	22
3.4 Kvalitet i studien	23
3.4.1 Troverdighet.....	23
3.4.2 Overførbarhet.....	24
3.5 Analyse av datamaterialet	28
3.5.1 Transkribering.....	28
3.5.2 Koding.....	29
3.5.3 Lete etter temaer	29
3.5.4 Gjennomgang av temaer	30
3.5.5 Definere og navngi temaer.....	31
3.5.6 Rapportskrivning.....	32
4. Empirisk bakgrunn.....	33
4.1 Tilnærming til feltet	33
4.2 Casebeskrivelse.....	36

5. Empirisk analyse.....	39
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan bidrar ESG til opprettholdelse og nyskapelse av konkurransefortrinn?.....	39
5.1.1 ESG som et innovasjonsverktøy	40
5.1.2 Imøtekommelse av interessenters forventninger	44
5.1.3 ESG som et langsiktig lønnsomhetsverktøy	47
5.1.4 Delkonklusjon	49
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hva gjør at bedrifter lykkes bedre i dynamiske omgivelser?	50
5.2.1 Fokus på ESG-data	50
5.2.2 Tilpasningsdyktighet.....	54
5.2.3 Pådriver i verdikjeden	58
5.2.4 Delkonklusjon	62
6. Konklusjon.....	63
6.1 Hovedfunn.....	63
6.2 Begrensninger ved forskningen	65
6.3 Anbefalinger og praktiske implikasjoner.....	65
6.4 Teoretiske implikasjoner og oppfordring til videre forskning.....	68
7. Referanseliste	70
8. Vedlegg	80
Vedlegg 1: Intervjuguide	80
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	83
Vedlegg 3: NSD-godkjenning.....	86

Figurliste

Figur 1: Nøkkelmomentene i de tre dynamiske kapasitetene	15
Figur 2: Visuell fremstilling av valgene i forskningsprosessen ved Saunders et al., (2019) sin Research Onion.....	17
Figur 3: Fasene i tematisk analyse	28

Figur 4: Fase 3 i dataanalysen.....	30
Figur 5: Gjennomgang av fase 3 i dataanalysen	31
Figur 6: Fase 5 i dataanalysen.....	31
Figur 7: Bransjeoversikt.....	33

Tabelliste

Tabell 1: Respondenttabell	20
----------------------------------	----

1. Innledning

«I 2030 er målet at Noreg skal ha ein konkurransedyktig industri som produserer varer og produkt med låge utslepp. Næringsliv rundt om i landet som tek eit tidleg ansvar, kan få eit konkurransefortrinn i det grønne skiftet fram mot 2030. (...) Konkurranssevna næringslivet har, vil bli tettare knytt til i kva grad dei kan tilby grønne varer og tenester.» – Klima- og miljødepartementet (2021)

Med det grønne skiftet som en *"ustoppelig bølge av forandringer pekende mot det klimariktige og bærekraftige"* (Bjartnes, 2015, s. 117), står norske bedrifter overfor store endringer. Det fremgår av PwCs Klimaindeks at over halvparten av norske bedrifter er i tvil om Norge vil være i stand til å nå sine klimamål innen 2030 (PwC, 2022). Bærekraftige endringer og investeringer har derfor blitt et kritisk element i virksomhetenes daglige drift. Dette fremhever et voksende behov for å forstå hvordan selskaper kan lykkes i å omfavne det grønne skiftet. Som Norges utenriksminister Anniken Huitfeldt hevdet, *"Det grønne skiftet må gjennomføres på en slik måte at vi styrker vår konkurransevne i møte med tøff global konkurranse"* (Huitfeldt 2. mai 2023).

Innenfor det grønne skiftet er begrepet ESG - miljømessige, sosiale, og forretningsetiske hensyn- et relativt nytt og raskt voksende område av interesse, både nasjonalt og internasjonalt (FNs miljøprogram, 2004). Ved å fokusere på dette forskningsområdet, håper vi å kunne bidra til den pågående samtalen om hvordan norske bedrifter kan styrke sin konkurransevne og dra fordel av det grønne skiftet.

1.1 Bakgrunn

Vi har begge to landet jobber hvor vi skal arbeide med bærekraftsrelaterte utfordringer, og vi ønsket å fordype oss innenfor et fagfelt der det er økende interesse og behov for forskning. I lys av EU-taksonomien som trer i kraft fra 1 januar 2023 i EU, de økende ESG-kravene interessenter stiller til selskaper, og vår iboende interesse for bærekraftstrategi og -utvikling, var det et naturlig valg å gjennomføre et forskningsprosjekt innenfor dette feltet.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Vi opplever at det foreligger et gap i forskning på hvordan ESG kan brukes som et verktøy i dynamiske omgivelser for å kunne opprettholde konkurransevne og skape konkurransefortrinn. Derfor har vi tatt sikte på rollen ESG spiller i opprettholdelsen og nyskapsen av konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser i Norge. Vi har valgt å anvende dynamisk kapasitetsteori for å analysere dette, ettersom det grønne skiftet og ESG påvirker selskapers dynamiske omgivelser i stor grad. Etter en avveining av våre ressurser sett opp mot det vi mente var realistisk og realiserbart, har vi falt ned på følgende problemstilling:

Hvordan bidrar ESG til opprettholdelse og nyskapsen av konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser?

Problemstillingen vil vi besvare gjennom de to følgende forskningsspørsmålene.

- 1. Hvordan bidrar ESG til opprettholdelse og nyskapsen av konkurransefortrinn?*
- 2. Hva gjør at selskaper lykkes bedre i dynamiske omgivelser?*

Selv om ESG er et globalt fenomen, vil vår forskning være avgrenset til norske bransjer. Vi har valgt å begrense studien til Norge ut av interesse for våre lokale forhold og aktører. Vi avgrenser vårt teoretiske grunnlag til dynamiske kapasitetsteori for å utforske hvordan ESG kan bidra til å opprettholde konkurransevne og skape konkurransefortrinn i denne konteksten. Metodologisk avgrenser vi studiet til kvalitative metode for å oppnå en dypere forståelse av fenomenet. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer i casestudien, vil vi samle inn detaljert informasjon og innsikt fra relevante aktører i norske bransjer. Dette vil gi oss muligheten til å få en omfattende og nyansert forståelse av hvordan ESG kan implementeres og utnyttes i praksis for å oppnå konkurransefortrinn. Ved å konsentrere oss om et begrenset antall forskningsspørsmål, kan vi oppnå større dybde og kvalitet i vår forskning innenfor de gitte rammene.

1.3 Avhandlingens struktur

Oppgaven er sekvensielt oppbygget. Etter dette innledende kapitlet vil vi presentere teorien som ligger til grunn for studien. Deretter følger metodekapitlet, hvor det redegjøres for vår metodiske tilnærming og gjennomførelse i oppgaven. Videre følger den empiriske bakgrunnen for casestudien vår, der vi beskriver de ulike bransjene i forskningsfeltet. Dette danner den empiriske forkunnskapen for det påfølgende analysekapitlet. Avslutningsvis presenterer vi en konklusjon på problemstillingen vår, presenterer hovedfunn og gir praktiske anbefalinger.

2. Teoretisk forankring

I dette kapitlet legger vi det teoretiske grunnlaget i oppgaven. I første del vil vi redegjøre for teori om bedrifters samfunnsansvar og ESG. Dette har til hensikt å gi leseren en bedre forståelse av bærekraftig forretningsdrift, ESG og de dynamiske omgivelsene som følger av det grønne skiftet. Deretter vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket 'Dynamic capabilities' (Teece et al., 1994), teorien om ambidekstre organisasjoner (O'Reilly & Tushman, 1996; 2004) og relevante teoretiske bidrag innenfor feltet. Dette kapitlet utgjør det teoretiske fundamentet for den empiriske analysen som gjennomføres i kapittel 5.

2.1.1 ESG: Miljø-, sosiale og forretningsetiske hensyn

Begrepet 'ESG' står for «Environmental, Social & Governance factors» og oversettes til miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold (FNs miljøprogram, 2004). ESG-hensyn forstås dermed som de miljø-, sosiale og forretningsetiske hensynene bedrifter må ta når de skal gå inn i det grønne skiftet, ivareta interessenters ønsker, kartlegge egen verdikjede og når de skal samarbeide med eksisterende og nye samarbeidspartnere (FNs miljøprogram, 2004; Gillan, Koch, & Starks., 2021; Pedersen, Fitzgibbons, & Pomorski, 2021).

Samfunnsansvar er et samlebegrep som omfatter hvordan bedrifter tar hensyn til sosiale- og miljøforhold i sin virksomhet, utover å utelukkende ha et fokus økonomisk gevinst. På 1970-tallet, i den tidlige fasen av miljøpolitikken, ble innføringen av nye miljøpolitiske virkemidler møtt med stor motstand fra industrien, da bedrifter primært anså bærekraftig drift som en «frivillig luksus», heller enn en nødvendighet (Allen & Craig, 2016).

Begrepet bærekraftig utvikling kom først til uttrykk i Brundtland-rapporten (FN, 1987) som argumenterte for at økonomisk vekst og bærekraftig utvikling ikke er motsetninger, men heller to sider av samme sak. Rapporten definerer bærekraftig utvikling som «*en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» og argumenterer for at økonomisk vekst må kombineres med sosial utvikling og miljøvern (FN, 1987).

Dyllick & Hockerts (2002) definerer bedrifters samfunnsansvar som å imøtekomme behovene til en bedrifts direkte og indirekte interessenter uten å kompromittere bedriftens evne til å imøtekomme behovene til fremtidige interessenter. I teorien fremkommer en rekke definisjoner på hva som en kjennetegner en interessent (Mitchell et al., 1997). I denne oppgaven legger vi Freeman sin definisjon av en interessent til grunn: «*enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av oppnåelsen av organisasjonens målsettinger*» (Freeman, 1984, s. 46). Freeman (1984) beskriver økosystemet rundt et selskap som en gruppe interessenter som må ivaretas for at selskapet kan kunne lykkes på sikt. Av dette følger det at ledelsen i selskaper må utarbeide prosesser for å imøtekomme og ivareta disse interessentene (Freeman & McVea, 2005).

Ifølge Dyllick & Hockerts (2002) fungerer bedrifters samfunnsansvar som en innebygd, selvregulerende mekanisme som sikrer at den aktivt overholder eksisterende lover, etiske standarder og internasjonale og nasjonalt aksepterte normer. Dyllick & Hockerts (2002) hevder et sosialt bærekraftig selskap er et selskap som tilfører verdi til omgivelsene, øker omgivelsenes human- og sosiale kapital, og som ivaretar interessenter slik at disse forstår selskapets motivasjon og verdier. For bedrifter som ønsker å være ledende innen bærekraft vil det være viktig å etablere et forretningsmønster som fokuserer på å møte fremtidens behov, samtidig som omgivelsene og interessenter ivaretas og verdier følges (Dyllick & Hockerts, 2002). Ifølge Drempetic et al. (2020) vil bedrifter som tar sitt sosiale ansvar på alvor kunne tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte, og bygge et positivt omdømme blant kunder og i samfunnet.

Flere studier forteller at det er en positiv korrelasjon mellom bruk av ESG-forhold i virksomheten og konkurransefortrinn på lang sikt (Allen & Craig, 2016; Buallay, 2019; Giannopoulos et al., 2022; Liu et al., 2022; Shakil et al., 2019; Zhao et al., 2018). ESG-implementering og -ivaretagelse vil kunne resultere i økt tillit og omdømme, i tillegg til økt konkurransekraft og mer attraktive produkter (Blackburn, 2007). Erkjennelsen av at bærekraftsorienterte forretningsmodeller kan føre til positiv påvirkning på samfunnet og miljøet, og økonomisk suksess på lang sikt, har ført til økt aksept og bruk av ESG i selskaper. Ifølge Porter & Linde (1995) kan bedrifters konkurransevne og miljøhensyn være to sider av samme sak, og bedrifter som tar miljøhensyn kan ha konkurransefordeler i markedet. Ved å aktivt bruke ESG som et verktøy i sine forretningsmodeller og handlingsplaner, vil bedrifter kunne føre en mer langsiktig og bærekraftig forretningspraksis (Buallay, 2019).

Det første aspektet av ESG er *miljøhensyn*, hvilket omhandler hvordan bedrifter håndterer avfallshåndtering og beskyttelse av naturressurser, og reduserer sin påvirkning på miljøet og sine klimagassutslipp (Pedersen et al., 2021). Innen miljøhensyn benyttes terminologien ‘Scope 1,2,3-utslipp’ for å kategorisere klimautslipp i EU. Scope 1-utslipp betegner direkte utslipp fra egen virksomhet; Scope 2-utslipp betegner indirekte utslipp fra kjøpt energi; Scope 3-utslipp viser til indirekte utslipp fra bedriftens verdikjede (World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development, 2015). Taksonomien er forventet å tre inn i EØS-avtalen innen 2025, og inkluderer kriterier for blant annet klimatilpasning, reduksjon av klimagassutslipp og bærekraftig bruk av naturressurser (Europakommisjonen, u.å.a).

Det andre aspektet av ESG er *sosiale hensyn*, hvilket fokuserer på bedrifters sosiale ansvarlighet, bærekraftig forretningsdrift, bygging av bærekraftskompetanse blant ansatte, samt mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Bedriftene har et ansvar for å respektere og fremme sosiale hensyn både i sin egen virksomhet og i verdikjeden. Verdikjeden betegner selskapets verdiskapningssystem og omfatter leverandører, interessenter og kunder (Porter, 1985). For å ivareta sosiale hensyn må bedriften ivareta og fremme arbeideres rettigheter, arbeidsforhold og mangfoldighet, samt kommunisere progresjonen deres mot disse målene og utfordringer og risikoer de står overfor. Jackson & Nelson (2004) hevder bærekraftspådrivning i verdikjedene resulterer i interessent- og samfunnsverdi, samtidig som bedriften kan redusere sin miljøpåvirkning. Et selskap som driver bærekraftig utvikling kan videre spille en viktig rolle i å fremme samfunnsansvar i verdikjeden (Porter & Kramer, 2006).

Det tredje aspektet av ESG er *forretningsetiske hensyn*, hvilket omhandler en forsvarlig forretningsledelse, etikk og beslutningsprosesser i en bedrift. Forsvarlig forretningsdrift skal sikre at bedriftene tar ansvar for sine handlinger og er ansvarlige overfor sine interessenter. Det inkluderer økt transparens utad, og åpenhet i beslutningsprosesser og finansiell rapportering (Pedersen et al., 2021). En annen viktig del av forsvarlig forretningsdrift er kontrollering og overvåking av verdikjeden, for å forsikre at organisasjonen arbeider med ansvarlige og bærekraftige leverandører og aktører. Dette innebærer at leverandørenes arbeidsforhold sikres og at bærekraftig praksis og etiske retningslinjer følges (UN Global Compact, 2017).

Insentiv- og belønningssystemer knyttet til bærekraft er et verktøy som viser seg mer og mer relevant for å sikre god styring og ansvarlighet (Teece, 2007). Ved å knytte finansielle insentiver og belønninger opp mot ESG-mål, vil organisasjonens ansatte insentiveres til å ta

ansvar for bærekraftsorientert og ansvarlig drift. Dette bidrar til å sikre at organisasjonens strategi og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål (Teece, 2007). Bedrifter som har god styring og ivaretagelse av forretningsetiske hensyn vil ha en høyere grad av tillit fra sine interessenter, og vil være bedre i stand til å håndtere utfordringer som oppstår på en ansvarlig måte.

Åpenhet er en avgjørende faktor for bedrifter som ønsker å integrere ESG-hensyn i sin virksomhet. For å kunne ta informerte beslutninger om en virksomhets ESG-praksis, må investorer og andre interessenter ha tilgang til nøyaktige og relevante ESG-data. Dette betyr at bedrifter må være transparente om sin ESG-praksis og rapportere regelmessig om sin ytelse på områdene miljø, sosialt ansvar og styring. Økt grad av åpenhet gir investorer og andre interessenter større mulighet til å engasjere seg med bedriften og stille spørsmål eller komme med forslag til forbedringer. Større åpenhet kan dermed styrke bedriftens omdømme og tillit blant investorer og forbrukere, og dermed bidra til langsiktig økonomisk suksess (Pedersen et al., 2021). Et godt omdømme er en nødvendighet for verdiskapning på sikt (Freeman, 2012; Fombrun & Riel, 2004). Forskning på feltet underbygger at et godt omdømme har en sterk positiv korrelasjon med selskapets fremtidig driftsmessige ytelse (Fombrun & Riel, 2004).

Transparens og åpenhet i bærekraftsarbeid og -rapportering blir stadig mer standardisert og forventet av investorer og interessenter i dagens marked. Dette fokuset har blitt forsterket av et regulatorisk press i form av implementeringen av Åpenhetsloven av 2022., som har til hensikt å styrke virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter, sikre anstendige arbeidsforhold og at allmennheten har tilgang til selskapsinformasjon (Åpenhetsloven, 2022). En konsekvens som følger flere lover og reguleringer, er et økt press på å utvise samfunnsansvar og møte miljøkrav (Allen & Craig, 2016).

Ifølge Giannopoulos et al. (2022) kan store norske bedrifter oppnå konkurransefortrinn og positive effekter på resultatet ved å implementere ESG i virksomhetene sine. Konkurransefortrinn forstås som evnen til å oppnå overlegen forretningsytelse og høyere økonomisk verdi enn sine konkurrenter (Gustavsen, 2013). Konkurransevne forstås som et mål på hvor godt et lands næringsliv kan hevde seg i konkurranse med utenlandske bedrifter (Regjeringen, u.å)

Busch et al. (2016) fant at selskaper som bruker ESG-forhold som et verktøy opplever økte sjanser for langsiktig lønnsomhet, økt aksjeverdi, samt redusert risiko for negative påvirkninger fra ESG-forhold. Dette kan bidra til å sikre en langtidsoorientert og bærekraftig forretningspraksis (Busch et al., 2016). Pedersen et al. (2021) hevder at investeringer som innebærer ESG-hensyn, opplever økt langsiktig avkastning, samt redusert risiko for negative påvirkninger. Ifølge Szekely et al. (2017) er det ikke gitt at bærekraftige satsinger vil lønne seg på kort sikt. Dette underbygges av Liu et al. (2022), som fant at implementeringen av ESG-praksiser i selskapet kan være kostbart i oppstartsfasen.

2.1.2 Bærekraftsrapportering

I årene etter Parisavtalen av 2015 har stadig flere bedrifter begynt å anerkjenne behovet for å inkorporere bærekraft og ESG-hensyn i sin forretningsstrategi, og ta ansvar for sin påvirkning på miljøet og samfunnet. Parisavtalen er en verdensomfattende avtale som har til hensikt å begrense alle nasjoner sine klimaendringer og -påvirkninger (FN, 2020). Dette har resultert i økende offentlig bevissthet og press fra interessenter til å integrere ESG-forhold i bedrifters beslutningsprosesser og å utarbeide egne bærekraftsrapporter.

Bærekraftsrapporter er hovedverktøyet bedrifter bruker for å kommunisere sin bærekraftsinnsats og bruk av ESG (Belal et al., 2018). Interessenters behov for åpenhet rundt bedrifters ESG-hensyn har stadfestet seg hos stadig flere bedrifter, og bærekraftsrapportering har etablert seg som en standard blant internasjonale bedrifter (Pedersen et al., 2021). Som følge av utbredt bruk av bærekraftsrapporter, kan investorer og interessenter enklere enn noensinne før identifisere hvordan selskaper tar miljø-, forretningsetisk og sosialt ansvar. Bærekraftsrapporter inkluderer informasjon om organisasjonens klimautslipp, energiforbruk, ansattes rettigheter og arbeidsforhold, sosiale bidrag og etiske standarder, samt sosiale og økonomiske virkninger på samfunnet (Schaltegger et al., 2006).

Ifølge Hill et al. (2007) og Wimmer (2013) har interessenter ikke kapasitet til å studere og lese alle bærekraftsrapporter.; interessenter baserer investerings- og samarbeidsbeslutninger på selskapers 'ESG-score'. Dette er en samlet ESG-karakter basert på innholdet i selskapers bærekraftsrapporter, i tillegg til datamengden og datakvaliteten selskapene har for sitt ESG-

arbeid, som utarbeides av uavhengige ESG-forsknings- og analysebyråer (Global Risk Profile, 2021; Sustainalytics, u.å.; Morningstar, 2023; Position Green, 2022).

Ifølge forskning av Zhao et al. (2018) og Shakil et al. (2019), hadde selskaper med stort fokus på ESG-rapportering høyere inntjening og avkastning på egenkapitalen enn det selskaper med mindre fokus på ESG-rapportering hadde. Studiene fant at selskaper i bank- og energibransjen som var mer miljøvennlige og sosialt ansvarlige, hadde en høyere bokført verdi per aksje og en lavere risiko for finansiell ustabilitet (Shakil et al., 2019; Zhao et al., 2018). Når bedriften tar hensyn til ESG-forhold, opptrer de ansvarlig og handler i tråd med interessenters krav. Dette vil kunne styrke bedriftens omdømme og skape verdi for aksjonærene gjennom forbedret kontantstrøm (Shakil et al., 2019; Zhao et al., 2018). Tilsvarende fant Giannopoulos et al. (2022) at selskaper i Norge som i høy grad rapporterer ESG-informasjon har en tendens til å ha høyere avkastning på egenkapital og høyere bokført verdi per aksje, enn selskaper som i mindre eller ingen grad rapporterer på ESG-informasjon. Buallay (2019) sin forskning på europeiske banker fant at integrering av ESG-hensyn hadde en betydelig positiv påvirkning på bankenes resultat.

Selv om det finnes en rekke fordeler med bærekraftsrapportering, har det også vært kritikk rettet mot dette ESG-verktøyet. Enkelte hevder bærekraftsrapporter kan være misvisende og mangelfulle, og at organisasjoner rapporterer på bærekraft for å tilfredsstille krav fra interessentene og for å sette seg selv i et godt lys (Belal et al., 2018). På 70- og 80-tallet var det et utbredt problem at bærekraftskommunikasjon og -rapporter ble brukt som et villedende markedsføringsverktøy (Allen & Craig, 2016.) For å sikre at bærekraftsrapportering gir nøyaktig og relevant informasjon, er det viktig at organisasjoner reflekterer over egne styrker og svakheter, og følger internasjonale standarder og retningslinjer (Schaltegger et al., 2006). Eksempler på slike standarder og retningslinjer er 'Global Reporting Initiative (GRI)', 'Science Based Targets', 'Carbon Disclosure Project (CDP)', 'FN Global Compact' og 'Miljøfyrtårn'. Disse standardene veileder bedrifter om hva som skal rapporteres, hvordan det skal rapporteres, og hvilke indikatorer som skal brukes for å måle ytelsen.

I 2023 innførte EU sitt Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), hvilket er et samlende direktiv for bedrifters bærekraftsrapportering (Europakommisjonen, u.å.a). Dette direktivet har som mål å øke kvaliteten på rapportene fra europeiske selskaper, samt harmonisere rapporteringskravene på tvers av EU-landene (Europakommisjonen, u.å.a). EU-

taksonomien vil ha en betydelig påvirkning på bedrifters bærekraftsrapportering og hvordan selskaper må tenke rundt bærekraftige investeringer, risikohåndtering, langsiktige planlegging og strategiske utsikter. Direktivet gjelder for store selskaper med over 500 ansatte, og det er forventet at det vil påvirke over 11 000 selskaper i EU (Europakommisjonen, u.å.a). Dette vil resultere i at bedrifter som ikke har rapportert på bærekraft fra før, vil måtte starte med dette fra 2023. Taksonomien vil bidra til å ytterligere øke transparens og stille ansvarlighetskrav til bedrifter i EU, og kan være et viktig verktøy for å oppnå en mer bærekraftig utvikling på lang sikt (Europakommisjonen, u.å.a).

2.2 Dynamiske kapasiteter

Det teoretiske rammeverket 'dynamiske kapasiteter' har til hensikt å forklare hvordan konkurransefortrinn oppnås og vedlikeholdes i dynamiske omgivelser (Teece et al. 1997). Rammeverket bygger på Schumpeters (1934, 1942) prinsipper om økonomisk vekst gjennom innovasjon og 'kreativ ødeleggelse'. Schumpeter hevder innovasjoner gjennom bryting av rutiner muliggjør profitt og konkurransefortrinn. Den dynamiske kapasitetsteorien tar utgangspunkt i Barneys (1986, 1991) ressursbaserte konkurransefortrinnsteori (RBV), men utvider forståelsen for å gjelde i dynamiske omgivelser. Eisenhardt & Martin (2000) forklarer at en mangel ved RBV-teorien er at den ikke tilstrekkelig forklarer hvordan konkurransefortrinn skapes og opprettholdes i dynamiske omgivelser. D'Aveni (1994) har kritisert RBV-teorien for at varige konkurransefortrinn er usannsynlige i dynamiske markeder.

Eisenhardt & Martin (2000, s.1105) forstår dynamiske kapasiteter som «*strategiske organisasjonsprosesser, som produktutvikling, alliansedanning og verdiskapende beslutningstaking, i dynamiske markeder*». Dynamiske kapasiteter utviser trekk som kjennetegnes som beste praksis i markedet, men utvikles fra forskjellige utgangspunkt og følger ulike stier (Eisenhardt & Martin, 2000). Med bakgrunn i dette påstår de at dynamiske kapasiteter er utskiftbare og ikke en kilde til varige konkurransefortrinn. Dette underbygges av McGrath (2013), som forstår dynamiske kapasitetsteori konkurransefortrinn som forbigående, og som noe som konstant må utvikles og skapes på ny.

McGrath (2013) er tydelig på at strategi må endres hurtigere enn noen gang, ettersom kunder og marked endrer seg raskere enn noen gang. Å respondere raskt til endringer i markedet gjennom fleksibel og hurtig innovasjon, samt koordinering og omplassering av interne og eksterne ferdigheter, kompetanser og ressurser vil kunne gi selskaper konkurransefortrinn (Teece & Pisano, 1994). Dette fordrer at organisasjonen er fleksibel og villig til å gjøre endringer i hvordan ressurser anvendes (Volberda & Elfring, 2001). Leonard-Barton (1992) poengterer at evnen til å innovere frem nye konkurransefortrinn gjennom dynamiske kapasiteter er betinget på selskapers tidligere veivalg og markedsposisjoner. En samling av rutiner, ferdigheter og eiendeler som er vanskelig å imitere, kan resultere i konkurransefortrinn i form av distinkte kompetanser (Dierickx & Cool, 1989). Eisenhardt & Martin (2000) hevder konkurransefortrinn oppnås i form av ressurskonfigurasjonene de dynamiske kapasitetene skaper, heller enn kapasitetene i seg selv. Et sentralt moment er at kapasiteter som verdier, rutiner, kultur, erfaring og kompetanse opparbeides over tid og kan ikke kjøpes i markeder eller outsources (Teece, 2007).

I en tidlig artikkel beskriver Teece & Pisano (1994) kapasiteter som organisasjonsstrukturer og ledelsesprosesser som muliggjør og tilrettelegger for produktivitet i virksomheter. Forståelsen av 'kapasiteter' nyanseres i en senere artikkel, der kapasiteter innbefatter den strategiske rollen ledelsen spiller i å tilpasse, integrere og rekonfigurere organisasjonen for å imøtekomme endringer i marked (Teece et al., 1997).

Ifølge Teece (2007) er dynamiske kapasiteter særskilt viktig for multinasjonale selskaper som opererer i marked preget av internasjonale handelsmuligheter og trusler, hvor teknologiske endring krever at mangfoldige oppfinnelser kombineres for å imøtekomme kundebehov, og der utveksling av teknologi- og ledelseskompetanse er utfordrende. Dette følger av at selskaper i slike bransjer avhenger av å oppdage og utvikle muligheter, oppgradere forretningsprosesser til 'beste praksis', innovere frem nye forretningsmodeller for å overleve og kunne ha langsiktig fremgang (Teece, 2007). Tilsvarende fant Yu et al. (2017) at selskaper med høy grad av dynamiske kapasiteter hadde økte sjanser for å opprettholde og oppnå konkurransefortrinn i omgivelser med høy grad av endring og usikkerhet

Rutiner er en sentral del av selskapets dynamiske kapasiteter, og forstås som organisasjonsspesifikke interaksjoner og aktiviteter som er integrert i individer og grupper, og som gir løsninger på bestemte problemer (Teece et al., 1997). Rutiner mister sin verdi dersom

kompetansen de er koblet til ikke lenger er aktuell i markedet, eller kompetansen enkelt kan imiteres. Grant (1996) hevder kompetanseendring og -heving er særskilt viktig i dynamiske markedsomgivelser. Argote (1999) påpeker at eksisterende kompetanse kan være en ulempe dersom ledelsen lener seg for mye på dette, og ikke fokuserer nok på å tilegne seg ny, situasjonsspesifikk kompetanse.

Dynamiske kapasiteter består av tre kapasiteter: *sensing*, *seizing* og *transforming* (Teece, 2007). Disse muliggjør at bedriftens eksisterende kapasiteter og derigjennom bedriftens forretningsmodell kan skapes, modifiseres, finslipes eller erstattes (Teece, 2007). Dette er en nødvendighet for å sikre verdiskaping over tid og tilpasning til endringer i omgivelsene (Teece, 2007).

Den første kapasiteten er 'sensing'-kapasiteten (heretter *oppdagelseskapasitet*). Kjernen i kapasiteten ligger i å oppdage og avgjøre om det foreligger nye muligheter for bedriften (Teece, 2007). Dynamisk oppdagelseskapasitet krever sanntidsinformasjon, tverrfaglig samarbeid og aktiv kommunikasjon med interessenter (Eisenhardt & Martin, 2000). Dette innebærer å skanne, oppsøke og innhente ny informasjon, investere i forskningsrelaterte aktiviteter, samt kontinuerlig tolke og ta lærdom av 'lokale' og 'fjerne' teknologier og marked (Nelson & Winter, 1982). Å tolke eksisterende teknologier krever en forståelse av den latente markedsetterspørselen, industriens og markedets strukturelle utvikling, samt leverandørers og konkurrenters betraktninger og svar. Muligheten til å innovere og oppdage muligheter krever at informasjon innhentes fra hele spekteret av selskapets økosystem. Implementerte skannings- og tolkningssystemer i selskapet er nødvendig for å samle og filtrere informasjon, for at ledelsen kan agere på bakgrunn av dette (Teece, 2007). Hypoteseutvikling og -testing er sentrale ledelsesoppgaver, og manglende hypotesetesting kan resultere i at bedriften går glipp av mulighetene andre konkurrenter oppdager.

Oppdagelseskapasitet krever en balanse mellom sentralisering og desentralisering av kontroll. Dette muliggjøres i form av en åpen bedriftskultur, hvor terskelen for å gi tilbakemeldinger er lav. Av Teece et al. (1997) fremgår det at flate, desentraliserte strukturer øker sannsynligheten for at ansatte i organisasjonen oppdager markeds- og teknologiutviklinger. Ved å involvere flere parter unngår organisasjonen sårbarheten som følger av å overlate oppdagelsesoppgavene til et fåtall enkeltindivider. Dette kan bidra til å styrke oppdagelseskapasiteten (Teece, 2007). Utfordringen med mer sentraliserte bedrifter er at informasjonen må reise lengre, og man

risikerer at avgjørelsen fra toppen ikke har rot i den faktiske markedstilstanden (Teece, 2007). Ifølge Eisenhardt & Martin (2000) ligger utfordringen i å finne den optimale strukturen for å opprettholde dynamiske kapasiteter i dynamiske omgivelser.

‘Seizing’- kapasitet (heretter *kapringskapasitet*) viser til bedriftens evne til å adressere og kapre en utviklingsmulighet som har blitt oppdaget (Teece, 2007). Dette kan være muligheter i form av nye produkter, prosesser eller tjenester. Tidspunktet for å avgjøre når forpliktelsen til kapringen av utviklingsmuligheten bør skje er avgjørende, og avhenger av markedsposisjonen og eiendelene bedriften besitter (Mitchell, 1991). Ledelsen spiller en sentral rolle i selskapets kapringskapasitet. Nelson & Winter (2002) hevder irrasjonelle og bisarre beslutninger ofte fremgår i selskaper. Beslutningsprosesser kan styrkes ved at bias overkommes proaktivt og man tilstreber å unngå lukket tenking. Dette sikres ved at ledelsen aktivt bruker objektive og eksterne data til å få et utsideperspektiv og kan kontrollere for logiske brister i beslutningsprosessene (Nelson & Winter, 2002). En kultur hvor toppledere kan dele sine meninger og insentivene er designet til å favorisere nyskaping er viktig innenfor (Teece, 2007). Ledelsen spiller en sentral rolle for å oppmuntre og tenke innovativt omkring læring og endring (Volberda & Befring, 2001). I tillegg vil læringsprosessene, koherensen mellom prosessene, insentivene og eiendelene i et selskap ha stor betydning for selskapets strategiske posisjon og evne til å nyskape (Teece et. al, 1997).

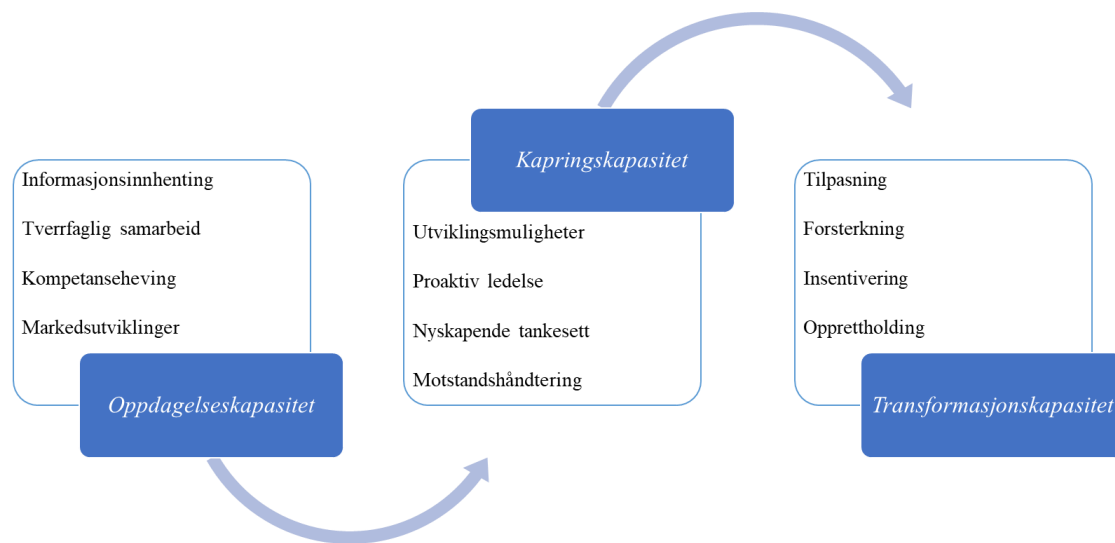
Noen forfattere mener at man ikke bør bli overrasket over at store bedrifter gjerne oppdager, men ikke kaprer forretningsmuligheter. Dette følger av at slike bedrifter går gjennom en bremsende og byråkratisk beslutningsprosess, hvor lag på lag med eksisterende rutiner, prosedyrer og etablerte kapasiteter tenderer mot å forsterke bedriftens status quo, heller enn å innovere og kapre nye muligheter (Teece, 2007). Teece (2007) hevder dette kan skyldes at prosesser, fremgangsmåter og insentiver som oppfattes som ‘gjeldende’ i bedriften, skaper bias som handikapper kapring av fremtidige investeringsmuligheter. Tilsvarende fant Leonard-Barton (1995) at rutiner som tidligere var hensiktsmessige, har en tendens til å skape falsk trygghet og stivhet i en bedrifts respons til kunder- og markedsutviklinger. Henderson (1994) hevder at selskaper kan bli fanget i en strategisk tvangstrøye av ineffektive og utdaterte antagelser og problemløsningsstrategier. Tilsvarende poengterer McGrath (2013) at mange selskaper ikke lykkes med nødvendig utvikling fordi de er fanget i tanken om varige konkurransefortrinn.

Ifølge noen forfattere er det sannsynlig at ny kunnskap, især det som bryter med tradisjonelle oppfatninger om marked, vil møte motstand. For å lykkes med å kapre muligheter er det avgjørende at ledere har et bevisst forhold til, og evner å overstyre, dysfunksjonelle trekk ved bedriftens bremsende og byråkratiske beslutningsprosess (Teece, 2007). Ledelsen må implementere korrigerende strategier for å forhindre motstand i form av organisasjonsstrukturer, insentivsystemer og rutiner som katalyserer og belønner kreative handlinger, og derigjennom forhindrer treghet og stivhet mot innovasjon (Teece, 2007). McGrath (2013) hevder en viktig del av kapringskapasiteten ligger i å legge grunnlaget for kommende konkurransefortrinn. Av dette følger det at eiendeler og rutiner som ikke bidrar til verdiskaping, men kun bidrar til en falsk trygghetsfølelse, må avvikles.

Den tredje og siste kapasiteten handler om bedriftens evne til å opprettholde konkurransedyktigheten, såkalt *transformasjonskapasitet* (Teece, 2007). Kapasiteten refererer til virksomhetens evne til å håndtere trusler som følger av raske endringer i markedsomgivelser, kundemuligheter eller teknologiske muligheter ved å forsterke, kombinere, beskytte, tilpasse og der nødvendig, rekonfigurere sammensetningen av sine kapasiteter (Teece, 2007). For å unngå treghet og stivhet i organisasjonen, hevder Agarwal & Helfat (2009) at transformering av kapasiteter må foregå som en semi-kontinuerlig prosess i selskapet. Amit & Schoemakers (1993) understreker at tilpasning og transformeringen av nåværende eiendeler og kapasiteter har en positiv effekt på kort og lang sikt for en virksomhet. Prahalad & Hamel (1990) forklarer at fordelaktig tilpasning til fremvoksende utviklingsmuligheter krever at ledelsen befester selskapets teknologi og ferdigheter inn i kompetanser. For å lykkes med rekonfigurering av selskapets forretningsmodell og andre store omveltninger i selskapet, må ledelsen artikulere en klar visjon, etablere en hensiktsmessig organisasjonskultur, og implementere et insentivsystem for å fremme organisasjonsidentitet og lojalitet (Augier og Teece, 2009). Ireland et al. (2009) understreker at riktige selskapsverdier og et godt utarbeidet insentivsystem er avgjørende for å forsterke selskapets dynamiske kapasiteter. Feilstilte verdier og insentivsystem vil undergrave og svekke de dynamiske kapasitetene i selskapet (Ireland et al., 2009). Ifølge Argote (1999) vil gjentakende praktisering og transformering forsterke og akselerere dannelsen av dynamiske kapasiteter.

Transformasjonskapasitet krever samtidig at bedriften er involvert i utformingen av økosystemet det er del av, utvikler nye produkter og prosesser, samt utarbeider og

implementerer nye forretningsmodeller (Teece, 2007). Nelson & Winter (2002) hevder større selskap har større mulighet for å lykkes med innovering, ettersom disse kan bruke mer ressurser på forskning og utvikling, hvilket øker sjansene deres for å lykkes med innovering. Figuren under viser sammenhengen og nøkkelmomentene i et selskaps dynamiske kapasiteter.



Figur 1: Nøkkelmomentene i de tre dynamiske kapasitetene

Ifølge O'Reilly & Tushman (1996; 2004) er dynamiske kapasiteter kjernen i ambidekstre organisasjoner. Ambidekstre bedrifter evner å simultant konkurrere i eksisterende og fremvoksende marked, ved å tilpasse seg endringer i omgivelsene, og dermed sikre verdiskaping på sikt (O'Reilly & Tushman, 1996; 2004). O'Reilly & Tushman (2008) hevder ledelsens ambidekstre evne er hovedforskjellen mellom bedrifter som blomstrer ved endring i omgivelsene, og bedriftene som ikke gjør det. Ambideksteritet innebærer at ledelsen tilrettelegger for kognitiv og atferdsmessig fleksibilitet i bedriften gjennom rutiner, strukturer og kultur. Det fordrer videre at ledelsen evner å utfordre status quo, tilrettelegger for læring i organisasjonen, og godtar at feil vil forekomme (O'Reilly & Tushman, 2008). Tilpasningsdyktighet, følging av visjonen, og vilje til å forplikte ressurser i langtidsprosjekt må også inngå i ledelsens tankesett. En bedrift må kontinuerlig arbeide med strukturen og fleksibiliteten i søken etter å utforske og utnytte nye kapasiteter for å imøtekomme usikkerhet i omgivelsene. Usikkerhet i omgivelsene er utfordrende ettersom det ikke kan modelleres eller kvantifiseres (Eisenhardt & Martin, 2000).

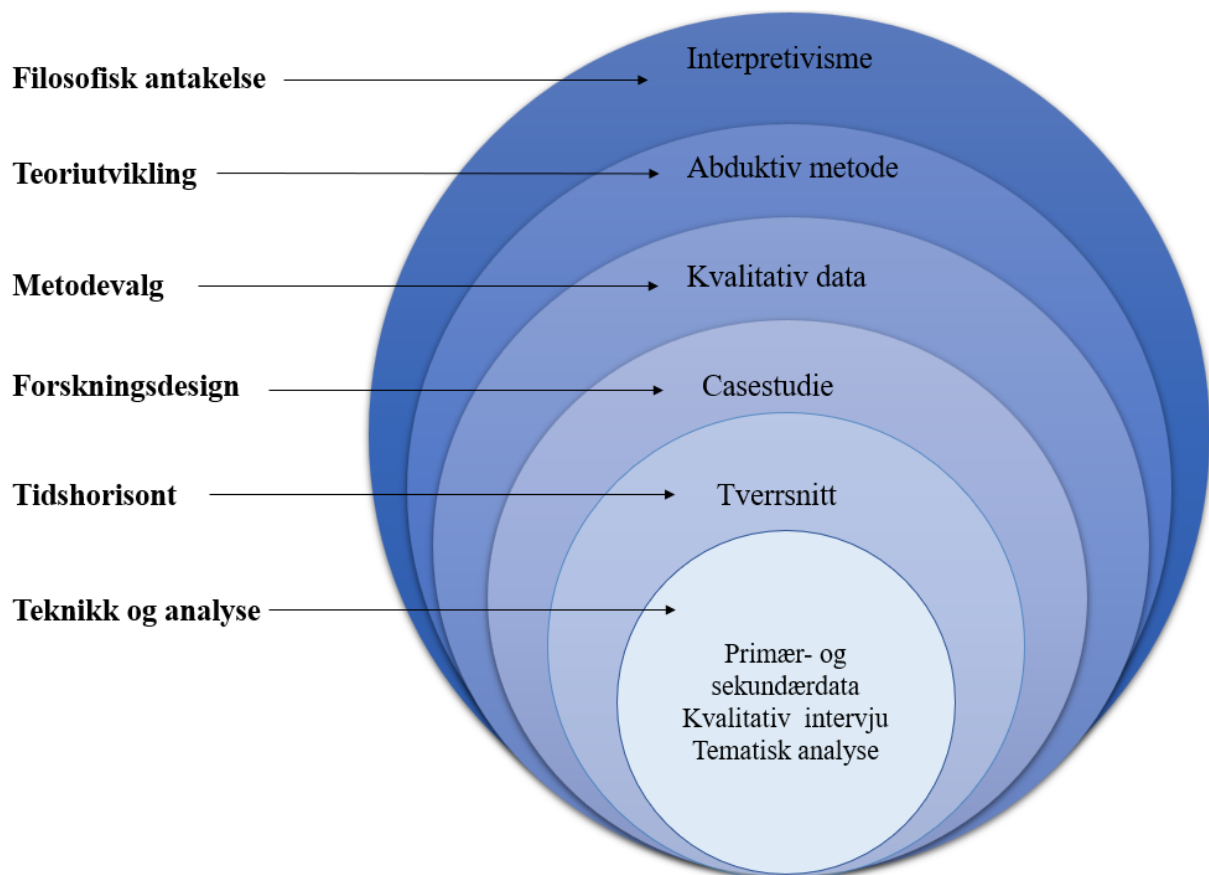
Utforskningen av nye kapasiteter skal sikre verdiskaping på sikt, samtidig som utnytting av eksisterende kapasiteter sikrer nåværende levedyktighet (March, 1991). Balansegangen mellom

utforsking av nye kapasiteter og utnyttning av eksisterende kapasiteter kan være utfordrende for hierarkiske og sentraliserte bedrifter, ettersom den byråkratiske strukturen kan hindre fleksibilitet og utvikling. Organisasjonskultur er en sentral faktor for å tilrettelegge for fleksibilitet og viktig, ettersom den gjennomsyrrer organisasjonens dynamiske kapasiteter og fungerer som en styringsmekanisme for ansattes atferd (Teece, 1997).

I dette kapitlet har vi redegjort for teori om bedrifters samfunnsansvar, om de miljø-, sosial- og forretningsetiske forholdene i ESG-begrepet, og det teoretiske rammeverket dynamiske kapasiteter. Kapitlet utgjør fundamentet for å forstå koblingen mellom dynamiske kapasiteter, konkurransefortrinn og -evne, og den fremtredende rollen ESG har i selskapers dynamiske omgivelser.

3. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den metodiske fremgangsmåten i denne studien. For å redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming, vil vi ta utgangspunkt i Saunders et al. (2019) sin *Research Onion*. I figur 2 illustreres de ulike valgene vi har foretatt i forskningsprosessen vår. Vi vil starte med å diskutere vårt vitenskapelige ståsted og hvilken teoriutvikling vi har hatt i forskningen. Videre vil vi beskrive hvilke type data vi har brukt, og hvordan dataene ble hentet inn. Vi vil forklare valgene vi har tatt når det gjelder utvalg og innsamlingsmetoden vår. Deretter redegjør vi for evalueringskriteriene som er benyttet for å sikre studiens kvalitet. Videre vil vi redegjøre for de etiske vurderingene vi har tatt studien. Avslutningsvis vil vi redegjøre for hvordan dataene i studien har blitt behandlet og analysert.



Figur 2: Visuell fremstilling av valgene i forskningsprosessen ved Saunders et al., (2019) sin *Research Onion*

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Av Nyeng (2017) følger det at all forskning vil påvirkes av forskernes filosofiske antakelser. Dermed er det viktig å ha kjennskap til den vitenskapsteoretiske tilnærmingen som er lagt til grunn i studien (Nyeng, 2017). Ettersom problemstillingen er av en eksplorerende art, er det naturlig for oss å være interessert i respondentenes opplevelse og persepsjon av fenomenet vi undersøker (Creswell, 2013; Jacobsen, 2015). Dette medfører at vi har lagt til grunn en interpretivistisk og sosialkonstruksjonistisk filosofi i denne studien (Bell et al., 2019; Tjora, 2017).

I studien har vi valgt en abduktiv tilnærming til forskningen. Dette innebærer at vi har vekslet mellom en deduktiv tilnærming, der vi har startet med teori og testet dette gjennom empiri, og en induktiv tilnærming, der vi dannet teorier basert på empiri (Patton, 2002). Dette mente vi har en hensiktsmessig tilnærming ettersom problemstillingen siktet seg inn på et område hvor vi hadde enkelte forutinntatte antakelser fra teori, samtidig som vi ønsket å holde døren åpen for å innhente ny empiri som kunne tilføre ny kunnskap om temaet i studien.

3.2 Forskningsdesign

Ifølge Yin (2018) er forskningsspørsmålet, konteksten og tilgjengelige ressurser i studien avgjørende faktorer for valg av forskningsmetode. Ettersom vår problemstilling undersøker samtidshendelser uten et behov for kontroll av adferdshendelser, har vi valgt å gjennomføre et kvalitativt *casedesign* med flere case-bedrifter (Yin, 2018). Et *casedesign* refererer til en undersøkelse av et fenomen i sin virkelige livssituasjon, og hvor grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelig definert (Yin, 2018). *Casedesign* er særlig egnet når forskeren ønsker å forstå de komplekse relasjonene mellom variabler, og når forskeren har lite eller ingen kontroll over det som blir undersøkt. Et *casedesign* med flere selskaper betegner en studie som undersøker flere bedrifter for å besvare en caseoppgave (Yin, 2018).

Dette forskningsdesignet mener vi passer godt til vår eksplorative fremgangsmåte. Designet har gitt oss mulighet til å justere forskningsspørsmål og analysevinklinger underveis i forskningsprosessen. Ny innsikt og kunnskap i form av begreper og konsepter omkring

tilnærminger til ESG-hensyn og bærekraftsutvikling, gjorde at justeringer i forskningsspørsmålene forekom underveis.

3.3 Datainnsamling

For å undersøke problemstillingen på best mulig måte har vi tatt i bruk to typer data. Vår primærdata er kvalitative dybdeintervjuer. Denne datatypen sikret at vi tilegnet oss forståelse for hvordan de ulike respondentene opplevde å jobbe med bærekraft og ESG-implementeringen i virksomheten. I tillegg supplerte vi forskningen med sekundærdata, i form av bedriftenes års- og bærekraftsrapporter. Dette var for å få en innsikt i konteksten og temaet som skulle undersøkes, og gjorde det mulig å kontrollere samsvar mellom respondentenes utsagn og egne dokumenter. Ved å kombinere primær- og sekundærdata har vi etablert et rikt datamateriale for å analysere og besvare problemstillingen.

3.3.1 Utvalg

For å få fyldige beskrivelser og belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene fra flere sider, ønsket vi respondenter som kunne bidra med relevant informasjon og gode refleksjoner rundt temaet. Tjora (2017) påpeker at det er sentralt å ha et strategisk utvalg av respondenter for å oppnå relevante resultater til oppgavens formål. Ifølge Flick (2006) er respondenter spesielt egnet for å undersøke komplekse fenomener, og kan bidra til å avdekke nye perspektiver og innsikter som ikke ville vært tilgjengelige gjennom andre datainnsamlingsmetoder.

For å sikre et strategisk utvalg, ønsket vi at respondenten hadde god kjennskap til bærekraftsbeslutningene i virksomheten sin. Dette er årsaken til at vi ønsket respondenter som var bærekraftsledere eller høytstående ansatte med ansvar innenfor bærekrafts- og ESG-området.

Et annet utvalgsriteriet var at bedriftene vi ønsket respondenter fra, formidlet en utbredt bruk av ESG i deres forretningsdrift, at en eller flere komponenter av ESG var implementert i deres visjon, og at de hadde en god ESG-score. For å sikre at bedriftene oppfylte disse kriteriene, gikk vi gjennom års- og bærekraftsrapporter, og opparbeidet og sammenlignet ESG-scores fra

en rekke uavhengige ESG-forsknings- og analysebyråer (Global Risk Profile, 2021; Sustainalytics, u.å.; Morningstar, 2023; Position Green, 2022).

Vi ønsket respondenter som arbeidet i store og innflytelsesrike bedrifter innenfor norsk næringsliv. For å avgjøre om bedriftene var store og innflytelsesrike, ønsket vi bedrifter som var blant de 400 største bedriftene i Norge, målt etter omsetning (SSB 2021). I tillegg var det ønskelig med selskaper fra forskjellige bransjer, ettersom vi ønsket informasjon fra det vi antok var forskjellige tilnærminger til bruk av ESG.

Utvalgsmetoden vi benyttet oss av var direkte kontakt via e-post. Vi sendte 26 e-poster, hvorav ti selskaper sa seg villig til å stille som respondent. Med bakgrunn i de ovennevnte kriteriene, endte vi opp med å intervju åtte av de ti tilgjengelige bedriftene. Fra de åtte selskapene fikk vi til sammen elleve respondenter. Tre av selskapene stilte med to respondenter. Respondentene opererer innenfor seks forskjellige bransjer, og er blant de største bedriftene i sin bransje, i Norge. Under ligger en respondenttabell som illustrerer respondentnummeret til hver bedrift og bransjen de opererer innenfor.

Respondentnr.	Bedriftens bransje	Respondentnr.	Bedriftens bransje
1	Forbruksvarer	5	Bygg og anlegg
2	Konsulent	6	Våpenproduksjon
3	Konsulent	7	Raffineri og kjemikalieproduksjon
4	Bygg og anlegg	8	Bank og finans

Tabell 1: Respondenttabell

3.3.2 Primærdata: Dybdeintervju

Dybdeintervju er den mest brukte teknikken innen kvalitativ forskning (Bell et al., 2019). Kvalitative dybdeintervjuer gir verdifull innsikt i respondentenes perspektiver og erfaringer, og denne teknikken er spesielt egnet når forskerne ønsker å få en dypere forståelse av komplekse fenomener (Bell et al., 2019). I oppgaven vår valgte vi å benytte semistrukturerte intervjuer, og en intervjuguide ble brukt som grunnlag for alle intervjuene (se vedlegg 1). I utformingen av intervjuguiden anvendte vi det teoretiske rammeverket fra oppgaven og sekundærdata.

Ved å bruke en semistrukturert tilnærming sikret vi at alle respondentene ble stilt de samme spørsmålene og dermed har et likt datagrunnlag, samtidig som det ga oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Den semistrukturerte tilnærmingen gjorde det mulig å tilpasse intervjuene etter respondentenes svar og perspektiver. Enkelte av svarene vi fikk gjorde at vi tilføyde et tilsvarende spørsmål til resten av respondentene. På den måten utvant vi en dypere forståelse av respondentenes tanker og opplevelser, samtidig som man beholdt kontroll over intervjuet. Dette gjorde det mulig å samle inn omfattende og detaljert informasjon fra respondentene.

Vi startet hvert intervju med en kort introduksjon av oss selv, og ved å informere respondentene om det overordnede temaet for oppgaven. På forhånd hadde vi sendt et informasjonsskriv om studien (se vedlegg 2) og gitt et anslag på 45-60 minutter for intervjuet, slik at respondentene visste hva de kunne forvente og kunne planlegge sin tid deretter. Intervjuguiden sendte vi helt bevisst ikke til respondentene i forveien for å unngå ferdigfabrikerte svar. Hvert intervju startet med et par overordnede og grunnleggende spørsmål, for å bli bedre kjent med respondentene og deres forhold til studiens tema. Vi så på dette som en fordelaktig tilnærming da det førte til en mer avslappet atmosfære og gjorde at vi etablerte en tillitsfull relasjon som tilrettela for at informantene var villige til å dele sin kunnskap og erfaringer utover i intervjuet (Flick, 2006).

Intervjusituasjonen påvirkes av flere faktorer, inkludert rammene rundt intervjuene og forberedelsene gjort i forkant (Berg & Lune, 2012). Alle åtte intervjuene ble gjennomført over videosamtaleplattformen Microsoft Teams i februar 2023. Vi valgte å holde digitale intervjuer på grunn av den geografiske avstanden mellom respondentene og oss selv. En fordel med digitale intervjuer er at både intervjuholderne og respondentene kan være på en lokasjon der de

er komfortable. Dette vil kunne øke kvaliteten på intervjuene (Archibald et al. 2019; Deakin & Wakefield, 2013).

Vi opplevde at det var en fordel å ha to intervjuholdere, ettersom dette reduserte sjansen for at vi overså ubesvarte momenter eller oppfølgingsspørsmål. Å ha flere intervjuholdere med ulike roller i intervjuprosessen er en fordel for enhver forskningsstudie, spesielt en masteravhandling (Eisenhardt, 1989). Ved å ha én intervjuer som er ansvarlig for å stille spørsmålene, og én annen som er ansvarlig for å observere og stille oppfølgingsspørsmål, opplevde vi at bidro til å øke intervju kvaliteten. Vi opplevde at det var hensiktsmessig å ha en person som holdt oversikt over tidsbruken, og dermed sikret at intervjuprosessen holdt seg innenfor tidsrammen og at vi fikk tid til å stille alle spørsmålene planlagt. Mellom hvert intervju ble rollene byttet, slik at vi lærte av hverandre og forbedret egen teknikk og tilnærming. Tilnærmingen hjalp med å redusere eventuelle forutinntatte ideer eller synspunkter vi hadde som kan ha påvirket resultatene i studien (Bell et al., 2019).

3.3.3 Sekundærdata: Dokumentanalyse

I tillegg til dybdeintervjuene innhentet vi supplerende data fra bærekraftsrapporter og årsrapporter som bedriftene selv har utarbeidet og publisert. Ifølge Saunders et al. (2019) er sekundærdata en viktig komponent for å oppnå en bedre forståelse av konteksten til både feltet og bedriftene. Han anser denne forkunnskapen som nødvendig for å kunne gjennomføre dybdeintervjuer i tråd med oppgavens formål.

I forkant av intervjuprosessen undersøkte vi års- og bærekraftsrapporter tilknyttet de åtte bedriftene i denne studien. På denne måten opparbeidet vi oss en forforståelse av bedriftene og deres ESG- og bærekraftsarbeid. Dette var nødvendig for å utvikle en grundig intervjuguide som vi senere har brukt til å samle inn primærdata fra bedriftene. Sekundærdata fra års- og bærekraftsrapportene ble også brukt i utarbeidelsen av det empiriske bakgrunnskapitlet. Inkluderingen av sekundærdata har resultert i at temaet har blitt belyst på en mer helhetlig måte enn om vi hadde brukt kun primærdata.

3.4 Kvalitet i studien

Det foreligger en rekke forskjellige kriterier for hvordan kvaliteten på en kvalitativ studie evalueres (Bell et al., 2019). Kvantitative evalueringskriterier som intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet har blitt anvendt i kvalitativ forskning (Bell et al., 2019; Kirk & Miller, 1986; LeCompte & Goetz 1982). Forskere har delte oppfatninger om hvorvidt disse kriteriene er hensiktsmessige evalueringskriterier for kvalitativ forskning (Bell et al., 2019; Eriksson & Kovalainen, 2016; Grenness, 2012). Lincoln & Guba (1985) og Guba & Lincoln (1994) bruker fire evalueringskriterier som er spesifikt rettet mot kvalitative forskningsdesign. For hvert kriterium vil vi trekke en parallell til det tilsvarende kvantitative evalueringskriteriet. I vår kvalitetsvurdering av forskningsdesignet vil vi anvende Lincoln & Gubas (1985) fire kvalitative evalueringskriterier: troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

3.4.1 Troverdighet

Troverdighet brukes istedenfor begrepet 'intern validitet', og handler om hvorvidt studien forsker på det fenomenet forskerne har til hensikt å forske på (Bell et al., 2019). Å kunne fremstille funn som troverdige, betyr at funn forklarer fenomenet på en sann og nøyaktig måte, og underbygges av klare bevis (Eriksson & Kovalainen, 2016). Flick (2006) forklarer at utfordringen med troverdighet i en kvalitativ studie ligger i å avgjøre om forskerne ser hva de tror de ser. Et sentralt moment for å bygge troverdighet i kvalitative forskningsdesign er at studien inneholder grundige redegjørelser for forskernes innfallsvinkler og de forskjellige leddene i databehandlingsprosessen (Grenness, 2012). Tilsvarende gjør Tjora (2017) et poeng ut av å «invitere leseren inn» for å bygge troverdighet. Dette gjøres ved å tydelig redegjøre for valgene som er tatt tilknyttet datainnsamling og trinnene underveis i studien (Grenness, 2012; Tjora, 2017). For å bedømme en studies troverdighet er det nødvendig å evaluere data og datainnhentingprosessen, presentasjonen av dataene og slutningene trukket fra den (Flick, 2006). Ved å vise at studien er gjennomført på en grundig og systematisk måte, tilskyndes studien og funnene troverdighet.

Vi anvendte en semistrukturert intervjuguide for å forsikre oss at alle respondentene fikk like spørsmål, og dermed at vi fikk et godt sammenligningsgrunnlag (Bell et al., 2019). Vi tok opp alle intervjuene og transkriberte disse kort tid etter hvert intervju. Da intervju- og

transkriberingsprosessen var ferdig, leste vi alt gjennom hver for oss, trakk ut det vi selv mente var funn verdt å ta med videre, før vi diskuterte og sammenlignet i fellesskap. Faktumet at vi er to forskere minsker sjansen for at viktige momenter overses og øker sjansen for at essensen utvinnes i empirien. I tillegg vil konvergens i funnene våre styrke funnenes troverdighet (Eisenhardt, 1989).

3.4.2 Overførbarhet

Overførbarhet brukes istedenfor begrepet 'ekstern validitet', og viser til hvilken grad funnene i studien kan gjelde for andre caser enn vår egen (Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). Fordi kvalitativ forskning pleier å gå i dybden på et fenomen, heller enn i bredden, oppstår utfordringer med å generalisere funnene (Grenness, 2012). Av Mitchell (1983) fremgår det at overførbarhet avhenger av kvaliteten på de teoretiske slutningene som er utledet fra den kvalitative dataen. For å kunne gi rike detaljer om data og kontekst, er 'thick description' (Geertz 1973; Lincoln & Guba 1985) sentralt innenfor overførbarhet i kvalitativ forskning. Lincoln & Guba (1985) og Flyvbjerg (2006) hevder overførbarhet i seg selv ikke er et mål, men ved at forskeren beskriver forskningsprosessen, tid og kontekst i rikelig detalj, kan det brukes som grunnlag for andre til å bestemme forskningens relevans utover det studien har forsket på.

For å sikre at vi har gitt rikelig med detaljer i denne studien har vi fulgt stegene som inngår i en kvalitativ forskningsprosess grundig (Bell et al., 2019). Vi har redegjort for rammeverket og teorien som er lagt til grunn for å besvare problemstillingen i studien. Vi har redegjort for stegene i datainnsamlingsprosessen i metodekapitlet. Vi presiserte betingelsene og premissene i studien, hvilket er viktig for eventuell gjenskapelse. Metodikken vår følger Lincoln & Gubas (1985) epistemologiske forståelse, som er at kvalitative forskere skaper en framstilling basert på teoriene og konseptene som studien anvender. Dette medfører nødvendigvis at det kan eksistere alternative, troverdige framstillinger av samme fenomen.

Vi erkjenner at utvalget er av begrenset omfang. Av ressursmessige hensyn og på bakgrunn av diskusjon med veileder bestemte vi studiens utvalgsstørrelse. Ytterligere redegjørelse og drøfting av utvalget er gjort i delkapittel 3.3.1. Vi mener likevel at respondentene i studien kan være representative for å gi en indikasjon på hvordan ESG brukes som et verktøy for bedrifter i norske og dynamiske omgivelser. Etter at vi hadde gjennomført seks intervjuer opplevde vi at

svarene fra de resterende to respondentene i veldig liten grad tilførte ny kunnskap om vårt tema. Dette kan antyde en metning av data (Francis et al., 2010). Varsomhet må utvises ved direkte overføring av funnene våre til lignende organisasjoner. Det er dog tenkelig at flere organisasjoner vil kunne kjenne seg igjen i funnene våre, og at dette dermed kan være av interesse for andre virksomheter utover våre respondenters.

3.4.3 Pålitelighet og bekreftbarhet

Bekreftbarhet brukes istedenfor begrepet 'objektivitet', og handler om hvorvidt forskeren har opptrådt i god tro og ikke latt personlige verdier påvirke forskningsprosessen (Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). Pålitelighet brukes istedenfor begrepet 'reliabilitet', og handler om hvorvidt resultatene fra studien lar seg gjenskape av andre, og hvorvidt en kan stole på innsamlingen, bearbeidelsen og bruken av data i oppgaven (Lincoln & Guba 1985; Bell et al., 2019). Det er utfordrende å nøyaktig gjenskape funnene i denne kvalitative studien. Ifølge Johannessen et al. (2016) er en ren gjenskapning av et kvalitativt forskningsdesign umulig. Etersom vi anvendte en fleksibel og semistrukturert intervjuutilnærming fikk alle respondentene de samme spørsmålene, samtidig som det ga oss muligheten til å stille situasjonsavhengige undersøkende eller oppfølgende spørsmål om spesifikke fenomen. I tillegg tok vi som intervjuer med oss læring fra de første intervjuene til de senere intervjuene. Ifølge Grenness (2012) medførte dette sannsynligvis økt kvalitet på de senere intervjuene i datainnsamlingsprosessen.

Det er en rekke faktorer verdt å belyse når det gjelder pålitelighet og bekreftbarhet i denne oppgaven. Vi har hatt fokus på å grundig redegjøre for forskningsprosessen for å styrke oppgavens pålitelighet. I metodekapitlet har vi redegjort for utvalgsprosessen, intervjuprosessen og datainnsamlingsprosessen. Vi har gjennomført sitatsjekk med samtlige respondenter for å forsikre oss om at fremstillingene deres er presise og at de ikke blir feilsitert. Intervjuguiden er lagt til som vedlegg slik at denne kan evalueres og gås opp i sømmene. Enkelte ganger stilte vi bekreftende spørsmål utenfor intervjuguiden, for å forsikre oss om at vi hadde forstått det som ble sagt. Respondentene besvarte samtlige spørsmål, med unntak av et fåtall tilfeller der enkelte respondenter slet med å svare da vi ba om konkrete eksempler. I tre av intervjuene opplevde vi at respondentene styrte informasjonsflyten i relativt stor grad selv, i forhold til den sekvensielle spørsmål-svar tilnærmingen vi hadde lagt opp til, ved at de

uoppfordret berettet ekspansivt om hendelser, eksempler og historier. Denne ‘retoriske intervjustilen’ tillot vi bevisst, ettersom respondentene holdt seg til intervjuets tema og bakte inn svar på flere av spørsmålene vi hadde tenkt å stille (Flick, 2006).

Vi opplevde at respondentene svarte etter beste evne, og enkelte uklarheter som oppsto underveis ble oppklart velvillig. Vi kan ikke garantere at det ikke har oppstått mistolkninger eller at respondentene har svart uærlig eller holdt tilbake relevant informasjon. Resultatene i studien kan være upresise på bakgrunn av utvalget vårt. Det er også mulig at vi har tolket svar, funnet faktorer eller trukket slutninger på bakgrunn av vår personlighet, alder, kjønn, fokus, teoretiske bakgrunn som kan medføre at våre resultater vil variere noe fra andre som etterprøver studien vår. Det foreligger en fare for at vi har ubevisst forholdt oss partisk til det et eller flere intervjuobjekt har sagt, i stedet for å forholde oss objektivt til informasjonen vi mottar (Jacobsen, 2015). Ifølge Patton (2002) finnes det ingen fasit på hvordan samle, analysere og tolke kvalitative data, og det vil alltid oppstå ulikheter fordi forskere er forskjellige. Bell et al. (2019) kritiserer kvalitativ forskning for å ofte bli et produkt av ens eget fokus og preferanser.

For å sikre studiens autenticitet har vi hatt fokus på å presentere forskjellige synspunkt på et rettferdig vis. Ved å kombinere sekundærdata og primærdata har vi gjennomført en triangulering (Bell et al., 2019). På denne måten har vi kunnet validere informasjonen vi fikk fra respondentene. For å sikre autenticitet har vi belyst den sosiale og politiske situasjonen forskningsfeltet befinner seg i, ved å redegjøre for rollen ESG og bedrifters samfunnsansvar har, i teorikapitlet (Bell et al., 2019; Dyllick & Hockerts (2002). En utfordring med autenticiteten i studien er at vi har tatt anonymiseringshensyn til våre respondenter (Bell et al., 2019).

I dette kapitlet har vi lagt til grunn Lincoln & Gubas (1985) evalueringskriterier. Ifølge Johnson et al. (2006) er det viktigste i kvalitativ forskningsdesign at kvalitetskriteriene vi har forholdt oss til, stemmer overens med våre vitenskapsteoretiske antagelser. Ifølge Johnson et al. (2006) er Lincoln & Gubas (1985) sosialkonstruksjonistiske evalueringskriterier konsistente med den interpretivistiske forskningstilnærming vi har anvendt i denne studien.

3.4.4 Etiske vurderinger

Det er viktig å redegjøre for etiske betraktninger og valg i kvalitative forskningsprosjekt (Flick, 2006). I forkant av intervjuprosessen meldte vi inn og fikk vår søknad om behandling av data godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dataen i denne oppgaven er innhentet og behandlet i henhold til NSDs gjeldende krav. Vi har også utvist varsomhet i studien ved å følge etiske prinsipper om personvernbeskyttelse, frivillig deltakelse, skriftlig samtykke og unngåelse av personskade, villedelse og bedrag (Bell et al., 2019).

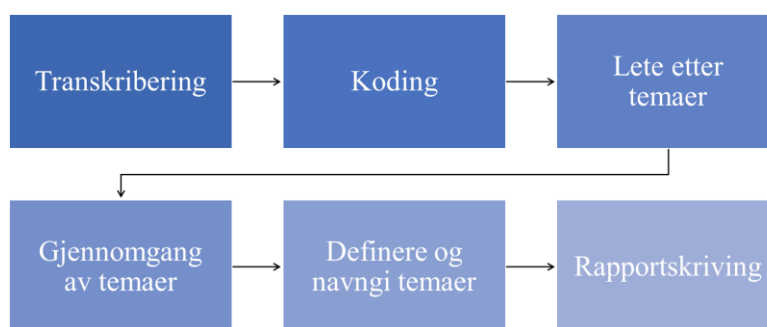
I forkant av hvert intervju sendte vi ut et informasjonsskriv og samtykkeerklæring om deltakelse til hver respondent. Der redegjorde vi for formålet og omfanget av studien vår, hvem som ville ha tilgang til opptak og transkriberinger, og at respondenten når som helst kunne trekke seg fra studien. Intervjuguiden ble godkjent av veileder for å sikre at vi unngikk ubehagelige eller upassende spørsmål av personlig karakter. Vi fikk godkjenning av samtlige til å gjennomføre intervju med video- og lydopptak, og til å bruke transkriberingsfunksjonen i Microsoft Teams. For å sikre konfidensialitet i oppgaven, informerte vi respondentene om at dette ville bli slettet ved studiens slutt (Berg & Lune, 2012).

Vi tok et aktivt valg om å anonymisere samtlige respondenter ned til et minstenivå av detaljer, som kun besto av selskapets forretningsområde og en forenklet stillingsbeskrivelse til respondentene. Der vi var usikre, spurte vi respondentene hvilket forretningsområde selskapet ønsket å bli kategorisert som. Vi forklarte at dette var for å gjøre oppgavens lesbarhet betydelig bedre og øke studiens kvalitet. Dette samtykket samtlige respondenter til både skriftlig og muntlig. I tillegg bekreftet vi alle sitatene vi ønsket å bruke i oppgaven med de relevante respondentene. Vi mener at inkluderingen av bransjen til selskapene styrker oppgavens lesbarhet og kvalitet, ettersom det flere detaljer gir oss et rikere sammenligningsgrunnlag. I tillegg beholdes autentisiteten til respondentenes svar på egen bedrift og omkring sin bransje.

3.5 Analyse av datamaterialet

Dataanalyse refererer til prosessen med å dokumentere, utforske, sammenkoble og kategorisere datamaterialet (Jacobsen, 2015). Kvalitativ forskningsdesign resulterer ofte i store mengder data, i vårt tilfelle transkriberte intervjudata. For å kunne angripe den store datamengden var det hensiktsmessig å benytte en analysemetode som gjorde at vi kunne utvinne detaljerte og rike beskrivelser fra dataen. Derfor mente vi at en tematisk analyse var en hensiktsmessig analysemetode.

Braun & Clarke (2006, s.79) definerer tematisk analyse som «en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller tema i datamaterialet». Braun og Clarke (2006) presenterer seks faser for gjennomføringen av en tematisk analyse og fremvisning av analysens resultater. De seks fasene vi har fulgt er illustrert i figur 3:



Figur 3: Fasene i tematisk analyse

3.5.1 Transkribering

Den første fasen etter at intervjuene var gjennomført, var å transkribere alle intervjuene. Kvale og Brinkmann (2015) hevder at det ikke eksisterer en «fasit» på hvordan transkribering skal gjennomføres. Etter hvert intervju lastet vi ned sitatene fra transkriberingsfunksjonen på Microsoft Teams, før vi så og hørte på opptaket av intervjuet samtidig som vi gikk over det nedskrevne datamaterialet manuelt. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at det respondentene sa, ble nedtegnet ordrett.

Gjennomgangen styrket kjennskapen til datamaterialet vårt, og gjorde at det var friskt i minnet før vi analyserte dataene. I transkriberingsprosessen anonymiserte vi respondentens navn og selskap ved å tildele hver respondent en bransje og et tall (se tabell 1). Ved enkelte tilfeller var det nødvendig å redusere detaljnivået og fjerne navn i sitatene, da dette ville gjort utsagnene

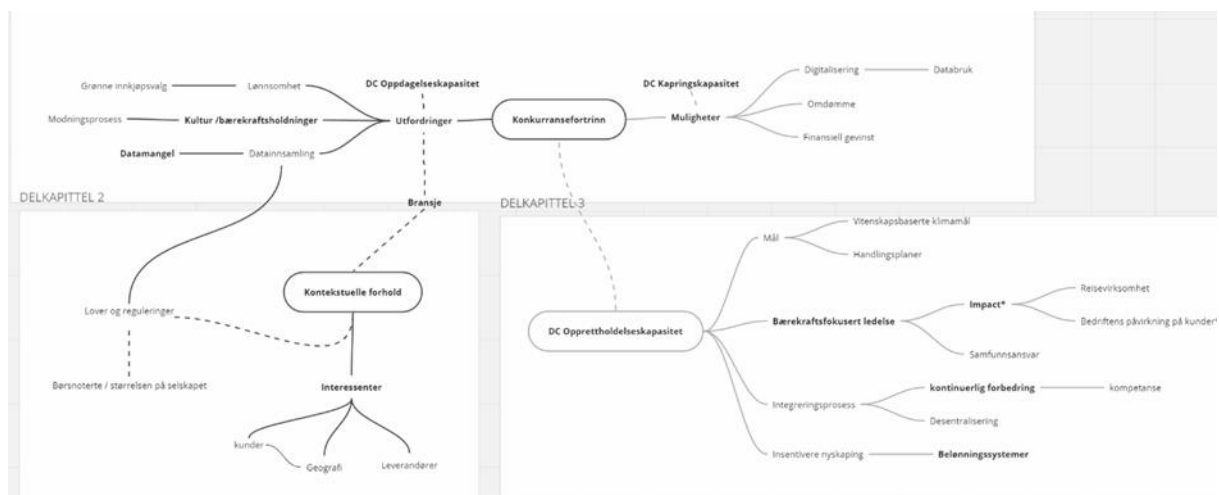
identifiserbare. En begrensning ved transkriberingsprosessen er at stemmebruk og kroppsspråk ikke lar seg formidle effektivt i nedskrevne ord (Kvale & Brinkmann, 2015). Etter at alle intervjuene var transkribert, hadde vi over 120 A4-sider med tekst.

3.5.2 Koding

Neste steg i analysen innebar å identifisere og navngi enheter som virker interessante, en prosess kjent som koding av datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). I tematisk analyse bør denne prosessen være systematisk og danne et solid grunnlag for å utvikle temaer senere. Vi utførte kodingen ved hjelp av dataprogrammet NVivo 12. Dette brukte vi for å strukturere og få oversikt over den datamengden vi hadde (Bell et al., 2019). Vi hadde en abduktiv tilnærming i databehandlingsprosessen, hvor vi varierte tilnærmingen vår fra empiri til teori, og teori til empiri (Patton, 2002) Hensikten var å undersøke hva respondentene faktisk sa, uten å bli begrenset av teori og forforståelse. For å bevare kontekst og meningsinnhold i kodingen, fulgte vi analysemetoden til Braun & Clarke (2006). For å klassifisere koder og mønster i datamaterialet utførte vi en åpen koding (Nilssen, 2014).

3.5.3 Lete etter temaer

I den tredje fasen av analysen ble lignende koder gruppert sammen og organisert i mulige temaer i henhold til anbefalingene til Braun og Clarke (2006). Etter den første runden med koding hadde vi opprettet til sammen 50 koder, der hver kode inneholdt mellom 5 og 30 sitater. Vi kategoriserte etter likheter i datamateriale, og etter å ha gjennomført den første runden i kodeprosessen satt vi igjen med følgende dataoversikt:

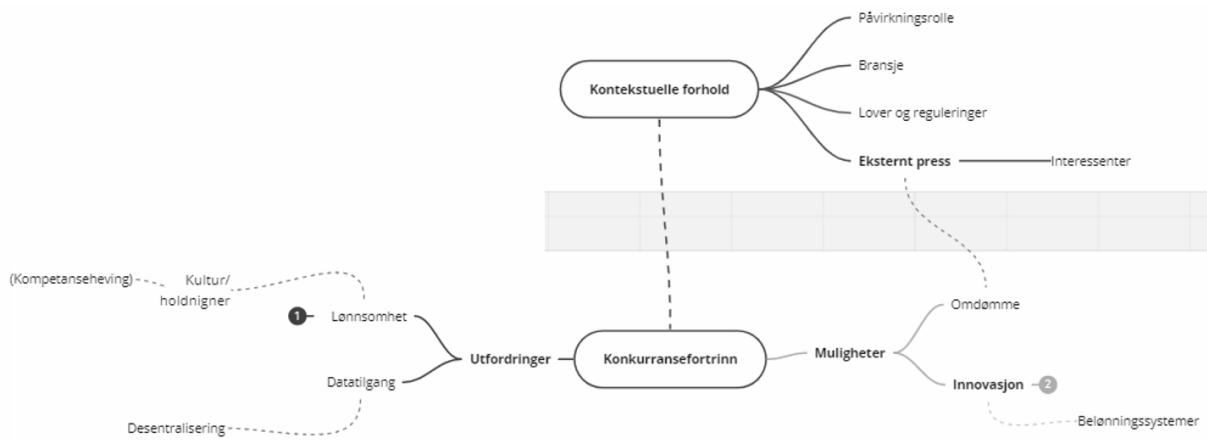


Figur 4: Fase 3 i dataanalysen

Etter å ha slått sammen koder med beslektet betydning, endte vi opp med 40 koder. På dette stadiet var det relevant å ha en mer deduktiv tilnærming til datamaterialet, og vi vurderte kodene i forhold til forskningsspørsmålene. Kodene ble deretter gruppert i tre hovedtemaer basert på hva respondentene snakket mest om. Koder som ikke passet inn under disse temaene, ble plassert i en egen gruppe kalt "irrelevant", som vi senere gjennomgikk for å sikre at vi ikke hadde oversett noe.

3.5.4 Gjennomgang av temaer

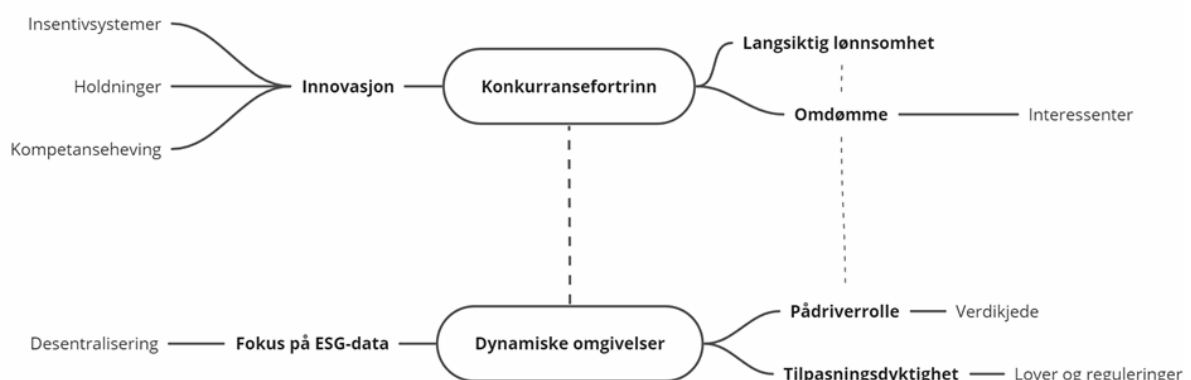
I den fjerde fasen av analysen gjennomgikk vi datamaterialet for å finne støtte til de utviklede temaene, i tråd med anbefalingene til Braun og Clarke (2006). I denne delen av kodeprosessen brukte vi kodene som knagger for å gruppere data, hvilket er årsaken til at de bærer et deskriptivt preg (Miles et al., 2020). Denne fasen hadde som mål å sikre at både de individuelle temaene og analysen som helhet fanget opp hovedmomentene og mønstre i dataene, samtidig som vi bevarte nærhet til datamaterialet og inkluderte de viktigste synspunktene til respondentene. I denne revideringsprosessen ble vi oppmerksom på at de tre dynamiske kapasitetene *oppdagelse*, *kapring* og *transformasjon*, som vi hadde hentet fra teorien, ikke var egnet som egne koder i dataoversikten. Dette fulgte av at vi ønsket tydeligere koder og temaer som vi kunne bruke i analysen, og at en eller flere av disse kapasitetene var egenskaper som inngikk en rekke temaer og koder. Vi flyttet kodene som opprinnelig sto under en av kapasitetene, til et nytt tema og reviderte temaene. Resultatet var denne dataoversikten:



Figur 5: Gjennomgang av fase 3 i dataanalysen

3.5.5 Definere og navngi temaer

I henhold til Braun og Clarkes (2006) tematiske analyseoppskrift, innebærer femte fase i analysen en finjustering og forbedring av detaljene i hvert tema og den overordnede fortellingen oversikten formidler. I denne fasen definerte vi grundig hva hvert tema handlet om. Vi dobbeltsjekkhet at kodene var plassert korrekt og at temaene var riktige i forhold til kodene og den helhetlige forståelsen av intervjuene. Vi gikk grundig gjennom hvert tema og utformet en kort redegjørelse for hver av temaene. Dette steget i analysen resulterte i følgende dataoversikt:



Figur 6: Fase 5 i dataanalysen

Resultatet var to hovedtemaer og seks overordnede koder. Ved å ha gjennomført denne dataanalysen mener vi at vi har gruppert problemstillingen inn i hensiktsmessige og konsise temaer. For vår egen skyld fremhevet vi de sentrale momentene for hver overordnet kode, illustrert med de ytterste strekene fra hver kode. Denne oversikten gjenspeiler strukturen og den røde tråden i vår empiriske analyse.

3.5.6 Rapportskriving

Den endelige etappen i analysen innebærer utarbeidelsen av forskningsrapporten. I forbindelse med tematisk analyse, er det essensielt å formidle dataenes komplekse narrativ på en slik måte at leseren blir overbevist om forskningens kvalitet (Braun & Clarke, 2006).

4. Empirisk bakgrunn

I dette kapitlet vil vi beskrive forskningsfeltet ved å redegjøre for valget bak hver av de ulike bransjene respondentene våre befinner seg i. Ifølge Johannessen et al. (2016) refererer forskningsfeltet til området som blir undersøkt i studien. I vårt tilfelle har vi valgt å undersøke et fåtall store virksomheter i seks forskjellige bransjer. Empirien fra intervjuene våre har vi sammenlignet og kombinert med informasjon fra bedriftenes egne bærekrafts- og årsrapporter. Gjennom vår primær- og sekundærdatainnsamling har vi fått et overordnet innblikk i hvordan de ulike virksomhetene jobber strategisk med bærekraft. Vi har valgt å undersøke ulike bransjer for å samle inn et spekter av tilnærminger og for å forstå hvordan samspillet og variasjonen i de dynamiske omgivelsene er i de ulike bransjene. Figuren under viser en oversikt over bransjene som inngår i studiet:



Figur 7: Bransjeoversikt

4.1 Tilnærming til feltet

Bygg- og anleggsbransjen

Bygg- og anleggsbransjen er en bransje som preges av en rekke strenge ESG-reguleringer, hvilket var en viktig faktor til at vi ønsket respondenter herfra. Bransjen står for omtrent 15% av klimagassutslippene i Norge (NRK, 2023), hvilket forteller om en betraktelig miljøpåvirkning og dermed forbedringspotensial. Bærekraftige bygg kan redusere

klimagassutslippene fra bygg- og anleggsbransjen med opptil 50% (Grønn Byggallianse, 2021). Bygg- og anleggsaktører i Norge kan bidra til en mer bærekraftig bransje ved å ta i bruk bærekraftige materialer og teknologier, sørge for trygge arbeidsforhold og ta hensyn til lokale samfunnsbehov. Det er derfor viktig at aktørene i bransjen tar ansvar for å oppnå bærekraftsmål og at det blir satt krav til god styring og transparent rapportering for å oppnå en mer bærekraftig fremtid i Norge.

Raffineri og kjemikaliebransjen

Raffineri og kjemikaliebransjen er en viktig bransje innenfor norsk industri, samtidig som det er en stor bidragsyter til utslipp av klimagasser. Ifølge Miljødirektoratet (2022) står produksjonen av kjemikalier og brensler for om lag 25 prosent av de norske klimagassutslippene og har direkte innvirkning på miljøet. Utslippene i bransjen har økt med om lag 50 prosent siden 1990, og det har derfor vært økende fokus på å finne bærekraftige løsninger (Miljødirektoratet, 2022). Reduksjonen av klimautslipp kan by på muligheter i form av å utvikle og implementere bærekraftige tiltak og teknologier som kan være til nytte for både industrien, interessenter og miljøet.

Våpenbransjen

Produksjon av våpen er en bransje med stor påvirkning på samfunn og miljø, ifølge Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). Ifølge SIPRI står produksjonen av våpen og militære utgifter for om lag 2,2 prosent av verdens BNP og har direkte innvirkning på global sikkerhet og stabilitet (SIPRI, 2022). Våpenproduksjon er en av de mest utfordrende bransjene når det gjelder å oppnå det grønne skiftet. En av de største utfordringene knyttet til bærekraft i våpenproduksjonen er at samarbeidspartnere og leverandører er konservative og mindre villige til å endre praksis for å redusere sin miljøpåvirkning. Dette kan føre til at bedrifter som ønsker å ta ansvar for bærekraftig produksjon står overfor hindringer når de forsøker å påvirke sine kunder til å velge mer bærekraftige produkter. I tillegg kjennetegnes markedet som svært dynamisk, ettersom kunder som nasjonale myndigheter kan bli pålagt handelsembargoer på fra

en dag til den neste. For å redusere sin negative påvirkning på samfunn og miljø er det viktig at bedrifter innenfor denne bransjen tar ansvar for å integrere ESG-forhold i sin virksomhet.

Forbruksvarebransjen

Forbruksvarebransjen er en mangfoldig bransje som inkluderer alt fra mat og drikke, til personlig pleie og rengjøring. Bransjen er avhengig av råvarer fra hele verden, og som har derigjennom stor påvirkning på miljøet gjennom hele verdikjeden, fra produksjon til avfallshåndtering. Bransjen har også stor påvirkning på sosiale forhold, da den er en stor arbeidsgiver. En av de største utfordringene for forbruksvarebransjen når det gjelder bærekraft, er knyttet til klimaendringer og miljøpåvirkning. Produksjon og transport av varer er ofte energi- og ressursintensivt, og forbruksvarene selv kan være skadelige for miljøet. I tillegg er det utfordringer knyttet til avfallshåndtering og sirkulærøkonomi, da forbruksvarene ofte er laget for å brukes en gang og deretter kastes. Selskaper i forbruksvarebransjen kan være store arbeidsgivere i utviklingsland, og det er viktig at samtlige arbeideres sosiale forhold ivaretas. Dette innebærer gode arbeidsvilkår og lønn, fagforeningsfrihet og ivaretagelse av menneskerettigheter i hele verdikjeden.

Bank- og finansbransjen

Bank- og finansbransjen er ikke en bransje med store klimagassutslipp, men deres primærvirksomhet har en direkte innvirkning på deres økosystem. Bransjen spiller en avgjørende rolle i næringslivet ved å råde over finansiering og lån. Banker har betydelig finansiell makt og påvirkningskraft og kan derfor stille krav til viktige dimensjoner innen bærekraft og ESG-bruk, hvilket vil kunne ha økonomiske konsekvenser for deres kunder. Deres betydelige påvirkningskraft kan bidra til å fremme bærekraftige løsninger og implementere ESG-forhold i sin egen og hos andre aktører i sitt økosystem sin forretningsdrift. Derfor kan en undersøkelse av bankens interne bærekraftstilnærming og bruk av ESG gi verdifull innsikt i hvordan bærekraftige løsninger kan bidra til å opprettholde konkurransekraft og skape nye fortrinn.

Konsulentbransjen

Konsulentvirksomheter har et viktig ansvar for å implementere ESG i sin egen drift og forretningspraksis. Dette kommer av at selskapene i denne bransjen blant annet spesialiserer seg på å gi råd og veiledning til andre organisasjoner om ESG-implementering. Dette indikerer at de har en annen tilnærming til bærekraftige løsninger enn andre selskaper i studien har. Konsulentselskaper har en unik innsikt i hvordan virksomheter bruker ESG som et verktøy i sin interne drift og forretningsstrategi. Som eksperter på området kan de gi verdifulle perspektiver på ulike praksis og trender innen ESG-området. Den økende etterspørselen etter rådgivning innenfor bærekraft resulterer i at konsulentvirksomheter selv har behov for intern kompetanse om miljøpåvirkning, sosialt ansvar, rapporteringskrav, forretningsetikk og andre ESG-hensyn.

4.2 Casebeskrivelse

Vi har gjennomført en casestudie som tar for seg hvordan store bedrifter i Norge implementerer ESG-hensyn i sin strategi. Casebeskrivelsen tar utgangspunkt i bedriftenes års- og bærekraftsrapporter. Delkapitlet har til hensikt å forklare hvordan bedriftene vi har valgt arbeider med ESG og mot det grønne skiftet.

Bedriftene i denne studien har erkjent viktigheten av bærekraft i dagens samfunn og ønsker å ta ansvar for sin påvirkning på miljøet og samfunnet. De har et tydelig fokus på bærekraft i sin virksomhet og anser seg selv som en pådriver for det grønne skiftet i samfunnet. Som en del av deres engasjement for bærekraft, kommuniserer og utøver de en bærekraftstrategi. Dette innebærer redegjørelser av hvordan ulike områder som produksjon, leverandørkjeder, distribusjon, ressursbruk, produktutvikling og forskning og utvikling (FoU) innenfor bedrifter jobber med å implementere ESG. Bærekraftstrategiene som respondentene har implementert er basert på FNs bærekraftsmål og prinsipper fra økonomisk, miljø, sosial og forretningsetisk bærekraft. Dette har de integrert i bedriftens overordnede strategi og beslutningsprosesser. Implementeringen av bærekraftstrategien innebærer å redusere bedriftenes negative miljøpåvirkning, forbedre arbeidsforhold, bidra til positiv samfunnsutvikling, øke bevisstgjørelse og opplære ansatte, etablere mål og indikatorer for å måle bærekraftsprestasjoner, samle inn data fra egen bedrift og verdikjede, samt kontinuerlig

overvåke og rapportere sin bærekraftsfremgang. Bedriftene kommuniserer at de samarbeider med relevante interessenter, som kunder, leverandører, myndigheter og lokalsamfunn, for å fremme bærekraftige løsninger og bidra til en mer bærekraftig fremtid.

Bedriftene har ulike metoder for å integrere ESG-hensyn i sin strategi. Flere av bedriftene har ESG-team som har ansvar for å identifisere og følge opp ESG-relaterte risikoer og muligheter på tvers av organisasjonen. Innenfor sine bedrifter samarbeider respondentene forskjellig med ulike avdelinger, derunder økonomi, investering, drift, menneskelige ressurser og kommunikasjon for å forsøke å innarbeide ESG-hensyn i alle relevante forretningsprosesser.

Data fra vår sekundærkilde viser at *det er betydelige forskjeller mellom ulike bransjer når det gjelder ESG-arbeid*. Dette skyldes utfordringer og risikoer som er unike for hver bransje. Bransjer som raffineri og kjemikalier og bygg og anlegg, har direkte og stor innvirkning på klima og miljø gjennom sine operasjoner. Disse bransjene står overfor spesifikke utfordringer knyttet til reduksjon av utslipp og implementering av bærekraftige praksiser. På den andre siden *har bransjer som bank og konsulentvirksomhetene et annet hovedfokus innenfor bruk av ESG*. Disse bransjene bidrar til det grønne skiftet *gjennom å utvikle og implementere bærekraftige strategier for sine kunder, og kan påvirke og insentivere andre aktører sitt bærekraftsfokus gjennom en grønn investerings- og lånepraksis*.

Videre fant vi at *samarbeid og kunnskapsdeling er viktige elementer i arbeidet med ESG*. Bedrifter i ulike bransjer samarbeider med leverandører, interessenter og regulatoriske organer for å utvikle og implementere bærekraftige løsninger.

Lover og reguleringer viser til de juridiske retningslinjene organisasjonene må forholde seg til i omgivelsene sine til enhver tid. Tidligere ble miljøpolitiske virkemidler primært innført av myndighetene, men i dag er det også et økende press fra interessenter og samfunnet som påvirker bedriftene. Dette presset gjør det vanskeligere for industrien å motsette seg reguleringer og endringer, og det blir stadig viktigere for bedrifter å handle i samsvar med dem.

Bedriftene er store aktører innenfor sitt felt, og deres sterke økonomiske situasjon gir bedriftene en god ramme for en vellykket implementering av en omfattende bærekraftstrategi. Bedriftenes bærekrafts- og årsrapporter understreker at klimakrisen er en av de største utfordringene de står

overfor i dag. De uttrykte et ønske om å bli en sentral aktør innenfor det grønne skiftet i sin sektor og i samfunnet.

5. Empirisk analyse

I dette kapitlet vil vi analysere funnene fra våre dybdeintervjuer opp mot teori, med det overordnede målet om å besvare oppgavens problemstilling. For å besvare vår problemstilling tar vi utgangspunkt i våre to forskningsspørsmål og drøfter disse individuelt i hvert delkapittel. Vi har valgt å presentere empirien og analysen samlet i ett kapittel fordi det gir oss muligheten til å tydelig fremstille sammenhengen mellom empiri og teori, og vi hevder dette fremmer leseropplevelsen og den røde tråden i oppgaven.

Ved å drøfte funn opp mot teorien ønsker vi å identifisere mønstre, sammenhenger og implikasjoner som gir innsikt i hvordan bedrifter kan bruke ESG som et verktøy for å opprettholde sin konkurransekraft og skape nye konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser. Hovedmomentene fra hvert delkapittel vil oppsummeres i en delkonklusjon. Dette vil være fundamentet vi bruker til å presentere en hovedkonklusjon på studiens problemstilling og anbefalinger i kapittel 6. Denne tilnærmingen sikrer at vi oppnår en helhetlig analyse av våre empiriske funn, og at sammenhengen mellom ESG og bedrifters konkurransekraft kommer klart frem (Bell et al., 2019).

5.1 Forskningsspørsmål 1: **Hvordan bidrar ESG til opprettholdelse og nyskapelse av konkurransefortrinn?**

I dette delkapitlet ønsker vi å analysere hvordan ESG-bruk påvirker virksomhetenes evne til å opprettholde sin konkurransekraft og kan bidra til å skape nye konkurransefortrinn. Først vil vi rette søkelyset på hvordan ESG som et innovasjonsverktøy kan hjelpe bedrifter med sin konkurransekraft. Deretter vil vi analysere hvordan ESG bidrar til å imøtekomme interessenters ønsker. Avslutningsvis ønsker vi å drøfte hvordan ESG kan være et verktøy som kan bidra til å opprettholde konkurransekraft og muliggjøre lønnsomhet på sikt.

5.1.1 ESG som et innovasjonsverktøy

På spørsmål om de opplever å jobbe annerledes med bærekraft enn de gjorde for fem år siden, uttrykker samtlige at de opplever en stor forskjell i virksomhetens bærekraftsarbeid. Av intervjuene kom det frem at samtlige respondenter anvender ESG som et sentralt verktøy i sine innovasjonsprosesser. Samtlige respondenter forteller uoppfordret om den fremtredende rollen ledelsen har hatt i deres implementering av ESG i deres forretningsstrategi, og satsingen på det grønne skiftet i selskapene sine.

«Bærekraft er en viktig del av innovasjonsprosessen både på nye og eksisterende produkter. Og da blir det jo hele tiden noe du må tenke på som skal vurderes når det skal gjøres endringer, eller når nye produkter skal ut i markedet» - R1 Forbruksvarer

«Bærekraft har blitt en verdidriver for selskapet. (...) For eksempel i vårt forskningsarbeid har vi laget kriterier for hvilke FOU-prosjekter vi skal prioritere. Det innebærer at prosjekter som ikke har et bærekraftspotensial, for eksempel prosjekter som sikter mot markeder som ikke er framtidsrettet, som olje eller lignende, vil bli stoppet tidlig og ikke bli realisert.» - R7 Raffineri

Sitatene forteller oss at selskapene bruker ESG som en sentral del i sine innovasjonsprosesser. Dette vitner om en organisasjonskultur hvor det oppfordres til å tenke innovativt omkring nye og eksisterende produkter, og hvor grunnleggende antagelser har rot i bærekraft og stadig er i utvikling. Den ESG-orienterte innovasjonsviljen vitner om en ledelse som katalyserer den bærekraftige transformasjonen i sine selskaper ved å bruke ESG som et verktøy til å legge grunnlag for kommende konkurransefortrinn (McGrath, 2013). Dette illustrerer et eksempel på dynamisk kapringsevne i praksis (Teece, 2007). Innovasjonsviljen henger tett sammen med det flertallet uoppfordret trekker frem; et ønske om å utvikle og jevnlig oppdatere kompetansen sin.

«Vi driver oss selv og bransjen fremover og har vært en pådriver innen utviklingen av miljøbygg. Vi er opptatt av å holde oss oppdatert på nye krav, muligheter og forventninger og videreutvikler kontinuerlig vår miljøstrategi» - R5 Bygg og anlegg

Utsagnet viser at selskapet aktivt holder seg oppdatert på de nyeste utviklingene i markedet for å ikke havne bakpå i forhold til ESG-kompetanse og markedstrender. Kompetanseheving vil kunne bidra til kunnskapsutveksling, identifisering av beste praksis og utvikling av felles

standarder (Eisenhardt & Martin, 2000). Ved å utnytte sine nettverk og samarbeide med relevante aktører, kan bedriftene styrke sin kunnskap og skape bedre løsninger for bærekraftig utvikling. Samtlige respondenter forteller at de regelmessig driver med en rekke kompetansehevingstiltak av sine ansatte, der alt fra webinarer, e-læring, bærekraftsuker, workshops, lederutviklingsstøtte, seanser, kompetansenettverk, sustainabilityakademi og dilemmatreninger nevnes. Dette illustrerer hvordan selskapene aktivt arbeider med informasjonsinnhenting og kompetanseheving fra lokale og fjerne teknologier (Nelson & Winter, 1982). Kompetanseheving er en sentral del av bedriftens interne sosiale ansvar, og er en nødvendighet for å kunne drive bærekraftig og forsvarlig forretningsdrift. I tillegg er det et viktig verktøy for at selskapet skal evne å fordelaktig tilpasse seg fremvoksende utviklingsmuligheter (Prahalad & Hamel, 1990). Den bærekraftsrelaterte kompetansehevingen henger tett sammen med det bærekraftige videreutviklings- og forbedringsfokus som samtlige respondenter forteller at de har i sin produktutvikling:

«Det er alltid et forbedringspotensial. I strategien vår har vi tro på at vi kan få enda mer ut av de produktene vi selger. Ved å videreutvikle de og videreutvikle markedene (...) er det fortsatt et stort forbedringspotensial i forhold til energieffektivisering. Det kommer mye ny teknologi som eksempelvis kjempestore varmpumper og kompress-vapour-damp-teknologi (...) på teknologisiden kommer det mange spennende ting som har et stort forbedringspotensial.» - R7 Raffineri og kjemikalier

“[Vi] bidrar til å gjøre produktene våre til et mer bærekraftige valg for forbrukerne. På den måten ved at vi gjør forbedringsarbeidet, både tar tak i de gode gamle produktene og merkevarene våre, men også utvikler nye; satsing på plantebasert mat for eksempel» - R1 Forbruksvarer

Vi ser her at ESG brukes som et verktøy i søken etter forbedringspotensialer i produktporteføljen. Trekkene selskapene utviser illustrerer forsterking, kombinerings og rekonfigurering av produktene sine for å håndtere endringer og bærekraftsutviklinger i markedet. Dette vitner om en dynamisk transformasjonskapasitet i praksis, og indikerer at ESG kan gå hånd i hånd med kontinuerlig fornyelse og opprettholdelse av konkurransekraft (Agarwal & Helfat, 2009; Teece, 2007). Respondent 5 forteller om hvordan de har brukt ESG som et innovasjonsdrivende verktøy til å bli en ledende i markedet:

«Vi har gjennomført flere pionerprosjekter og utviklet noen fantastiske miljøbygg. Vi har blant annet utviklet bygg som produserer mer energi enn det forbruker i et livssyklusperspektiv og vi har gjennomført et renoveringsprosjekt hvor mer enn 80% av innsatsfaktorene kom fra gjenbrukte materialer. Vi har flere ganger gått foran og vist bransjen at det er mulig. ...» - R5
Bygg og anlegg

Pionerprosjekter er en unik mulighet til å ta læring og anledning til å utforske nye kapasiteter og kompetanser for å imøtekomme usikre markedsomgivelser (Teece & Pisano, 1994). Derfor vil det å være en prominent bærekraftsaktør som driver frem utvikling øke sjansene for å oppdage nye muligheter som kan gi selskaper konkurransefortrinn i markedet. Denne delaktige utformingen av økosystemet er et eksempel på dynamisk transformasjonskapasitet i praksis (Teece, 2007). En respondent illustrerer hvordan de kombinerer teknologiutviklinger i markedet til å innovere frem løsninger for å hjelpe dem same samle inn klimaregnskap- og bærekraftsdata:

«Digitalisering, det er jo det den store, ikke sant? Hvordan kan 'KI' bidra til å løse dette? Her senest i går hadde jeg en samtale med en som sitter og jobber med 'spend-based-activity' og som lager klimaregnskap basert på 'KI'. Vi må begynne å tenke litt mer i den banen, hvordan vi kan bruke teknologien til å finne de ulike dataene» - R3 Konsulent

Utsagnet illustrerer hvordan selskaper bruker lærdom fra teknologier som i seg selv ikke er knyttet til bærekraft - som kunstig intelligens (KI) - til å utvikle egne organisasjonsprosesser og sitt bærekraftsarbeid. Innhenting av sanntidsinformasjon og bruken av fjerne teknologier til å oppdage at det foreligger nye muligheter, er et eksempel på dynamiske kapasiteter i praksis (Eisenhardt & Martin, 2000; Nelson & Winter, 1982; Teece, 2007). Dette indikerer at selskapet har en høy grad av dynamisk oppdagelseskapasitet, hvilket er avgjørende for å oppdage og imøtekomme bærekraftige endringer og utviklinger. Dette vil gi økte sjanser for å opprettholde konkurransekraft og skape konkurransefortrinn (Yu et al., 2017). Respondent 7 deler hvordan deres ESG-orienterte innovasjonsfokus brukes til å illustrere hvordan et kontroversielt marked kan utnyttes og brukes som et springbrett til å innovere og utvikle konkurransefortrinn på sikt.

«For eksempel, vi har noen produkter som går inn i tobakksindustrien (...) men noen investorer er opptatt av at vi ikke har for stor eksponering i slike markeder (...). Vi er i disse markedene

fordi det er springbrettet for å så komme inn i andre avanserte fremtidsmarkeder.» - R7
Raffineri og kjemikalier

Utsagnet illustrerer hvordan de forskjellige aspektene i ESG kan ha ulike funksjoner på ulike tidspunkt. I denne situasjonen sikrer selskapets ESG-hensyn at forretningsetiske hensyn blir ivaretatt, ved at de unngår å være en betydelig aktør i tobakksbransjen. Samtidig bruker selskapet miljøaspektet av ESG til å utvikle seg mot avanserte fremtidsmarkeder. Det at selskapet ivaretar forretningsetiske forhold og sine interessenters ønsker for å sikre nåværende lønnsomhet, samtidig som de utforsker nye kapasiteter som kan bidra til verdiskapningen på sikt, er et eksempel på dynamiske kapasiteter i praksis (March, 1991). I tillegg vitner viljen til å forplikte ressurser til utarbeidelsen av avanserte fremtidsmarkeder om en ambidekster organisasjon som tilstreber å være konkurransedyktig i både eksisterende og fremvoksende markeder (O'Reilly & Tushman, 1996; 2004). Dette illustrerer hvordan forskjellige aspekter innenfor ESG kan brukes til å opprettholde konkurransekraft og skape konkurransefortrinn på sikt. Videre forteller seks av respondentene at selskapets nyskapende evne avhenger av positive holdninger til bærekraft, og at denne holdningsendringen er utfordrende.

«Jeg prøver å si at er det ikke bærekraftig, så er det heller ikke kostnadseffektivt (...) Det skal jo hjelpe miljøet, samfunnet, og menneskene. Utfordringene er jo holdninger til bærekraft (...) Så det gjelder å prøve å få med seg, engasjere de ansatte; [det] har jo vært en utfordring» - R6
Våpen

Utsagnet illustrerer utfordringen flere av selskapene står i når det gjelder å få ansatte motivert og engasjert i selskapets arbeid med bærekraft. I sammenheng med hva selskapene gjør for å insentivere til bærekraftige holdninger og innovasjonsvilje, spurte vi respondentene om de hadde belønnings- og bonusavtaleløsninger tilknyttet bærekraft i sine selskap. Der fant vi at halvparten av respondentene ikke har noen form for bærekraftsrelaterte belønningssystemer; én respondent hadde belønningssystemer for et fåtall i ledelsen; to respondenter hadde belønningssystemer knyttet til overordnede bærekraftsmål for alle i ledelsen; og én respondent hadde belønningssystemer tilknyttet bærekraft for alle ansatte. Ifølge Teece (2007) og Augier & Teece (2009) er finansielle insentivsystemer som støtter opp under selskapets verdier hensiktsmessige for å skape endringsvilje, positive holdninger og en nyskapende organisasjonskultur. Dette indikerer at det foreligger et forbedringspotensial i forhold til å insentivere og fundamentere bærekraftsholdninger hos syv av våre åtte respondenter.

5.1.2 Imøtekommelse av interessenters forventninger

I intervjuene spurte vi respondentene om sammenhengen mellom bærekraftsrapportering og selskapets omdømme. Ifølge Pedersen et al. (2021) vil økt åpenhet styrke investorers og forbrukeres tillit, og dermed bidra til å oppnå økonomisk suksess på sikt. Alle respondentene forteller at de opplever at de er mer transparente og åpne som følge av deres ESG- og bærekraftsrapportering, og at de opplever at dette frembringer tillit blant interessentene sine. Dette kan indikere at bærekraftsrapportering er et hensiktsmessig ESG-verktøy for å opprettholde interessenters tillit og eget omdømme. Til hvilken grad selskapene har rapportert på bærekraft for å imøtekomme interessenters krav og for å sette seg selv i et godt lys, er derimot vanskelig å kommentere (Belal et al., 2018). I gjennomgangen av selskapenes bærekraftsrapporter fant vi at rapportene inneholdt en adekvat mengde kritisk refleksjon over egne svakheter, men at det foreligger enkelte store variasjoner i fremstillingen og kommunikasjonen rundt selskapenes progresjon og arbeid mot eget bærekraftsarbeid. Selv om alle rapportene var omfattende og detaljerte, kan dette indikere at enkelte selskaper overgår forventningene til interessentene i deres rapportering, mens andre primært imøtekommer disse.

«Dette med åpenhet og transparens, du kan ikke ha 'license to operate' [uten]. Og så kan vi begynne å stille litt mer krav til oss selv. En av mine ting som jeg gikk inn med var at det ikke skal være noe grønnvasking. Det går mot mine verdier, sånn at vi må ha en mer balansert rapport enn det vi har hatt før. Vi må være flinkere til å synliggjøre de positive og de negative konsekvensene» – R3 Konsulent

Respondent 3 sitt utsagn vitner om en forståelse om at bærekraftsrapportering ikke må brukes som et opportunistisk verktøy for å utelukkende imøtekomme interessenter og hausse opp eget bærekraftsarbeid, slik Belal et al. (2018) advarer mot. Utsagnet om å bli bedre på å synliggjøre selskapets negative sider forteller om en altruistisk holdning til å ivareta interessentenes beste interesser, og å ikke tilbakeholde eller sette seg selv i et bedre lys enn det som faktisk er tilfellet. Åpenhet er et sentralt moment for å bygge tillit og omdømme (Pedersen et al., 2021), og manglende åpenhet vil kunne ha store negative konsekvenser for interessenters tillit og derigjennom selskapets omdømme (Freeman, 2012).

Videre i intervjuene ønsket vi å kartlegge hvordan respondentene opplever sammenhengen mellom ESG-bruk og selskapets omdømme. Av teori følger det at bedrifter som ivaretar sine

interessenters ønsker vil kunne styrke sitt omdømme overfor sine interessenter (Blackburn, 2007). Dette er nødvendig for å opprettholde verdiskapning og konkurransekraft på sikt (Freeman, 1984; 2012; Freeman & McVea, 2005). Samtlige respondenter forteller at bruken av ESG som et verktøy i selskapet henger sammen med et ønske om å opprettholde omdømme, bygge tillit og for å fremstå som en troverdig aktør overfor sine interessenter. Videre påsto samtlige av respondentene at troverdighet og tillit fra deres interessenter er avgjørende for konkurransedyktigheten deres, hvilket samsvarer med Freeman (2012). Alle respondentene fortalte at det var viktig for dem å få kartlagt hvilke interessentgrupper som var viktige for dem og hvilke forventninger disse hadde.

«Så har vi da sørget for at vi forstår hva er de viktigste forventningene og interessene til viktige interessentgrupper og (...) så vi har vært opptatt av å forstå: hva er påvirkningen vår og hva er ansvaret vårt?» - R1 Forbruksvarer

Utsagnet illustrerer en forståelse av at økosystemet består av interessenter som må ivaretas og at selskapet har satt på plass prosesser for å ivareta disse (Freeman, 1984; Freeman & McVea, 2005). Et tverrfaglig samarbeid med interessenter gjør selskapene i stand til å forstå hvilke eksterne forventninger markedet har, og kan ses på som et eksempel på selskapets dynamiske oppdagelseskapasitet i praksis (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007).

«Det er jo drevet av utviklingen i samfunnet. Altså det er jo en forventning der ute, både fra ansatte, kunder og investorer om at alle må ta ansvar her (...) Det er klart at det er en omdømmesak for hos oss, det å fremstå grønn, men ikke bare for å være eller fremstå bærekraftig. Men det går mer på tilliten til oss som bank og til sektoren, og at vi tar vår del av det ansvaret.» - R8 Bank og finans

Utsagnet illustrerer selskapets behov for å ivareta kundens, ansattes og investorers forventninger for å opprettholde omdømme deres. Dette antyder at selskapene anvender ESG som et verktøy ut av frykt for den negative påvirkningen det vil ha for deres omdømme dersom de ikke bruker det. Av teori følger det at press på å utvise samfunnsansvar og møte miljøkrav kommer som en konsekvens av at det jevnlig kommer nye lover og reguleringer som må følges, og en forståelse av at ivaretagelse av interessenter vil kunne resultere i tillit og et godt omdømme (Allen & Craig, 2016; Fombrun & Riel, 2004; Freeman, 2012). Dette samsvarer med det respondent 8

uttrykker. I takt med den økte offentlige bevisstheten rundt ESG forteller flesteparten av respondentene at de har opplevd en utvikling i deres eksterne press.

«I starten så var det kanskje mest for å tilfredsstille utslippstillatelse (...). I dag er det ikke lenger bare Miljødirektoratet som opptatt av hvordan vi påvirker ytre miljø; det er også investorer, kunder og andre interessenter som følger med. Kundene våre er opptatt av at vi skal bidra til best mulig klimafotavtrykk på deres produkter.» - R7 Raffineri og kjemikalier

Utsagnet illustrerer selskapets dynamiske omgivelser, og hvordan økosystemet rundt selskapet og har beveget seg fra et hovedsakelig regulatorisk press, til å inkludere økt press fra andre interessenter som kunder og investorer. Tilpasningene selskapene gjør for å ivareta og tilpasse seg disse endrede markedsbetingelsene kan ses på som et eksempel på dynamiske oppdagelses- og kapringskapasitet (Teece et al., 1997). Disse dynamiske kapasitetene vil øke selskapenes mulighet for å opprettholde konkurransekraften i dynamiske omgivelser (Yu et al., 2017). Videre forteller syv av åtte respondenter at ESG er et viktig verktøy for dem når det gjelder å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Uppfordret, ga halvparten av respondentene uttrykk for at ESG-hensyn var særlig viktig for å imøtekomme gruppen interessenter de omtalte som "den neste generasjonen". Om sammenhengen mellom å bruke ESG i selskapet og det å fremstå som en attraktiv arbeidsplass, forteller respondent R4 Bygg og anlegg følgende:

«... både å få respekt fra kunder, og det å kunne få lov å leke med de som er de flinkeste innenfor det her, og få riktig kapital. Men også beholde ansatte, og få de ansatte som er mest interessante. (...) Og selskaper som ikke tar det på alvor framover, det tror vi jo vil gjøre noe med tilfanget av gode studenter, for eksempel» -R4 Bygg og anlegg

Utsagnet illustrerer hvordan ESG er et sentralt verktøy for å holde på og tilegne seg nye og attraktive ansatte. Den positive sammenhengen mellom å ta sitt sosiale ansvar på alvor og å kunne tiltrekke og beholde talentfulle ansatte, finner støtte i Drempetic et al. (2020). En parallell kan trekkes til konkurransekraft og konkurransefortrinn, ettersom det å beholde og tiltrekke seg talentfulle ansatte er en avgjørende faktor for å opprettholde sin konkurransekraft på sikt.

5.1.3 ESG som et langsiktig lønnsomhetsverktøy

Av Busch et al. (2016) og Pedersen et al. (2021) følger det at selskaper som integrerer ESG i sin forretningsmodell opplever høyere sannsynlighet for å opprettholde sin konkurransekraft og oppnå langsiktig lønnsomhet. Dette samsvarer med vår empiri, der samtlige respondenter uttrykker at de har et langsiktig lønnsomhetsperspektiv på ESG-satsingen i selskapet, og at dette er knyttet til et ønske om å opprettholde og forbedre konkurransekraften sin på sikt.

«Når vi investerer i klimaprojektene våre, er det jo også fordi at vi forventer å opprettholde det samme målet på Return on Capital (...) Vi mener også at det øker konkurransefortrinnet vårt ved å redusere utslipp og kostnadene vi ellers ville hatt til fossilt brensel etter tjuetretti» - R7 Raffineri og kjemikalier

Utsagnene viser at selskapet forplikter seg til en bærekraftig transformasjon fordi de forventer at det vil opprettholde deres kortsiktige lønnsomhet, og bidra til å øke konkurransefortrinnet deres på sikt. Dette samsvarer med teori fra Busch et al. (2016) og Pedersen et al. (2021). Organisasjonens evne til å investere med et langsiktig perspektiv for å oppnå konkurransefortrinn, samtidig som de forventer å opprettholde sin nåværende konkurranseevne, indikerer at organisasjonen er ambidekster (O'Reilly & Tushman, 2008). Ambidekstre evner er viktig for å imøtekomme og tilpasse seg usikkerhet i omgivelsene, hvilket vil kunne bidra til en økt verdiskaping på sikt (O'Reilly & Tushman, 2008). Av våre åtte respondenter påsto kun respondent 7 og 8 at deres ESG-implementering ikke medførte kortsiktige lønnsomhetsutfordringer. De resterende seks respondentene fortalte at de opplever at implementeringen av ESG i bedriften har resultert i en kortsiktig svekkelse i lønnsomheten deres, hvilket illustreres i utsagnet under:

«Alle nye bygg og utviklingsprosjekter skal gjøre en bærekraftig vurdering. Selv om prosjektene vil koste mer på kort sikt må man vurdere den langsiktige vinningen. Dette er vi blitt mye flinkere til bare det siste året» - R6 Våpen

Selskapenes opplevelse av svekket lønnsomhet samsvarer med Szekely et al. (2017) og Liu et al. (2022) sin teori om at bærekraftige satsinger er kostbart på kort sikt. Til tross for disse kortsiktige lønnsomhetsutfordringene forteller samtlige av selskapene at de har forpliktet seg til det grønne skiftet. Dette kan skyldes at de evner å legge til grunn en langsiktig holdning om

at en bærekraftig forretningspraksis som ivaretar ESG-hensyn vil styrke omdømme, og styrker avkastning- og lønnsomhetsmulighetene deres på sikt. En slik forståelse finner støtte hos Busch et al. (2016) og Pedersen et al. (2021). Dette indikerer at implementeringen av ESG i forretningsmodellen og effekten det vil ha på deres konkurranseevne og lønnsomhet fordrer at de klarer å ha en langsiktig lønnsomhetstilnærming i selskapet. Videre trekker syv av åtte respondentene frem dilemmaet knyttet opp til å velge bort antatt lønnsomme prosjekter når disse ikke imøtekommer deres ESG-krav.

«...la oss si at man jobber for en olje og gassvirksomhet (...) så hvilke prosjekter tar man innenfor en olje og gassvirksomhet? Er det knyttet til videreutvikling av den fossile delen av virksomheten, eller handler det kun om renewables og hvordan man liksom skal vri virksomheten fra olje og gass, og til fornybar? Det er et sånn typisk eksempel hvor man kan komme litt i skvis, for det er kanskje å si at det er god inntjening på å ta noe som ikke gjør seg så godt i forhold til bærekraft» – R2 Konsulent

Utsagnet illustrerer utfordringene selskapene står overfor når det kommer til å overholde miljø-, sosiale og forretningsetiske hensyn i praksis. Ifølge Porter og Linde (1995) kan konsekvensene av å ikke integrere ESG-hensyn påvirke konkurranseevnen negativt på sikt. I tillegg vil det nye EU-direktivet for 2023 legge ytterligere press på selskaper til å prioritere og integrere ESG-hensyn i investeringsbeslutninger og prosjektvalg (Europakommisjonen, u.å.b). Det er derfor viktig for bedrifter å avveie kortsiktige gevinster opp mot langsiktige risikoer i sine valg av investeringer og prosjekter. For å kunne følge visjonen samtlige forteller at de har, og i ivareta egne og interessenters ESG-krav, må selskapene være forberedt på å avstå fra lønnsomme prosjekter dersom de ikke er bærekraftige. Ved å utelukkende samarbeide med fremtidsorienterte områder, innenfor eksempelvis olje- og gassvirksomheter, vil selskapene sørge for å ivareta sine forretningsetiske-, miljø- og sosiale hensyn, noe som kan sees på som utøvelse av dynamiske kapasiteter i praksis. Dette vil kunne styrke sjansene til å opprettholde sin konkurransekraft og tilrettelegge for langsiktig lønnsomhet (Busch et al., 2016; Pedersen et al., 2021).

5.1.4 Delkonklusjon

I dette kapitlet har vi utforsket hvordan ESG bidrar til opprettholdelse og nyskaping av konkurransefortrinn. Gjennom intervjuer med virksomheter har vi identifisert flere faktorer som beskriver hvordan bedrifter bruker ESG som et verktøy for å styrke sin konkurransekraft. Våre funn viser at det er fellestrekk på tvers av organisasjonsfeltene, og at flere av virksomhetene presenterer faktorer i tråd med det teoretiske grunnlaget. Våre funn viser at ESG er et verktøy som kan opprettholde og skape nye konkurransefortrinn ved å anvende det aktivt i innovasjon, ved å imøtekomme interessenters økende forventninger og ved å legge en til grunn et langsiktig perspektiv på virksomhetsdriften.

Respondentene forteller at en tydelig ledelse som driver gjennom ESG-implementeringen i forretningsstrategien er viktig for å lykkes i det grønne skiftet. I tillegg fremheves viktigheten av å bruke ESG som et sentralt verktøy i sine innovasjonsprosesser. Det er imidlertid et behov for å endre holdninger blant de ansatte og implementere belønningssystemer knyttet til ESG for å styrke engasjementet og opprettholde konkurransekraften.

Bærekraftsrapportering trekkes også frem som et verktøy for å styrke konkurransekraften. Ifølge respondentene og det teoretiske grunnlaget bidrar ESG-rapportering til å styrke tilliten blant interessenter og opprettholde selskapets omdømme. Bruken av ESG som et verktøy er derfor knyttet til selskapets ønske om å møte interessentenes forventninger, bygge tillit og være en attraktiv arbeidsplass. Avslutningsvis fremkommer det at til tross for kortsiktige lønnsomhetsutfordringer med implementeringen av ESG i forretningsmodellen, har de et langsiktig lønnsomhetsperspektiv på ESG-integreringen, og de mener dette vil styrke deres konkurranseevne og muligheter for verdiskapning på sikt.

5.2 Forsknings spørsmål 2: **Hva gjør at bedrifter lykkes bedre i dynamiske omgivelser?**

I dette delkapittelet undersøker vi hvilke faktorer som gjør at selskaper lykkes i dynamiske omgivelser. I første omgang vil vi analysere den viktige rollen data har i tilpasning til omgivelsene. Deretter diskuterer vi bedriftenes tilpasningsevne og muligheter i dynamiske omgivelser. Til slutt vil vi drøfte hvordan bedrifter kan fungere som pådrivere for å opprettholde sin konkurransekraft i dynamiske omgivelser.

5.2.1 Fokus på ESG-data

I intervjuene våre spurte vi respondentene om deres behov for og tilnærming til innhenting og bruk av ESG-data i bedriften. Om behovet for data fortalte alle respondentene at data var essensielt i deres ESG-arbeid og for tilpasning til omgivelsene.

«God datakvalitet er helt avgjørende for å kunne både sette mål, følge opp mål, og rapportere på mål. Vi lager klimaregnskap på hvert enkelt av våre store prosjekter som gir oss mulighet til å sammenligne og gjøre kloke valg i forhold til materialbruk og andre innsatsfaktorer.» - R5 Bygg og anlegg

Sitatet forteller hvordan respondent 5 bruker ESG-data i sitt arbeid med å sette, følge og rapportere på mål, i tillegg til å foreta valg av materialer og innsatsfaktorer. I samsvar med Schaltegger et al. (2006) opplever respondent 5 det som essensielt at de har tilstrekkelig ESG-datakvalitet og kvantitet for å utforme klimaregnskap på prosjekter som er i tråd med internasjonale standarder. Kun respondent 5 og 7 hevdet å være tilfredse med ESG-dataen de hadde tilgjengelige. De resterende seks respondentene ga uttrykk for at de opplever mangelfulle ESG-data. Respondent 2 forteller følgende om omfanget av utfordringen:

«Jeg kan snakke både generelt i Norge og for oss. Altså data er et kjempestort problem. Vi har jo ikke den dataen vi kommer til å trenge. Det er en mangel, når du ser på det regulatoriske rammeverket som kommer for veldig mange bedrifter snart, så har vi jo ikke de miljødataene. (...) Jeg skulle ønske at jeg kunne si at vi var der. Vi er ikke helt der ennå, men det er ingen. Vi jobber veldig mye med nå med ESG-livedashboard: hvor vi kan få opp livedata på lik linje som vi har på HR (...) Dette her med gode datasystemer for å få så god datakvalitet som mulig, og det er jo noe vi jobber kontinuerlig med, for det er klart det er noe man aldri kommer helt til

mål med. Det er jo alltid nye, bedre systemer (...) dette er et område som det trengs ufattelig mye» - R2 Konsulent

Sitatet illustrerer hvordan manglende data begrenser selskapets evne til å nøyaktig måle sin klimapåvirkning og derigjennom deres evne til å tilpasse seg sine regulatoriske omgivelser. Utsagnet viser bedriftens oppdagelseskapasitet i praksis, ved at de oppdager og kommuniserer behov for bedre datainnsamlingsprosesser og bedre datakvalitet for å tilfredsstille forventninger i markedet (Teece et al., 1997). Dette behovet indikerer at det foreligger forretningsmuligheter i utviklingen av nye prosesser og systemer som forbedrer innsamling, analyse og rapportering av ESG-data. Respondentens utsagn vitner om at en bedre tilgang på ESG-data vil kunne bidra til å styrke organisasjoners evne til å bruke ESG som et strategisk verktøy, og viser samtidig at manglende data hemmer selskapets kapringskapasitet (Teece, 2007). Manglende kapringskapasitet gjør det utfordrende å tilpasse seg sine dynamiske omgivelser og opprettholde sin konkurransedyktighet (Teece, 2007).

Ifølge Mitchell (1991) er tidspunktet på å forplikte seg til utviklingsmuligheter avgjørende. For bedriftene som nylig har begynt å innhente data fra de forskjellige 'scopene', kan dette være det et hensiktsmessig tidspunkt for å forplikte seg til å implementere bedre strukturer og finne metoder for datainnsamling og rapportering innenfor verdikjeden (Teece, 2007). Arbeidet selskapet gjør med å utvikle et ESG-livedashboard for å adressere problemet og skape en løsning på utfordringen, kan sees på som dynamisk transformasjonskapasitet i praksis (Teece, 2007). Å adressere datamangelen i et marked som stadig etterspør mer data vil hjelpe selskapet tilpasse seg de endringene i sine regulatoriske omgivelser (Teece, 2007). Holdningen til at det er alltid nye og bedre systemer, og at man aldri kommer i mål, vitner om at selskapet ser på ESG-datainnsamling som en kontinuerlig prosess for å holde seg markedsledende innenfor det grønne skiftet. På spørsmål om hva som er utfordrende med datainnsamling, belyser seks av respondentene utfordringen de står overfor når det kommer til verdikjeden sin (scope 3 data).

«... det handler om å få inn relevante data fra de ulike bransjene. Og det går jo på scope 1 og scope 2 emissions i første omgang, og scope 3 på noen, der det er mulig. Men utfordringen der er jo at ikke så mange som har de gode målesystemene for scope 3 enda. Men det er jo selvfølgelig også noe man vil jobbe videre med (...) Det står jo på hele samfunnet å finne en metodikk.» - R8 Bank og finans

Utsagnet indikerer at selv om bedriftene ønsker å kartlegge og rapportere ESG-data, møter de praktiske utfordringer som følge av manglende strukturer og datainnsamlingsmetoder hos sine leverandører og samarbeidspartnere. Utfordringen med å få tilgang til ESG-data fra leverandørkjeden, åpner opp for muligheter for forbedring og innovasjon. Ved å fortelle at datainnsamling fra verdikjeden er 'selvfølgelig noe man vil jobbe videre med' viser respondenten en holdning som kan antyde en vilje til å forbedre sin kaprings- og transformasjonskapasitet. Holdninger som favoriserer nyskapingen er viktig for å katalysere endringsvilje og tilpasningsdyktighet (Teece et al., 1997). Ifølge Auer & Schuhmacher (2016) vil utviklingen av gode innsamlingsprosesser også påvirke bedriftens konkurransekraft i form av at det kan styrke deres ESG-score. En forbedret ESG-score vil kunne gjøre dem mer attraktive for investorer og interessenter (Blackburn, 2007).

Uppfordret trakk halvparten av respondentene opp balansen mellom et sentralisert datasystem og en desentralisert struktur som en viktig faktor i innsamling av ESG-data i bedriften. Av intervjuene observerte vi at fire av bedrifter hadde en god balanse mellom en sentralisert ledelse og en desentralisert arbeidsstyrke som var engasjert på flere nivåer av organisasjonen. Fire respondenter uttrykte at deres organisasjonsstruktur var for sentralisert, og at de ikke klarte aktivere hele organisasjonen så godt som de ønsket. Om organisasjonsstrukturen og kildene til data utdyper respondent 1:

«Det er mange forskjellige datakilder. Vi er jo avhengig av innrapportering av data fra nederste nivå i organisasjonen (...) da vi altså lanserte 2025-strategien, så var budskapet at dette er ikke noe vi kan løse i Oslo på overordnet nivå på vegne av hele konsernet; vi er helt avhengige av å mobilisere alle avdelinger i alle selskapene i alle de landene vi er i.» - R1 Forbruksvarer

Uttalelsen til respondent 1 understreker behovet for en mer desentralisert tilnærming til datainnsamling og engasjement i hele organisasjonen. Ved å involvere alle ansatte i alle avdelinger, øker selskapet rekkevidden på datatilgangen, og de unngår sårbarheten ved å overlate datainnsamlingen og oppdagelsesoppgavene til et fåtall enkeltpersoner (Teece, 2007). Dette samsvarer med Teece et al. (1997) sitt argument om at flate, desentraliserte strukturer øker sannsynligheten for å oppdage markeds- og teknologiske utviklinger. Dette indikerer at bedriften både er opptatt av hvilke data de har og hvor i bedriften den kommer fra.

I tillegg åpner denne desentraliserte strukturen opp for muligheten til å skape en bedriftskultur som verdsetter og prioriterer bærekraft, og som sikrer at alle ansatte er engasjert i arbeidet. Dette er sentralt for å skape en fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjon (Teece et al., 1997). Etersom organisasjonskulturen gjennomsyrrer selskapets dynamiske kapasiteter, er bærekraftsorientering og tilpasningsvilje to sentrale faktorer i å imøtekomme usikre omgivelser og sikre nåværende og fremtidig konkurransevne (Teece et al., 1997). En respondent trakk fram at deres desentraliserte innkjøpssystem hemmet en presis kartlegging av ESG-data og derigjennom tilpasningsevnen deres.

«Vi har ikke et sentralisert innkjøpssystem slik at da vi skulle lage vårt første klimaregnskap basert på finansielle tall kom det frem at ca 90% av utslippene våre kom fra innkjøp av varer og tjenester. Vi fikk ikke detaljdrillet på type råvarer fra hvilke land i det konsoliderte regnskapet. Vi ser på hvordan vi skal få dette til i framtida når vi går over på nytt ERP system»
- R6 Våpen

Uttalelsen illustrerer utfordringene forbundet med fraværet av et sentralisert datasystem i en organisasjon. Det viser hvordan en bedrift, til tross for å ha en desentralisert organisasjonsstruktur, ikke klarer å samle nøyaktige og detaljerte data fra sin virksomhet. Bedriften opplever at fordelene ved en desentralisert struktur, som Teece et al. (2007) argumenterer for, ikke blir fullt utnyttet grunnet manglende datasystemer. Fraværet av nødvendige datasystemer kan svekke ledelsens kontroll over organisasjonens aktiviteter. Dette hindrer videre deres kapasitet til å tilpasse seg potensielle endringer som kan oppstå. Utsagnet samsvarer med Teece et al. (1997) sin påstand om at det er avgjørende at organisasjoner har en balanse mellom en desentraliserisert og en sentralisert organisasjonsstruktur for å samle data og tilpasse seg i dynamiske omgivelser. Ved å innføre et sentraliserte datasystem kan bedriften både dra nytte av fleksibiliteten og datatilgangen fra en desentralisert struktur, og øke sin tilpasningsdyktighet (Teece et al., 1997).

5.2.2 Tilpasningsdyktighet

I intervjuene spurte vi respondentene hvordan de påvirkes av dynamiske omgivelser, og hvordan de jobber med å tilpasse seg disse. På spørsmål om hvordan de påvirkes av reguleringer, lover og forskrifter, fortalte samtlige at det har stor betydning for næringslivets bærekraftige utvikling. Syv respondenter trakk frem at et resultat av regulatorisk press var et behov for å etablere nye ESG-orienterte mål og nøkkelindikatorer. Respondent 2 påstår at for å være en ledende konsulentaktør er de avhengig av å mestre den regulatoriske utviklingen:

«Vi er jo en bedrift som skal selge rådgivning på alle disse rammeverkene og regulatoriske endringene. Så vi er jo de første som må sette oss inn i alle disse tingene, og vi skal revidere regnskap og bærekraftsrapporter og så videre. Så det er liksom vært helt essensielt at man ser at her må jo vi være de beste» - R2 Konsulent

Utsagnet illustrerer hvordan konsulentselskapene har en unik oppgave hvor de må tilpasse seg nye ESG-krav og nye reguleringer på en hurtig og effektiv måte. Dette samsvarer med O'Reilly & Tushman (1996, 2004) sin påstand om at tilpasningsdyktighet er en avgjørende faktor for å opprettholde konkurranseevnen. Hos bedriften i konsulentbransjen kommer det frem at både å anskaffe og anvende ny kompetanse er essensielt for å kunne opprettholde konkurransekraften i bransjen.

De stadig økende reguleringene ble trukket frem som en utfordring hos seks bedrifter. Fire av respondentene peker videre på Åpenhetsloven som et eksempel på hvordan de i nyere tid har måtte tilpasse seg et nytt element i omgivelsene. Presset fra reguleringene kan være overveldende, spesielt hvis bedriftene ikke har tilstrekkelig kunnskap eller ressurser til å oppfylle kravene (Nelson & Winter, 2002).

«Så skal vi jo da rapportere for fullt neste år, for inneværende år. Og jeg ser at vi må skynde oss litt for å liksom kunne ha gode nok data på plass for neste års rapportering.» - R4 Bygg og anlegg

Utsagnet illustrerer hvordan respondent 4 opplever et betydelig press som følge av å Åpenhetsloven og EU-taksonomien. Påstandene understreker betydningen av å bruke dynamiske kapasiteter for å tidlig oppdage og tilpasse seg reguleringene som er på vei inn i (Teece et al., 1997). Når bedrifter står overfor store nye oppgaver som rapporteringskrav,

indikerer det et behov for å etablere nye rutiner som bedre kan håndtere disse regulatoriske kravene. Dette innebærer at bedriftene må være villige til å utforske og investere i nye arbeidsmetoder for å effektivt tilpasse seg endringene. Denne påstanden støttes av Leonard-Barton (1995), som understreker viktigheten av at bedrifter må være åpne for å utforske og implementere nye rutiner for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Dette kan inkludere implementering av nye prosesser, retningslinjer og strategier for å møte de nye kravene og oppnå ønskede resultater. Bedrifter som evner å balansere etablerte rutiner og dynamiske omgivelser, vil også ha større mulighet for å opprettholde sin konkurransekraft (Teece, 2007). Av intervjuene fulgte det at bedriftene som tidlig tar initiativ til å imøtekomme endringer i omgivelsene, i dette tilfellet Åpenhetsloven og den kommende EU-taksonomien, vil føle seg tryggere på egen konkurranseevne og mindre bekymret for det regulatoriske presset i de dynamiske omgivelsene. Bedriftene forklarer at Åpenhetsloven har tvunget virksomhetene til å utarbeide aktsomhetsvurderinger i leverandørkjeden.

«Det et krav på at alle virksomheter som omfattes av den loven må utarbeide en slags aktsomhetsvurdering eller en rapport på en måte som viser hvordan man jobber for å begrense risiko, identifisere risiko og gå inn og gjøre positive tiltak. Og da er det jo veldig naturlig å starte med å gå igjennom leverandørkjeden sin, så det ene er jo leverandører, og det andre er typisk partnere som vi jobber med.» – R2 Konsulent

Respondenten trekker frem at Åpenhetsloven etablerte en forventning til bedriftene om å vise et nytt nivå av transparens. Dette medfører at bedriftene må være tydeligere i sin rapportering og synliggjøre både de positive og negative konsekvensene av sin virksomhet (Pedersen et al., 2021). Bedriftene må tilpasse seg de nye reguleringene ved å utvikle nye rutiner og praksiser som reflekterer kravene i de regulatoriske kravene. Tilpasningsevne blir derfor en avgjørende faktor for bedriftenes suksess med å oppfylle disse kravene og opprettholde transparens. Videre forteller fem av bedriftene at det eksterne presset på å implementere ESG-hensyn fra interessenter og reguleringer varierer i de ulike landene de opererer i. Om hvordan bedriften må tilpasse seg nasjonale forskjeller forteller én respondent:

«Det kommer jo egentlig fra utlandet. Alt som gjøres. (...) så kan vi absolutt gjøre ting på egen hånd hvis vi mener det er fornuftig. For eksempel har vi hatt måltall for mangfold, altså kjønnsbalanse, her i Norge lenger enn vi har hatt i utlandet. (...) Så satt man også noen mål i utlandet, men de er faktisk litt slappere enn de vi har i Norge. Så de har litt med modenhet å

gjøre. (...) Målet vi har i Norge, er jo det på en måte vårt eget mål, [det] offisielle målet er litt lavere og litt annerledes formulert.”

Utsagnet illustrerer at det foreligger nasjonale forskjellene når det gjelder integrering av ESG-hensyn i multinasjonale bedrifter. Dette kan være et resultat av forskjeller i nasjonale modenhetsnivåer og reguleringer, og kan indikere at bedrifter i norske omgivelser opplever sterkere regulatorisk press enn tilsvarende bedrifter i utlandet. Respondenten peker på at selv om hovedføringene kommer fra utlandet, kan kontoret i Norge handle på egen hånd og tilpasse seg nasjonale normer. Ved å tilpasse seg utover det som forventes i tilsvarende utenlandskontor, viser selskapet en lokal tilpasningsevne. Data fra analysebyråer underbygger at norske reguleringer har kommet langt i sin utvikling og bedrifter i norske omgivelser tilsvarende langt i sin tilpasning (Global Risk Profile, 2021; Position Green, 2022). Dette trekker mot at en lokal tilpasningsevne er en viktig faktor for selskaper som ønsker å være en bærekraftsledende bedrift i norske omgivelser. I intervjuene med bygg- og anleggsbransjen forklarte en av respondentene at de raskt utviklende og dynamiske omgivelsene i Norge truer verdien av deler av deres virksomhet. Derfor er det essensielt for dem å fremtidssikre eiendomsporteføljen sin.

«Det har kommet en massiv vegg av krav og forventninger mot oss de siste årene og flere er på vei. Jeg tror veldig mange nå ser at investering i miljø og miljøkvaliteter handler om å fremtidssikre eiendomsporteføljen sin. I flere land er det allerede kommet regler som sier at hvis man har bygg som har energiklasse lavere enn et gitt nivå, vil man ikke få lov til å leie det ut i løpet av noen få år. Det er veldig harde krav som ligger og venter på oss der fremme. I ytterste konsekvens blir en eiendom med dårlige miljøkvaliteter ikke utleibar og lite verdt om noen år.» - R5 Bygg og anlegg

Den ‘massive veggen av forventninger’ som bedriftene står overfor er noe en majoritet av bedriftene uttrykker et forhold til under intervjuene. Denne ‘veggen’ illustrerer selskapets dynamiske omgivelser, og viser til et økende press fra kunder, investorer og myndigheter for å tilpasse seg ESG-reguleringer. Ved å være proaktiv og investere i bærekraftige og miljøvennlige løsninger, kan bedriften posisjonere seg for å imøtekomme utfordringer og krav og fremtidssikre porteføljen sin (Fombrun & Riel, 2004). Respondenten viser til at bærekraftspresset fra omgivelsene påvirker bransjen til å måtte endre sin praksis for å kunne overleve på sikt. Dette antyder at for bedrifter i bygg- og anleggsbransjen er tilpasningsdyktighet den aller viktigste evnen for å opprettholde sin fremtidige

konkurranssevne (O'Reilly & Tushman, 1996; 2004). I tillegg illustrerer hvor essensielt det er å beherske dynamiske kapasiteter for å kunne lykkes under endring og for å legge grunnlag for konkurransevne og -fortrinn (McGrath, 2013). Respondentene forteller at denne tilpasningen ikke alltid er enkel. Som følge av usikkerhet og endringer i deres markedsomgivelser, forklarer respondent 7 at det enkelte ganger har vært nødvendig å ta i bruk løsninger som ikke er like bærekraftige for å opprettholde lønnsomheten deres på kort sikt.

«På grunn av forsyningsusikkerhet og de høye energiprisene i Europa, har vi brukt lettolje som en energikilde, noe som førte til at vi fikk høyere CO2-utslipp enn det vi normalt ville hatt. Men det ser vi på i et systemperspektiv. Dette er et eksempel på at det ikke alltid er optimalt å velge det som gir minst CO2 hos deg, men at du må se alt i den store sammenhengen og hva som gir minst mulig utslipp til slutt(...) Det betyr jo at hvis vi bare velger de løsningene som koster mer, er det heller ikke det et bærekraftig valg i det lange løp. En bærekraftig bedrift drives også godt økonomisk.» - R7 Raffineri og kjemikalier

Avveiningen viser at bedriften forsøker å finne en kortsiktig balanse mellom konkurransekraft, lønnsomhet og bærekraft. Påstanden om at bærekraft må forstås i et systemperspektiv, og at deres langsiktige bærekraftsambisjoner ikke kan realiseres dersom de ikke oppnår lønnsomhet på kort sikt, kan ses på som et eksempel på en ambidekster organisasjon som utøver dynamiske kapasiteter i praksis (O'Reilly & Tushman, 1996; 2004; Teece, 2007). Den ambidekstre evnen vises ved å ta hensyn til ulike faktorer som forsyningsusikkerhet og energipriser, og ved å tilpasse seg hurtige endringer i sine omgivelser og ta beslutninger som bidrar til at konkurransekraften og lønnsomheten kan opprettholdes på kort sikt (O'Reilly & Tushman, 1996; 2004).

5.2.3 Pådriver i verdikjeden

I intervjuene ba vi respondentene om å redegjøre for hvordan de arbeider med å påvirke økosystemet og verdikjeden sin. Teorien legger til grunn at bedrifter har et samfunnsansvar som innebærer å imøtekomme behovene til både direkte og indirekte interessenter, samtidig som de må sikre evnen til å møte behovene til fremtidige interessenter ikke kompromitteres (Dyllick & Hockerts, 2002; Freeman, 1984; FN, 1987). Fem av åtte respondenter trekker frem at næringslivet spiller en viktig rolle i å fremme bærekraftig utvikling, og at de ønsker å samarbeide med regulatoriske drivere som EU for å oppnå dette.

«De som står i bresjen for bærekraftig utvikling nå, det er næringslivet. Næringslivet pusher igjennom så enormt mye sammen med EU og andre regulatoriske drivere» - R3 Konsulent

Utsagnet illustrerer innflytelsen bærekraftsengasjerte virksomheter har i sin verdikjede og i omgivelsene sine. Kontinuerlig engasjement og samarbeid med regulatoriske drivere kan føre til styrket tilpasning, og dermed bidra til å styrke og akselerere utviklingen av konkurransefortrinn i bedriften (Eisenhardt & Martin, 2000). I samtlige bærekraftsrapporter kommuniserer våre respondenter en målsetting om å levere bærekraftige løsninger til kundene, redusere sin egen påvirkning på miljøet, forbedre forretningsstandarder og påvirke myndighetene til å implementere reguleringer i samsvar med EU – taksonomien. Dette viser at bedriftene anerkjenner rollen av å ligge i bresjen av det grønne skiftet, samt jobber mot å kunne fremstå som en pådriver for bærekraftsarbeid i samfunnet. Ifølge seks av respondentene var det å utføre en screeningprosess av eksisterende og fremtidige leverandører for å kartlegge deres ESG-arbeid, det første steget mot å bli en pådriver for ESG-implementering i samfunnet.

«...vi stiller strenge krav til våre leverandører. I forbindelse med inngåelse og oppfølging av leverandøravtaler utfører vi vurdering og kontroll av leverandørens styrke og leveranseevne innen tekniske, økonomiske, miljømessige og samfunnsansvarlige krav. Leverandøren skal ha ryddig forretningsdrift og et kontrollert forhold til sine underleverandører. Vi forbeholder oss retten til å kontrollere hele verdikjeden for å sikre at leverandørene og deres underleverandører lever opp til våre krav» - R5 Bygg og anlegg

Sitatet fra respondent 5 illustrerer hvordan virksomheten fremmer et bærekraftsfokus i verdikjeden gjennom å ha strenge kriterier og prosesser for valg av leverandører.

Respondentene forteller at hensikten bak en grundig screeningprosess er at selskapene får full kjennskap til bærekraftsarbeidet og klimautslipp i verdikjeden sin. Denne typen bærekraftsinformasjon betegnes som Scope 3-data, og gjør at selskaper kan oppdage svakheter i verdikjeden sin (World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development, 2015). Ved å ha klare ESG-krav erkjenner virksomheten behovet for bærekraftige tiltak og tar hensyn til endringer i samfunnets forventninger og reguleringer. Dette viser transformasjonskapasitet, hvor virksomheten aktivt former økosystemet ved å innføre nye forretningspraksiser som er gunstig for både bærekraftig og økonomisk vekst (Teece, 2007). Respondent 8 trakk frem et eksempel på bankenes bruk av ESG som et påvirkningsverktøy:

«Bankene har en viktig rolle for de kan faktisk påvirke. (...) driver du for eksempel en bensinstasjon med bare bensin og diesel, så kan man jo tenke at: 'ok nå blir det flere og flere elbiler, skal du fortsette å drive bensinstasjoner og levere diesel og bensin?' (...) på et eller annet tidspunkt vil jo kanskje den etterspørsel bli borte, men det er ikke sikkert det er i dag, men kanskje om 5 år, så det blir jo liksom vurdering, hva vi må gjøre fra case til case» - R8
Bank og finans

Uttalelsen belyser hvordan banker kan spille en innflytelsesrik rolle i overgangen til mer bærekraftige forretningsmodeller. Det understreker at banker ikke er passive aktører, men former omgivelsene ved å påvirke virksomhetenes beslutninger gjennom sin utlåns- og investeringspraksis. En parallell kan trekkes fra utsagnet til Buallay (2019) og Shakil et al. (2019), som fant at bruk av ESG vil ha betydelig positiv innvirkning på europeiske bankers resultat. Uttalelsen illustrerer også hvordan banken tar hensyn til skiftende markedsforhold og forbrukertrender i sin risikovurdering. Denne praksisen er ikke bare bra for miljøet, men den er også økonomisk fornuftig (Buallay, 2019). Ved å fremme bærekraftige forretningsmodeller, ønsker banken å redusere sin eksponering for risikoer forbundet med mangelfull tilpasning til det grønne skiftet. Enkelte respondenter forklarer at bankenes ESG-hensyn insentiverer dem selv til å satse mer på bærekraftige prosjekter.

«Et viktig område er investeringsprosjekter. Vi har innført krav om at investeringsprosjekter skal ha bærekraftsperspektivet med seg, fordi dette kan bidra til bedre låneavtaler og forsikringsavtaler.» - R6 Våpen

Dette illustrerer konsekvensene av at flere bedrifter integrerer ESG-hensyn i beslutningsprosessene sine og hvilket press en finansiell interessent kan utøve på andre potensielle samarbeidspartnere (Allen & Craig, 2016). Manglende imøtekommelse av bankenes krav på sikt kan medføre mindre gunstige avtaler og garantier, hvilket vil redusere selskapers kjøpekraft og derigjennom konkurransekraft. Utsagnet illustrerer hvordan en virksomhet kan sette en bærekraftsstandard i sitt organisasjonsfelt og ved å stå frem som en pioner, skape en positiv dominoeffekt i verdikjeden sin. Forskningen til Nelson & Winter (2002) bekrefter at større selskaper har en økt sannsynlighet for å lykkes i dynamiske omgivelser. Dette samsvarer med det respondentene forteller om at flere ressurser gir større påvirkningsmuligheter i verdikjeden sin. Dermed fungerer suksess og omfang som en drivkraft for selskapets påvirkningsevne.

Videre forteller fem respondenter at de står overfor utfordringer når det gjelder å balansere ulike interessenters ønsker og krav, samt deres ønske om å være en pådriver i verdikjeden for å fremme bærekraft og ESG-prinsipper. To av våre respondenter nevnte faktorer knyttet til avhengighet av spesifikke leverandører og restriksjoner fra nasjonale myndigheter som hemmende for deres handlefrihet og påvirkningsevne.

«Utfordringen i vår bransje er at vi har noen komponenter som har veldig få leverandører. Vi har ikke alltid 3 typer leverandører til hver komponent, og hvis den komponenten er kritisk, så er vi totalt avhengig av en slik leverandør. Da er vi avhengig av å spille de gode, fremfor å miste de. (...) Det kan ta flere år å få kvalifisert produkt, og vi har ikke lov å bare skifte ut den leverandøren med en annen. (...) noen ganger så blir vi påtvunget av nasjonale myndigheter å bruke leverandør i deres land- selv om vi mener at den leverandøren ikke er de beste. Det eneste vi kan gjøre da er å fortelle kundene at vi synes ikke leverandørene er god nok og forteller hvorfor» - R6 Våpen

Respondenten forklarer at de ønsker å drive leverandører i en mer bærekraftig retning, men illustrerer i utsagnet utfordringene med å være en bærekraftspådriver i våpenbransjen. Faktorer som avhengighet av spesifikke leverandører, restriksjoner fra nasjonale myndigheter og politiske hensyn, kan begrense handlefriheten og evnen til å pådrive bærekraftige valg i verdikjeden. Dette kan indikere av at bransjens omgivelser beveger seg i et forskjellig tempo fra det norske, hvilket vil kunne skape dilemmaer for virksomhetene når de skal ta beslutninger

om hvilke tiltak som skal prioriteres og hvilke partnere de skal samarbeide med. Respondent 3 forteller at de jobber kontinuerlig med å hjelpe hele verdikjeden ikke sitte fast i gamle rutiner:

«Min jobb handler veldig mye om å stå i ubehaget. Det å stå i og utfordre status quo, og det tror jeg at man må gjøre for å kunne tvinge fram endring. (...) Jeg tror at det er mange som begynner å innse at det [ESG]-lokomotivet begynner å gå. Men, dette krever enorm kompetanse. Det krever en villighet til å se at det man har drevet med før, kanskje ikke har bidratt i den retningen man ønsker» - R3 Konsulent

Respondent 3 peker på viktigheten av å være villig til å 'stå i ubehaget' og utfordre status quo for å kunne tvinge frem endring i forhold til ESG og bærekraft. Det å være fleksibel og villig til å stå i endringsprosesser er avgjørende for å kunne navigere i en dynamisk og stadig skiftende omgivelser (Volberda & Elfring, 2001). For å videre kunne drive gjennom endring og utfordre rutiner, må virksomheter være villige til å erkjenne at det de har gjort tidligere kanskje ikke er godt nok eller har bidratt i ønsket retning, og at organisasjonen er villig til å gjøre endringer i hvordan ressurser anvendes (Grant, 1996). I denne sammenhengen hevder Grant (1996) at det ikke finnes en perfekt løsning for å håndtere nye utfordringer, slik som ESG-krav og bærekraftsprinsipper er. Utsagnet understreker kompleksiteten i å utfordre status quo og viser til at det ikke finnes en universell oppskrift eller enkelt svar på hvordan man skal imøtekomme dynamiske omgivelser. Håndtering av endring krever derfor en kontinuerlig innsats for å utforske nye løsninger, forbedre eksisterende praksis og samarbeide med andre interessenter for å finne felles mål og strategier. Grant (1996) mener dette kommer av at lønnsomme rutiner mister sin verdi dersom kompetansen de er koblet til ikke lenger er aktuell i markedet, eller kompetansen enkelt kan imiteres.

5.2.4 Delkonklusjon

Vi startet dette kapittelet med å stille spørsmålet: *hva gjør at bedrifter lykkes bedre i dynamiske omgivelser?* Respondentene fra virksomhetene trekker alle frem flere faktorer som forklarer hvordan bedriftene jobber for å ligge i bresjen av bærekraft i dynamiske omgivelser. Vi har observert flere fellestrekk på tvers av organisasjonsfeltene, og det er tydelig at flere av virksomhetene presenterer ulike faktorer som samsvarer med teorien vi har presentert i teorikapittelet. I våre funn fremstår det at de mest betydningsfulle faktorene for å lykkes i dynamiske omgivelser er å bruke data til å finne og kapre muligheter i omgivelsene, å forbedre egne datainnsamlingsprosesser, å tilpasse seg sine dynamiske omgivelser som følger av det grønne skiftet, og å være en pådriver i egne omgivelser.

De fleste bedriftene opplever å ha et betydelig forbedringspotensial tilknyttet deres ESG-data, datainnsamling og oversikt over egen verdikjede. Bedriftene uttrykker et sterkt ønske om å forbedre datainnsamlingsprosessen og oppnå bedre datakvalitet. Dette for å bruke ESG som et strategisk verktøy til å tilpasse seg et stadig mer bærekraftsorientert økosystem. Videre illustrerer våre funn at reguleringer, lover og forskrifter spiller en betydelig rolle i næringslivets bærekraftige utvikling. Respondentene understreket behovet for å tilpasse seg disse endringene, og fremhever etablering av ESG-mål og nøkkelindikatorer for å utvikle deres bærekraftsarbeid. Dette viser at tilpasningsdyktighet er en avgjørende faktor for å opprettholde konkurranseevnen i et dynamisk forretningsmiljø. Avslutningsvis finner vi at selskapenes konkurranseevne og -fortrinn i dynamiske omgivelser forsterkes når de evner å påvirke økosystemet sitt. Dette innebærer å samarbeide med regulatoriske drivere, vurdere og velge leverandører basert på ESG-kriterier, og være villige til å utfordre eksisterende praksis for å oppnå ønsket endring. Gjennom kontinuerlig tilpasning og utforskning av nye løsninger kan bedrifter opprettholde sin konkurransekraft og bidra til bærekraftig utvikling i samfunnet.

6. Konklusjon

I dette kapitlet vil vi oppsummere de viktigste funnene i avhandlingen. Denne masteravhandlingen undersøkte hvordan ESG kan være et verktøy for å opprettholde og skape konkurransefortrinn, i tillegg til å analysere hvilke faktorer som gjør at bedriftene kan lykkes i sine dynamiske omgivelser. Konklusjonen sammenfatter funnene fra forskningsspørsmål en og to for å besvare oppgavens problemstilling. Deretter presenterer vi våre anbefalinger til næringslivet med utgangspunkt i våre funn. Til slutt blir det presentert forslag til videre forskning.

6.1 Hovedfunn

Studiens problemstilling er *“Hvordan bidrar ESG til opprettholdelse og nyskaping av konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser?”*

Som følge av en fremtredende ledelse har virksomhetene i løpet av de siste fem årene stimulert til implementeringen av ESG i forretningsstrategien og et spesifikt fokus på ESG som et sentralt verktøy i bedriftens *innovasjonsprosesser*. Den ESG-orienterte innovasjonsevnen katalyserer selskapenes satsing inn i det grønne skiftet. Selskapene bygger en organisasjonskultur som oppmuntrer til innovativ tenkning rundt nye og eksisterende produkter, med bærekraft som et grunnleggende tankesett.

Som et resultat av bærekraftsrapportering har virksomhetene blitt mer åpne og transparente, hvilket har bidratt til å styrke *tillit* og *omdømme* blant interessenter, og dermed økt sine sjanser for økonomisk suksess på sikt. Respondentene er oppmerksom på bruk av bærekraftsrapportering som et opportunistisk verktøy, og praktiserer en balansert rapportering som fremhever både positive og negative konsekvenser av virksomhetens handlinger.

Til tross for kortsiktige lønnsomhetsutfordringer knyttet til implementeringen av ESG, viser respondentene i studien at de er forpliktet til å være en ledende aktør i det grønne skiftet. Dette skyldes en forståelse av at bærekraftig forretningspraksis vil styrke deres omdømme og *lønnsomhetsmuligheter på sikt*. Dette indikerer at selskapene er villige til å avstå fra

umiddelbart lønnsomme, men ikke-bærekraftige prosjekter for å sikre sin langsiktige konkurransekraft og lønnsomhet.

Fra intervjuene fremkommer det at *ESG-data* er essensielt for bedriftenes arbeid og tilpasning til omgivelsene. Balansen mellom en *sentralisert og desentralisert* struktur kom frem som en sentral faktor i ESG-datainnsamling. En mer desentralisert tilnærming kan øke rekkevidden på datatilgang og fremme en bedriftskultur som prioriterer bærekraft.

Bedriftene, spesielt innen konsulentbransjen, bygg og anleggsbransjen og raffinери- og kjemikaliebransjen, ser reguleringer, lover og forskrifter som en stor påvirkningskraft i deres bærekraftige utvikling. Bedriftene uttrykker at *tilpasningsdyktighet* er avgjørende for å opprettholde konkurranseevnen i et dynamisk marked. Åpenhetsloven av 2022 og EU-taksonomien trekkes frem som viktige momenter i omgivelsene som de må tilpasse seg til. Dette innebærer at bedrifter er villige til å utforske og investere i nye arbeidsmetoder for å effektivt tilpasse seg disse endringene.

For å fremme ESG-hensyn utover egen bedrift, er virksomhetene *bærekraftspådrivere i sine omgivelser* og de samarbeider med regulatoriske drivere. Bedriftene anser å *implementere prosesser for å følge opp verdikjeden*, basert på deres ESG-arbeid, som et viktig steg for å kunne pådrive og ligge i bresjen av det grønne skiftet.

Konklusjonen på problemstillingen vår er at ESG fungerer som et nøkkelverktøy for å oppdage og kapre fremtidige innovasjonsmuligheter, tilpasse seg omgivelsene i det grønne skiftet, imøtekomme reguleringer, og for å tilrettelegge for langvarig lønnsomhet. ESG brukes som et verktøy av virksomhetene for å møte interessentenes forventninger, bygge tillit og omdømme, og være en attraktiv arbeidsplass. Dessuten er pålitelige ESG-data og evnen til å påvirke økosystemet vesentlige faktorer for å oppnå suksess i dynamiske omgivelser. Her forteller respondentene at de har utfordringer. Selv om de opplever utfordringer knyttet til datainnsamling, holdningsendringer blant ansatte og kortsiktig lønnsomhet, er det klart at integrasjon av ESG i forretningsstrategien bidrar til opprettholdelse av konkurransekraft og muligheter for langsiktig verdiskapning.

6.2 Begrensninger ved forskningen

Den primære begrensningen for avhandlingen er studiens omfang. Med en masteravhandling på 30 studiepoeng, har det vært begrensninger på hvor mye data og respondenter som kunne inkluderes. Forskningsutvalget besto av åtte intervjuer med elleve respondenter. Dette begrenser generaliserbarheten av funnene for andre enheter. Avhandlingen inkluderer ett eller to selskap fra hver bransje, noe som resulterer i en overordnet forståelse i hver bransje. Det ville vært hensiktsmessig å samle mer informasjon fra flere aktører i ulike og like bransjer for å få et bedre sammenligningsgrunnlag og dypere forståelse av fenomenet. Selv om datainnsamlingen dekket ulike deler av Norge, kunne den ha vært utvidet til å inkludere et større geografisk område.

En annen begrensning ved masteroppgaven er detaljnivået og redegjørelsen omkring relevante regelverk. Regelverket og reguleringene i de ulike bransjene er omfattende og komplekse, og det har utfordrende å avgjøre hvilken detaljgrad som er hensiktsmessig å inkludere i avhandlingen. Denne studien har i all hovedsak forholdt seg til den Åpenhetsloven av 2022, som et konkret eksempel på det regulatoriske presset i norske omgivelser, og EU-taksonomien, og som et konkret eksempel på regulatorisk press i internasjonale omgivelser.

6.3 Anbefalinger og praktiske implikasjoner

I avhandlingen har vi identifisert åtte sentrale anbefalinger som bedrifter bør følge for å kunne bruke ESG som et verktøy til å styre sin konkurranseevne og lykkes i det grønne skiftet. Disse anbefalingene tar sikte på å styrke bedrifters evne til å håndtere det dynamiske forretningsmiljøet ved å bruke ESG som et verktøy.

Integrering av ESG i innovasjonsprosesser: Ledelsen bør spille en fremtredende rolle i implementeringen av ESG i forretningsstrategien og det grønne skiftet i selskapet, og oppmuntre til innovativ tenkning og kontinuerlig forbedring med bærekraft som en grunnleggende antakelse. ESG bør brukes som et sentralt verktøy i innovasjonsprosessene for både nye og eksisterende produkter. For å styrke ansattes bærekraftsholdninger bør *bærekraftsrettede insentivsystemer*, ved å knytte finansielle belønninger opp mot ESG-mål, innføres.

Øk kompetansen om bærekraft: Sørg for at de ansattes bærekraftskompetanse oppdateres kontinuerlig, ved å tilby ulike kompetansehevingstiltak som webinarer, workshops, e-læring og kompetansenettverk. Dette inkluderer å samarbeide med relevante aktører og utnytte nettverkene for å styrke kunnskapen og utvikle bedre løsninger for bærekraftig utvikling.

Vær åpen og transparent: Øk åpenheten og transparensen i selskapets bærekraftsrapportering for å styrke tilliten blant interessentene. Unngå grønnvasking ved å være ærlig om både positive og negative konsekvenser av selskapets bærekraftsarbeid. Tilstreb å ha en balansert rapportering som viser både styrker og svakheter. Slik kan en virksomhet bli bevisst egne styrker, og fokusere på å forbedre egne svakheter.

Bruk ESG som et langsiktig lønnsomhetsverktøy: Integrasjonen av ESG i forretningsmodellen bør ses som en langsiktig strategi for å opprettholde konkurransekraft og oppnå langsiktig lønnsomhet. Vær klar over at det kan være kortsiktige lønnsomhetsutfordringer knyttet til implementeringen av ESG, men ha en ambidekster tilnærming som balanserer kortsiktige gevinster med et langsiktig bærekraftsfokus.

Prioritere investeringer i datainnsamling og -kvalitet: Studien vår fant at mange opplever mangelfulle ESG-data. God datakvalitet er avgjørende for å kunne sette mål, følge opp mål og rapportere på mål. Bedrifter bør derfor prioritere investeringer i bedre datasystemer og prosesser for å sikre tilstrekkelig og pålitelig ESG-data.

Etablere desentraliserte strukturer for datainnsamling: Vår avhandling påpeker at bedrifter med en balansert struktur mellom sentraliserte og desentraliserte strukturer har bedre forutsetninger for å oppdage markeds- og teknologiutviklinger. Bedrifter bør engasjere hele organisasjonen i datainnsamling og ESG-arbeid ved å ha en hensiktsmessig balanse mellom en desentralisert og sentralisert struktur.

Tilpasse seg dynamiske omgivelser og reguleringer: Reguleringer, lover og forskrifter har stor betydning for næringslivets bærekraftige utvikling. Bedrifter bør være proaktive i å tilpasse seg endringer i omgivelsene og implementere nye rutiner og praksiser for å oppfylle kravene. Dette kan inkludere å etablere nye mål og nøkkelindikatorer for bærekraftsarbeid, og å tilpasse seg og samarbeide med regulatoriske drivere.

Være en pådriver i verdikjeden: Bedrifter har et samfunnsansvar for å imøtekomme behovene til interessenter og bidra til bærekraftig utvikling. Bedrifter bør aktivt jobbe for å påvirke økosystemet og interessentene sine ved å etablere strenge ESG-krav til leverandører og engasjere seg i samarbeid med regulatoriske drivere. Dette vil bidra til å forme økosystemet i en mer bærekraftig retning.

Masteravhandlingen gir praktiske implikasjoner for de deltagende bedriftene i studien, samt andre bedrifter som leser oppgaven. Våre funn indikerer at hvis bedrifter tar i bruk de nevnte anbefalingene, kan det resultere i styrket konkurranseevne i dynamiske omgivelser. Ved å integrere ESG som et sentralt verktøy i innovasjonsprosesser og forretningsstrategi, kan bedrifter oppnå en bærekraftig konkurranseevne og konkurransefortrinn i markedet. Dette kan tiltrekke seg et stadig mer bevisst og ESG-orientert kundesegment. Samtidig bidrar en åpen og transparent tilnærming til bærekraftsrapportering til å bygge et sterkt omdømme og tillit blant interessenter, inkludert kunder, investorer, ansatte og samfunnet generelt. Ved å ivareta miljø-, sosiale og forretningsetiske hensyn kan bedrifter redusere risikoen for negative hendelser og sikre mer langsiktig stabilitet og bærekraftig drift. Videre kan en bærekraftig forretningsmodell tiltrekke seg investorer som verdsetter selskaper med en langsiktig bærekraftig strategi. Integrering av ESG i innovasjonsprosesser gir også muligheter for å utvikle innovative produkter og tjenester som løser samfunnsutfordringer. Ved å effektivisere ressursbruk og implementere bærekraftige praksiser kan bedrifter oppnå kostnadsbesparelser og økt effektivitet. Ved å være en pådriver i verdikjeden og sette strenge ESG-krav til leverandører og samarbeide med regulatoriske drivere, kan bedrifter ta på seg et samfunnsansvar og fremstå som en attraktiv arbeidsplass for den nye ESG-bevisste generasjonen. Samlet sett gir implementeringen av disse anbefalingene bedrifter muligheten til å lykkes med en bærekraftig strategi, og styrke og opprettholde konkurranseevnen i det grønne skiftet.

6.4 Teoretiske implikasjoner og oppfordring til videre forskning

Innen litteraturen er det begrenset hvor mye forskning det er på hvordan bedrifter bruker ESG for å oppnå konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser. Det er et behov for å identifisere hvilke verktøy bærekraftsledende bedrifter i forskjellige sektorer benytter for å vedlikeholde sin posisjon i markedet og utvikle nye konkurransefortrinn i sin bransje. Vår masteravhandling bidrar til økt teoretisk forståelse ved å identifisere verktøyene som holder bedrifter i bærekraftsbresjen av i norske omgivelser.

Vår studie viser at disse ESG som et verktøy har ulike funksjoner i de forskjellige bransjene. Vår studie impliserer dermed at det er nødvendig å ta hensyn til bransjevariasjon i bruken av ESG i sin bedrift. På denne måten bidrar vår studie til å oppnå utvidet forståelse av ESG som en dynamisk omgivelse og hvordan bedrifter kan bruke ESG til å oppdage, kapre og transformere konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser. Videre forskning bør i større grad fange opp de mer komplekse nyansene internt i hver bransje, og undersøke hvordan bransjer kan bruke ESG som et verktøy.

Innenfor temaet ESG og opprettholdelse og nyskaping av konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser, kan videre forskning bygge på funnene som er presentert i denne studien. En mulig retning for videre forskning er å gjennomføre en kvantitativ studie med et større utvalg respondenter fra ulike store virksomheter. Dette vil bidra til å bekrefte og generalisere oppgavens hovedfunn. Videre kan det være interessant å undersøke og analysere dilemmaer og paradokser knyttet til bærekraftige tiltak i virksomheter. En slik studie kan bidra til å identifisere og forstå barrierene bedrifter kan møte når de implementerer ESG-praksis, og vil kunne identifisere utviklingen av effektive strategier for å håndtere disse utfordringene. I tillegg vil det være verdifullt å undersøke i hvilken grad kulturen og organisasjonsstrukturen i en virksomhet påvirker dens evne til å inkorporere ESG i strategien.

En annen mulig retning for fremtidig forskning kan være å undersøke hvorvidt og hvordan forskjellige bransjer har ulike utfordringer og muligheter når det gjelder ESG. For eksempel, hvordan fungerer ESG-dynamikken i høyteknologiske sektorer sammenlignet med tradisjonelle produksjonssektorer, og hvilke konsekvenser har dette for deres evne til å oppnå konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser?

En annen mulighet er å utforske hvordan lover og regulatoriske miljøer påvirker virksomheters ESG-praksis og deres evne til å skape konkurransefortrinn. Slike studier kan gi innsikt i hvordan politiske og regulatoriske mekanismer kan utformes for å fremme bærekraftig forretningspraksis og stimulere innovasjon.

Til slutt vil det være nyttig å utforske hvilken rolle ESG spiller i å forme forbrukeratferd og preferanser, og hvordan dette igjen påvirker virksomhetenes konkurransestrategi. En slik studie kan kaste lys over hvordan bedrifter kan posisjonere seg og kommunisere sin ESG-strategi for å tiltrekke seg og beholde kunder i et stadig mer bærekraftbevisst marked.

Gjennom denne masteravhandlingen har vi fått verdifulle innsikter i hvordan ESG kan brukes som et verktøy for å oppnå konkurransefortrinn. Vi håper at våre funn og forslag til videre forskning vil bidra til å øke forståelsen og bruken av ESG i forretningspraksis og stimulere videre forskning på dette viktige og fremvoksende området.

7. Referanseliste

Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.

Allen, M. W. & Craig, C. A. (2016). Rethinking corporate social responsibility in the age of climate change: A communication perspective. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-11.

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993) 'Strategic assets and organizational rent'. *Strategic Management Journal* 14(1), 33–46 . <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–8. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>

Argote, L. (1999) *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic: Boston, MA.

Auer, B. R., & Schuhmacher, F. (2016). Do socially (ir)responsible investments pay? New evidence from international ESG data. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 59, 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2015.07.002>

Augier, M. & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.

Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <http://www.jstor.org/stable/2631697>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Belal, A., Cooper, S., Giordano-Spring, S., Maurice, J., & Cho, C. (2018). *Sustainability accounting (Vol. V. 7, Advances in environmental accounting & management ;)*. Bingley, England: Emerald Publishing.

- Bell, Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). Oxford University Press.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed., pp. XVI, 432). Pearson.
- Bjartnes, A. (2015). *Det grønne skiftet – Stans Norges veddemål mot klimapolitikken*. Oslo: Frekk forlag
- Blackburn, W. R. (2007). *The sustainability handbook: the complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. London: Earthscan
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Buallay, A. (2019). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of Environmental Quality*, 30(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (3rd ed., pp. XXI, 448). Sage.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press, New York.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2013). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14 (5), 603–616. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1511.
- Drempetic, Klein, C., & Zwergel, B. (2020). The Influence of Firm Size on the ESG Score: Corporate Sustainability Ratings Under Review. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002) *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability Business Strategy and the Environment* Vol. 11, 130-141

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://www.jstor.org/stable/3094429>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd ed., pp. X, 363). SAGE.

Europakommisjonen. (u.å.a). Corporate Sustainability Reporting. Hentet 9. mars 2023, fra https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Europakommisjonen. (u.å.b). EU taxonomy for sustainable activities. Hentet fra https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3rd ed., pp. XII, 443). Sage Publications.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

FN (1987). *Our Common Future* (Brundtland Report). Hentet fra: <https://bit.ly/3uSo2jO> (Hentet: 20.02.2021).

FN (2020, 22.november) *Parisavtalen*. FN-sambandet. Hentet 16 mai 2023 fra <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

FNs miljøprogram (2004) *Who Cares Wins –The Global Compact Connecting Financial Markets to a Changing World* (PDF). UN Environment Programme – Finance Initiative. Hentet 13 mai 2023

Fombrun, C. J., & Riel, C. B. M. van. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations* (pp. XXVIII, 273). FT Prentice Hall.

Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology & Health*, 25(10), 1229–1245.

<https://doi.org/10.1080/08870440903194015>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.

Freeman, R.E. & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (eds M.A. Hitt, R.E. Freeman and J.S.

Harrison). <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>

Freeman, R.E. i “Stakeholder Management and Reputation,” i *Values and Ethics for the 21st Century*, Freeman, R.E. Spania: BBVA OpenMind, 2012, s.363-380 [Online]. Hentet fra

<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf>

Geertz, C. (1973). *Thick Description: Towards an Interpretive Theory of Culture*. In *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.

Giannopoulos, G., Kihle Fagernes, R. V., Elmarzouky, M., & Afzal Hossain, K. A. B. M. (2022). The ESG Disclosure and the Financial Performance of Norwegian Listed Firms.

Journal of Risk and Financial Management, 15(6), 237. <https://doi.org/10.3390/jrfm15060237>

Gillan, S, L., Koch, A., & Starks, L.T, (2021) Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance, *Journal of Corporate Finance*, Volume 66,,

<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889> .

Global Risk Profile (u.å) *ESG INDEX 2022*. Hentet 1.mai 2023 fra <https://risk-indexes.com/esg-index/>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122

Grenness, T. (2012). Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister (2. utg., p. 234). Cappelen Damm akademisk.

Grønn Byggallianse (2021). Infopakke Klimakjempen. Hentet fra <https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/publikasjoner/infopakkeklimakjempen/>

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.

Gustavsen, Ø. (2013). *Gründere bygger Norge, hvordan lykkes med å skape noe nytt*. Frekk forlag.

Henderson, R.M. & Cockburn, I. (1994) Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 63-84.

Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., & Manullang, D. (2007). Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9103-8>

Huitfeldt, A. (2023, 2 mai). *Redegjørelse om viktige EU- og EØS-saker i 2023*. Regjeringen. Hentet fra [Redegjørelse om viktige EU- og EØS-saker i 2023 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/redogjorelse/om-viktige-eu-og-eos-saker-i-2023)

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.

Jackson, I. A., & Nelson, J. (2004). *Profits with principles*. New York, NY: Doubleday.

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg., p. 432). Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.). Abstrakt.

Kirk, J., & Miller, M. (1986). Reliability and Validity in Qualitative Research. In *Reliability and Validity in Qualitative Research* (Vol. 1). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412985659>

Klima- og miljødepartementet (2021, 8. januar). *Stortingsmelding 13 (2020-2021): Klimaplan for 2021-2030*. Tilråding frå Klima- og miljødepartementet, Regjering Solberg. Hentet 15 mai fra [Meld. St. 13 \(2020–2021\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Gyldendal Akademisk.

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.

Leonard-Barton, D. (1992). 'Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13, pp. 111-125.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* (Providence, R.I.), 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

McGrath, R.G. (2013) *The End of Competitive Advantage How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4. utg.). Sage publications.

Miljødirektoratet. (2022, 14. november). Klimagassutslipp fra olje- og gassutvinning. Miljøstatus.<https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-olje--og-gassutvinning>

Mitchell, J. (1983). Case and Situation Analysis. *The Sociological Review*, 31(2), 187–211. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1983.tb00387.x>

- Mitchell, W. (1991). Dual clocks: entry order influences on industry incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal* 12(2): 85-100.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. og Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4):853-886.
- Morningstar. (2023). The Morningstar Sustainability Screener. Tilgjengelig på <https://www.morningstar.com/esg-screener>
- Nelson, R. R. & Winter. S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Nelson, R. R. & Winter, S.G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives* 16(2): 23–46.
- Nilssen, V. (2014). *Analyse i kvalitative studier* (2nd ed.). Universitetsforlaget.
- NRK (2023, 23 mars) *Vil kutte utslipp med kunstig intelligens*. Hentet den 18 mai fra: <https://www.nrk.no/osloogviken/anleggsmaskiner-pa-tomgang-er-klimaversting--kunstig-intelligens-kan-vaere-losningen-1.16338194>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. L. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- O'Reilly, C. & Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review* , 82 (4), 74-83.
- O'Reilly, C. & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research In Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Pedersen, Fitzgibbons, S., & Pomorski, L. (2021). Responsible investing: The ESG-efficient frontier. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 572–597.

<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance* (pp. xviii, 557). Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review* 84(12), pp. 78-92.

Porter, M. E., & Linde, v.d.C., (1995) *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. *Journal of Economic Perspectives*. Volume 9, Number 4 ,Fall 1995, Pages 97–118 <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/jep.9.4.97>

Position Green (2022) ESG 100 Data for Decision Makers. Hentet den 14 mai fra [ESG 100 Data for Decision Makers](#)

Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990). 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, 68(3), p. 79-91.

PwC (2022) *Klimaindeksen*. Hentet den 18 mai fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/klimaindeksen-2022.pdf>

Regjeringen (u.å) *Konkurranssevne*: ordboksord. Hentet 18 mai 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statsbudsjett/ord-og-begreper-i-statsbudsjett/text=Konkurranssevne>.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson.

Schaltegger, S., Bennett, M., & Burritt, R. (2006). *Sustainability Accounting and Reporting* (Vol. 21). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3>

Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York.

Shakil, M. H., Mahmood, N., Tasnia, M., & Munim, Z. H. (2019). Do environmental, social and governance performance affect the financial performance of banks? A cross-country study of emerging market banks. *Management of Environmental Quality*, 30(6), 1331–1344. <https://doi.org/10.1108/MEQ-08-2018-0155>

Statistisk sentralbyrå. Tabell 12817: Næringslivets inntekter og kostnader, etter næring (SN2007) og størrelsesgruppe. 1 000 kroner. Preliminære tall. <https://www.ssb.no/statbank/table/12817/tableViewLayout1/> (besøkt 6. april 2023).

Stockholm International Peace Research Institute. (2022). Trends in world military expenditure, 2021. Retrieved from https://www.sipri.org_trends_in_world_military_expenditure.pdf

Sustainalytics. (u.å.). ESG Ratings & Research. Tilgjengelig på: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>

Szekely, F., Dossa, Z., & Hollender, J. (2017). *The Beyond the Triple Bottom Line*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10953.001.0001>

Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. *Industrial and Corporate Change* 3(3): 537-556.

Teece, D. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319-1350. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640>

Teece, D.J , Pisano, G, Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Volberda, H. W. & Elfring, T. (2001). *Rethinking strategy* (pp. XIII, 322). Sage Publications.

Wimmer, M. (2013). ESG-persistence in Socially Responsible Mutual Funds. *Journal of Management and Sustainability*, 3(1), 9–9.

World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development. (2015).
The Greenhouse Gas Protocol: Revised Edition.

<https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Sage publications.

Zhao, C., Guo, Y., Yuan, J., Wu, M., Li, D., Zhou, Y., & Kang, J. (2018). ESG and corporate financial performance: Empirical evidence from China's listed power generation companies. Sustainability (Basel, Switzerland), 10(8), 2607. <https://doi.org/10.3390/su10082607>

Åpenhetsloven (2022). Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (LOV-2021-06-18-99). Henta fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tematikk	Styrings-/hjelpespørsmål for fremdrift
Intervjuoppstart	<p>Presentasjon og kort introduksjon av formål med intervjuet.</p> <p>Avklare anonymitetshensyn og om det er greit at vi tar videoopptak av intervju.</p> <p>Påminnelse om signering av informasjonsskriv og samtykkeerklæring</p> <p>Vi har berammet intervjuet til cirka 45-60 minutter. Er det noe du må rekke etter intervjuet, eller har du litt fleksibilitet?</p> <p>Har du noen spørsmål du har lyst å stille oss innledningsvis? Er det noe du lurer på?</p>
Informantens generelle forhold til bærekraft	<ol style="list-style-type: none">1. Hva betyr bærekraft i denne virksomheten?2. Hadde bedriftens bærekraftige verdier noen betydning for at du begynte å jobbe her?3. Fortell kort om selskapets bærekraftsavdeling?<ol style="list-style-type: none">a. Når ble den opprettet?b. Hvilken rolle spiller din avdeling/ ditt kontor i konsernets bærekraftvisjon og -strategi?c. Hvordan jobber dere forskjellig fra andre avdelinger i landet? /utlandet?d. Hvordan kommer bærekraft til uttrykk i deres mål og verdier?4. Kan du fortelle om de viktigste bærekraftstemaene for virksomheten, både med hensyn til i) positiv innvirkning og ii) negativt fotavtrykk?<ol style="list-style-type: none">a. Kan du fortelle om en aksjon dere har gjennomført som har hatt positiv innvirkning på miljø (E), samfunn (S) eller vist ansvarlig forretningsstyring (G)?

	<p>5. Opplever du at bedriften jobber annerledes mot bærekraftsmål nå, sammenlignet med for 5 år siden?</p>
<p>Strategisk utvikling</p>	<p>6. På veien mot en helhetlig tilnærming til ESG, er det å samle inn nødvendig data viktig for å få oversikt over hvordan selskapet gjør det i dag. Hva er deres tilnærming til innhenting og bruk av ESG-data i bedriften?</p> <p>7. Hvordan integrere dere ESG-hensyn inn i alle deler av virksomheten, på tvers av forretningsområder?</p> <ol style="list-style-type: none"> Hvor integrert er ESG-hensyn i den overordnede virksomhetsstrategien i selskapet idag? Hvordan integreres bærekraft i handlingsplaner? <p>8. Hva er de største utfordringene knyttet til å operasjonalisere ESG-hensyn i bedriften i tiden fremover?</p> <p>9. Hvorfor har dere satt de målene dere har satt?</p> <ol style="list-style-type: none"> Hvilke ESG-relaterte KPI'er (Key performance indicators) har dere? Hvilke utfordringer har dette medført? Etter Parisavtalen skal alle land melde inn nye eller oppdaterte utslippsmål hvert femte år. Norges forsterkede klimamål er å redusere utslippene med minst 50 % innen 2030 sammenlignet med 1990-nivå. Har dere mål som er i tråd med å redusere utslippene med minst 50% sammenlignet med 1990-nivå? Har dere tidsbestemte «Science-Based Targets» som er i tråd med 2 graders målet fra Paris-avtalen? <p>10. Hvordan opplever du det er å balansere bærekraftig utvikling med den nåværende strategien og ledelsens visjon for bedriften?</p> <ol style="list-style-type: none"> Har bedriften satt klare grenser for hva som er innenfor og utenfor organisasjonens interesse og handlingsrom? Kan du gi et eksempel der selskapets ESG-fokus forhindret et ellers potensielt profitabelt prosjekt? Si at en samarbeidspartner viser seg å ikke dele deres syn på bærekraftsverdier og visjon. Hvordan responderer dere på dette? <ol style="list-style-type: none"> Har en slik situasjonen oppstått? <p>11. Det kan være vanskelig å forutse hvilken effekt ESG-tiltak har på avkastning og; Hvordan predikerer dere effekten av deres ESG-tiltak?</p> <p>12. Hva er deres største forbedringspotensialet?</p>

<p>Kultur og holdninger</p>	<p>13. Hvordan jobber dere med å få bærekraft forankret i organisasjonens kultur?</p> <p>a. Har du opplevd en endring i organisasjonskulturen i løpet av din tid her?</p> <p>14. Hvilke tiltak gjør dere for å skape eierskap til bærekrafts - verdier, -strategier og -mål?</p> <p>15. Benytter bedriften belønningssystemer knyttet til bærekraft?</p> <p>a. Hvis ja: Hvem gjelder dette for?</p> <p>b. Har deres bedrift lederlønnsordninger knyttet til utslippsmål?</p> <p>16. Kan du trekke frem en hendelse der ditt bidrag/forslag har fått noe motstand relatert til å integrere ESG-hensyn i bedriften?</p> <p>17. Kan du trekke frem en hendelse der ditt bidrag har fått mye støtte relatert til å integrere ESG-hensyn i bedriften?</p>
	<p>Avslutningsvis, er det noe vi har glemt å spørre om som du mener er viktig for oss å ta med?</p>

Informasjon om forskningsprosjektet

“Hvordan oversettes ESG-forhold til norske bedrifters strategiske utvikling?”

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg.

Formål

Formålet med masterprosjektet er å studere hvordan norske bedrifter anvender ESG-forhold i sin bærekraftige utvikling i organisasjonen. Oppgaven tar utgangspunkt i mål, strategien og visjonen deres, og undersøker hvordan ESG-forhold påvirker disse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Førstelektor Trond Stiklestad er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor er du inkludert i studien?

Informantene har bærekraft som en sentral del av arbeidsfelt og ansvarsområdet. Du er plukket ut på bakgrunn av relevant kompetanse, jobbstilling og selskap. Rekrutteringen har foregått gjennom direkte mailkorrespondanse eller via bedriftens egne kontaktfelt på hjemmesiden. Utvalget består av 11 ansatte i norsk næringsliv som jobber i store bedrifter med bærekraft sentralt forankret i strategien.

Hva innebærer prosjektet for deg?

Du må delta i et intervju gjennom Microsoft Teams. Opplysningene innhentes i form av et semi-strukturert intervju. Intervjuet varer i ca 1 time. Opplysningene vil utelukkende bli brukt til vårt forskningsprosjekt. Opplysningene vil i all hovedsak omhandle ESG- og bærekraftsforhold i din bedrift.

Du kan protestere

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, og du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å protestere.

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.

- Partene som vil ha tilgang på opplysningene er: Sebastian Diab, Thomas Ølberg og veileder Trond Stiklestad ved NTNU.
- Data vil bli oppbevart uten navn.
- Deltakeren vil kunne gjenkjennes i publikasjonen gjennom jobbstilling og navnet på bedriften. Ingen øvrige personopplysninger vil publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 25.05.23. Ved prosjektslutt vil all oppbevart data anonymiseres.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse, men du har anledning til å protestere dersom du ikke ønsker å bli inkludert i prosjektet.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- å protestere
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

- Veileder Trond Stiklestad (trond.stiklestad@ntnu.no) ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim
- Forfatter Thomas Ølberg (thomaolb@stud.ntnu.no) ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim
- Forfatter Sebastian Diab (Sebastidi@stud.ntnu.no) ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim

- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, Personvernombud - Direktør organisasjon og infrastruktur. (thomas.helgesen@ntnu.no)

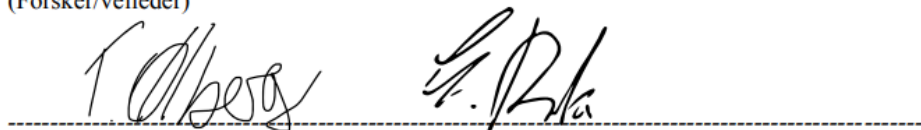
Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Trond Stiklestad

(Forsker/veileder)



(Masterstudenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Hvordan oversettes ESG-forhold til norske bedrifters strategiske utvikling?*" og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i et personlig intervju over Teams for bruk i masteroppgaven, og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: NSD-godkjenning

16.03.2023, 14:35

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Trykk på **Esc** for å avslutte fullskjerm

[Meldeskjema](#) / [Hvordan oversettes ESG-forhold til norske bedrifters strategiske utvik...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
496345

Vurderingstype
Automatisk

Dato
31.01.2023

Prosjekttittel

Hvordan oversettes ESG-forhold til norske bedrifters strategiske utvikling?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig

Trod Stiklestad

Student

Sebastian Diab

Prosjektperiode

01.10.2022 - 25.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 25.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/63d7775-b356-4ec8-a27e-97b1a3e00041/vurdering>

1/2

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

