

Madelene Stoltenberg
Malin Blø Andersen

Hvordan definerer og implementerer Norske Skog Skogn bærekraftige praksiser, og hvilken effekt kan praksisene ha på selskapets omdømme blant bedriftskunder?

How does Norske Skog Skogn define and implement sustainable practices, and what effect can these practices have on the company's reputation among business customers?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
April 2024

Madelene Stoltenberg
Malin Blø Andersen

Hvordan definerer og implementerer Norske Skog Skogn bærekraftige praksiser, og hvilken effekt kan praksisene ha på selskapets omdømme blant bedriftskunder?

How does Norske Skog Skogn define and implement sustainable practices, and what effect can these practices have on the company's reputation among business customers?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen av bachelorstudiet ved NTNU Handelshøyskolen, og representerer en felles interesse for samspillet mellom økonomi, strategi og bærekraft.

Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik prosess hvor vi har fått innsikt i både teoretiske og praktiske aspekter av bærekraft i næringslivet. Vi har fått muligheten til å intervju fem kunnskapsrike mennesker fra Norske Skog Skogn som alle har bidratt med unik og verdifull informasjon om hvordan bærekraft blir forstått, praktisert - og hvordan dette kan være med å påvirke selskapets eksterne omdømme blant bedriftskunder.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Trond Stiklestad, for verdifull veiledning, støtte og innsikt gjennom hele prosessen. Takk også til alle de ansatte i Norske Skog Skogn som var villig til å åpne seg opp og dele sine erfaringer og synspunkter, noe som har vært essensielt for å gi dybde til analysene i oppgaven.

Til sist vil vi takke venner og studiekamerater for deres urokkelige støtte og forståelse gjennom hele vårt studieløp. Videre vil vi takke medstudentene som tørr å utfordre og stille spørsmål. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten dere.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning

Sammendrag

Formålet med bacheloroppgaven er å utforske sammenhengen mellom omdømme og bærekraft. Markedet preges av nye krav, reguleringer og innovasjoner knyttet til bærekraft, og selskaper som ikke er forberedt på omstillingene risikerer å falle bakpå. Samtidig som dette kan utgjøre en risiko, åpner det også opp for nye muligheter. Norske Skog Skogn er et selskap som opererer i et marked med fallende etterspørsel og oppgaven søker dermed å undersøke om bærekraft kan bidra til å styrke omdømmet, som igjen kan føre til flere konkurransefortrinn.

Problemstillingen for oppgaven er følgende:

Hvordan definerer og implementerer Norske Skog Skogn bærekraftige praksiser, og hvilken effekt kan praksisene ha på selskapets omdømme blant bedriftskunder?

Problemstillingen er delt inn i tre delspørsmål: Hvordan blir bærekraft forstått og implementert i Norske Skog Skogn, hvordan arbeider Norske Skog Skogn med bærekraft for å styrke sitt eksterne omdømme, og hvilken påvirkning mener de ansatte at bærekraftsarbeidet har på selskapets forhold til bedriftskunder?

For å svare på problemstillingen har vi lagt frem teori om bærekraft, samfunnsansvar og omdømme. Vi har gjennomført en kvalitativ case-studie på tvers av avdelingene ved Norske Skog Skogn, hvor vi intervjuet fem respondenter på tvers av HR, utvikling, salg - og logistikk og økonomi. Oppgaven søker ikke å generalisere en forståelse av sammenhengen mellom omdømme og bærekraft, men heller gi en dypere forståelse av dens forekomst i Norske Skog Skogn. For å skaffe denne innsikten er data fra intervju analysert i lys av teorien.

Funn i studien tyder på at Norske Skog Skogn, fokuserer primært på miljøaspekter av bærekraft, særlig CO₂-reduksjon, men mangler en integrert tilnærming som også omfatter økonomisk og sosial bærekraft. Selskapet står overfor utfordringer i effektiv kommunikasjon av bærekraftstiltak til kunder, som ofte prioriterer produktkvalitet. For å styrke omdømmet og markeds plasseringen kan Norske Skog Skogn, ta nytte av å forbedre sin kommunikasjonsstrategi for å tydelig fremme sine bærekraftsinitiativer.

Abstract

The purpose of this bachelor's thesis is to explore the relationship between reputation and sustainability. The market is characterized by new demands, regulations, and innovations related to sustainability, and companies that are not prepared for this transition risk falling behind. While this represents a risk, it also opens up new opportunities and market shares. Norske Skog Skogn operates in a market with declining demand, and thus, the task is to investigate whether sustainability can contribute to strengthening the reputation, which in turn can lead to more competitive advantages.

The research question for the thesis is accordingly:

How does Norske Skog Skogn define and implement sustainable practices, and what effect can these practices have on the company's reputation among business customers?

The research question is divided into three sub-questions: How is sustainability understood and implemented in Norske Skog Skogn, how does Norske Skog Skogn, work with sustainability to strengthen its external reputation, and what impact do employees believe the sustainability work has on the company's relationship with business customers.

Addressing this, we've examined theories on sustainability, corporate social responsibility, and reputation. A qualitative case study was conducted at Norske Skog Skogn, interviewing five respondents from HR, development, sales, logistics, and finance. The aim is not to generalize but to deepen the understanding of sustainability's impact on reputation within Norske Skog Skogn. Interview data was analyzed against the theoretical frameworks.

The findings in the study suggest that Norske Skog Skogn primarily focuses on environmental aspects of sustainability, especially CO₂ reduction, but lacks an integrated approach that also includes economic and social sustainability. The company faces challenges in effectively communicating its sustainability initiatives to customers, who often prioritize product quality. To strengthen its reputation and market positioning, Norske Skog Skogn could benefit from improving its communication strategy to clearly promote its sustainability initiatives.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av Norske Skog Skogn	1
1.2 Introduksjon av problemstilling og forskningsspørsmål	2
2. Teori	4
2.1 Bærekraft	4
2.1.1 Bedriftens samfunnsansvar (CSR).....	5
2.1.2 Drivkraften bak bærekraftig utvikling.....	6
2.1.3 Nye bærekraftskrav - og reguleringer.....	6
2.2 Hva er omdømme?	7
2.2.1. Hvorfor omdømme?	8
2.2.2. Hvordan påvirker samfunnsansvar og bærekraft omdømmet?	8
2.2.4 Business to Business (B2B).....	8
2.2.5 Business to customer (B2C)	9
2.3 Hvordan etablere ønsket omdømme?	10
4. Metode og forskningsdesign	12
4.1 Problemstillingen	12
4.1.1 Forskningsspørsmål	13
4.2 Valg av undersøkelsesdesign	14
4.3 Valg av metode	14
4.4 Innsamling av data	15
4.5 Strukturering av intervjuguide	16
4.6 Utvalgsprosessen	17
4.7 Analyse av datamateriale	18
4.8 Kvalitetssikring	19
4.8.1 Reliabilitet.....	20
4.8.2 Validitet	21
4.8.3 Forskernes etiske og juridiske ansvar	22
5. Analyse	22
5.1 Analyse av forskningsspørsmål 1	23
5.1.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1	26
5.2 Analyse av forskningsspørsmål 2	26
5.2.1 Delkonklusjon av forskningsspørsmål 2.....	29
5.3 Analyse av forskningsspørsmål 3	30
5.3.1 Delkonklusjon av forskningsspørsmål 3.1	34
6. Konklusjon	35

6.1 Videre forskning.....	36
6.2 Kritikk til oppgaven	37
8.1 Vedlegg nr.1: Intervjuguide.....	41

Figurliste

Figur 1 - Trippel bunnlinje (Dalibozhko og Krakovetskaya, 2018)	4
--	----------

1. Innledning

1.1 Presentasjon av Norske Skog Skogn

Norske Skog Skogn AS er en del av Norske Skog ASA. Norske Skog ASA opererer på tvers av fire land, med fabrikker i Norge, Frankrike, Østerrike og Australia (Norske Skog Årsrapport 2023). Fabrikkene produserer ulike produkter fra publikasjonspapir, kartongemballasje og bioenergi (Norske Skog 2024). Norske Skog Skogn har spesialisert seg på å produsere avispapir og betjener hovedsakelig det nordiske markedet, Storbritannia og noen andre deler av verden (Norske Skog Skogn bærekraftsrapport 2021).

Fabrikken holder til i bygden Skogn, som ligger i Levanger kommune, en time nord for Trondheim. Med 370 medarbeidere og 25 lærlinger, har fabrikken utviklet seg til å bli en betydelig industriell aktør i Trøndelag-regionen (Norske Skog Skogn bærekraftsrapport 2021)

Norske Skog konsernet har en uttalt ambisjon om å redusere karbonfotavtrykket med 55% fra 2015-nivå innen 2030, og har som mål å omstille sin kjernevirksomhet slik at 50% av inntektene kommer fra nye forretningsområder innen samme tidspunkt (Norske Skog Skogn bærekraftsrapport 2021). Dette innebærer en sterk satsing på både utvikling og bærekraft.

Norske Skog Skogn understøtter også FNs bærekraftsmål og integrerer disse i sin daglige drift og strategiske planlegging. (Norske Skog Skogn bærekraftsrapport 2021). Bærekraftsarbeid er forankret i grunnleggende verdier om åpenhet, ærlighet, og samarbeid, og de forplikter seg til å levere "grønn verdi" gjennom sitt kontinuerlige arbeid og innovasjoner (Norske Skog 2024). De utvikler blant annet CO₂-fangstteknologi, bruker bærekraftige materialer og fornybar energi i produksjonen (Norske Skog Skogn bærekraftsrapport 2021, s. 7). De overvåker også utslipp til luft og vann, og har lagt ressurser i sirkulær økonomi, blant annet gjennom et partnerskap med Biokraft, som produserer biobrensel fra fabrikkens biologiske avfall (Norske Skog Skogn bærekraftsrapport 2021, s.3).

1.2 Introduksjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Norske Skog Skogn navigerer i et marked i endring, med teknologisk innovasjon og avtagende etterspørsel etter trykkipapir som utfordringer for selskapets fremtidige utvikling. Samtidig åpner et økende fokus på bærekraft opp for nye muligheter. Problemstillingen søker å utforske hvordan Norske Skog Skogn benytter bærekraft i strategiene sine mot bedriftskunder, gitt bevis på at bærekraftige tiltak kan styrke omdømmet, øke lønnsomheten og eventuelt ta nye markedsandeler. Ved å inkludere ansattes perspektiver på bærekraftsarbeidets innvirkning, sikter studien mot å avdekke bærekraftens rolle i Norske Skog Skogn sin strategiske utvikling.

Problemstillingen er som følger:

«Hvordan definerer og implementerer Norske Skog Skogn bærekraftige praksiser, og hvilken effekt har disse praksisene på selskapets eksterne omdømme blant bedriftskunder?»

Vi har 3 forskningsspørsmål som bidrar til å besvare denne problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan blir bærekraft forstått og praktisert i Norske Skog Skogn?*

Dette spørsmålet sikter mot å avdekke både den konseptuelle forståelsen og de konkrete handlingene assosiert med bærekraft i Norske Skog Skogn. Vi ønsker å utforske hvordan bærekraft er definert innenfor organisasjonen og hvilke praksiser som blir implementert for å oppfylle denne definisjonen. Forståelsen av disse elementene vil gi innsikt i hvordan Norske Skog Skogn tilnærmer seg bærekraft, og hvilke spesifikke tiltak de anser som viktigst i deres kontekst.

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan jobber Norske Skog Skogn med bærekraft i henhold til å styrke sitt eksterne omdømme?*

Dette spørsmålet fokuserer på sammenkoblingen mellom bærekraftsarbeidet og bedriftens omdømmebygging. Her ønsker vi å utforske strategiene og tiltakene Norske Skog Skogn tar i bruk for å kommunisere sitt bærekraftsarbeid til eksterne interessenter, inkludert kunder, leverandører og samfunnet ellers. Vi vil undersøke hvilken rolle bærekraft spiller i bedriftens

merkevarebygging og omdømme, samt hvilken effekt dette kan ha på kundens oppfatning av selskapet.

Forskningsspørsmål 3: *Hvilken påvirkning opplever ansatte i Norske Skog Skogn at det nåværende arbeidet med bærekraft har overfor bedriftskunder?*

Her tar vi sikte på å forstå de ansattes perspektiver angående effekten av bærekraftsarbeidet på bedriftskundene. Dette inkluderer ansattes vurderinger av hvordan bærekraftige initiativer og praksiser påvirker kunderelasjoner, kundetilfredshet, og kundelojalitet. Vi ønsker å avdekke om ansatte observerer en direkte sammenheng mellom bærekraftsarbeid og kundenes valg av Norske Skog Skogn som leverandør, samt hvilke aspekter ved bærekraftsarbeidet de mener har størst betydning for bedriftskunder.

Ved å utforske disse spørsmålene gjennom intervjuer og kvalitative metoder, sikter vi mot å få en dypere forståelse av hvordan Norske Skog Skogn integrerer bærekraft i sin forretningsmodell og hvordan dette påvirker både interne og eksterne forhold, spesielt med tanke på bedriftskunder og omdømme.

2. Teori

I denne delen av oppgaven utforsker vi den teoretiske rammen som er essensiell for vår analyse. Vi gjennomgår og diskuterer relevante teorier og modeller knyttet til bærekraft, samfunnsansvar og omdømme. Disse vil hjelpe oss med å adressere og besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i studien.

2.1 Bærekraft

Bærekraft er et prinsipp som skal sikre at våre nåværende behov blir møtt uten å kompromittere fremtidige generasjoners evne til å tilfredsstille sine (International Institute for Sustainable Development 2023). Dette konseptet, som ble definert av FNs Verdenskommisjon for miljø og utvikling i 1987, vektlegger nødvendigheten av en utvikling som ivaretar balansen mellom økonomiske, sosiale og miljømessige behov. Denne definisjonen, som oftest assosiert med Brundtlandkommisjonen og er navngitt etter dens formann Gro Harlem Brundtland, setter grunnlaget for vår forståelse av bærekraft (FN-Sambandet 2023). Bærekraft bygger på tre grunnpilarer: økonomisk, sosial, og miljømessig bærekraft. Disse elementene er avhengige av hverandre, og en balansert tilnærming til ett felt krever overveielser rundt de andre (FN-sambandet, 2023). Med innføringen av FNs bærekraftsmål i 2015 har det internasjonale samfunnet en felles plan for å håndtere globale utfordringer, samt fremme en bærekraftig utvikling som anerkjenner og adresserer disse tre pilarene. Å engasjere seg i bærekraftig utvikling betyr å anerkjenne at denne praksisen ikke er et engangsforetak, men snarere en kontinuerlig prosess, og en måte å betrakte verden på som forsikrer at vi etterlater den i minst like god stand som vi selv mottok den (FN-sambandet, 2023).

2.1.1 Bedriftens samfunnsansvar (CSR)

Definisjonen av bedriftens samfunnsansvar (CSR) er i konstant utvikling, og det fokuserer på bedriftens ansvar for å oppnå langsiktig lønnsomhet, samtidig som en sikrer miljømessig og sosial bærekraft (Carson og Skaune, 2019). Ifølge Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo og Gonzalez-Perez (2020), erkjenner dette perspektivet på bedriftsledelse viktigheten av økonomisk vekst og lønnsomhet, samtidig som det legges stor vekt på å oppnå resultater innenfor de tre dimensjonene av bærekraft: økonomisk, sosial, og miljømessig. Fontaine (2013) tilføyer at CSR representerer bedriftens overordnede forpliktelse til å balansere de økonomiske, sosiale og miljømessige aspektene ved sin virksomhet, hvor de har som mål å maksimere positive effekter samtidig som en minimerer de negative. Disse dimensjonene, også omtalt som trippel bunnlinje, bør fungere i harmoni med selskapets drift og strategi for å fremme både bærekraftig - og sunn økonomisk utvikling. Grafisk kan dette forholdet representeres som skjæringspunktet mellom tre sirkler:



Figur 1. Trippel bunnlinje (Dalibozhko og Krakovetskaya, 2018).

Målet med bedrifters samfunnsansvar (CSR) er å strekke seg utover den grunnleggende forpliktelsen til å være ansvarlige for egne handlinger, noe som innebærer en innsats for å bidra til positiv endring for miljøet, forbrukerrettigheter, ansattes velferd og samfunnet (Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo, og Gonzalez-Perez 2020). Videre vil selskaper tilpasse deres egne

verdier og oppførsel basert på forventningene og behovene til et bredt spekter av interessenter – inkludert, men ikke begrenset til, kunder, investorer, ansatte, og samfunnet. (Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo, og Gonzalez-Perez 2020). Slik kan CSR bli en integrert del av bedriftens identitet og styrke forholdet til interessenter.

2.1.2 Drivkraften bak bærekraftig utvikling

Klimaendringer står frem som en særlig utfordring som krever transformative løsninger. I denne sammenhengen har både offentlige og private aktører begynt å ta ansvar, hvor de motiveres av en økende anerkjennelse av klimaendringenes realiteter og dets innvirkning på deres fremtid (Voica et al., 2015). Ifølge Stoknes sin bok *Grønn vekst* (2021) drives endringer i markedet av effektive sluttbrukerløsninger, raskt synkende kostnader når det gjelder fornybar kraft, sirkulære materialstrømmer, og stigende utgifter og risikoer forbundet med nye fossile investeringer. (Stoknes 2021, s. 118) Han fremmer videre at politisk aksept og institusjonelle reformer kommer først fra de samlede grasrotinitiativer, før politikken eventuelt vil følge etter. (Stoknes 2021, s. 117-118). Det viktigste er likevel at mer bærekraftige erstatninger blir bedre, har sterkere appell - og gir høyere fortjeneste (Stoknes 2021, s. 132). Et skifte i markedet vil dermed handle om økonomien, som deretter former innovasjon og politikk (Stoknes 2021, s.132).

2.1.3 Nye bærekraftskrav - og reguleringer

Ifølge NOU (2023 s. 8) kan en se en økt etterspørsel fra interessenter etter bærekraftsinformasjon på grunn av endringer i risikobildet og de finansielle konsekvenser knyttet til bærekraft. Stoknes (2021, s. 113) argumenterer for at selskaper som står fast i gamle måter å gjøre ting, sjeldent vil fatte hvor raskt disse metodene vil bli avleggs. Dette innebærer en finansiell risiko for samtlige av selskapets interessenter. I dag er det vanskelig for interessenter å hente ut pålitelige, sammenlignbar og relevant informasjon da bærekraftstandarder er preget av inkontinens (PWC 2024). For å bidra med dette har EU utviklet regelverket for bærekraftsrapportering (CSRD). Regelverket har som formål om å legge til rette for en mer bærekraftig økonomi, i tråd med EUs grønne giv og FNs bærekraftsmål, og legge til rette for at mer kapital flyter til selskaper som bidrar til bærekraft og mindre til selskaper som kan forverre problemene (NOU 2023 s. 9) De nye reguleringene vil bli gjeldende

i Norge for store noterte foretak og konsern fra og med regnskapsåret 2024, med rapportering i 2025 (NHO 2023). I den forstand vil også Norske Skog konsernet bli underlagt reguleringene relatert til CSRD.

Som en del av CSRD-regelverket vil også selskaper bli pliktig til å rapportere på scope 3. Til forskjell fra tidligere må selskapene inkludere alle indirekte utslipp som følger selskapets aktiviteter som ikke stammer direkte fra utslippskilder som ikke eies eller kontrolleres direkte av selskapet (Greenhouse Gas Protocol 2024, s. 3). Det betyr at selskaper må beregne hvordan deres indirekte utslipp påvirkes av både oppstrøm og nedstrøm, for eksempel aktiviteter knyttet til transport og distribusjon, kjøpte varer, avfall og produktenes sluttbruk og endelige disponering (Greenhouse Gas Protocol 2024, s. 3) Selskaper er nødt til å planlegge for denne omstillingen allerede nå, da avgjørelsene nå låser inn investeringer i mange år fremover (Greenhouse Gas Protocol 2024, s. 3).

Den økende etterspørselen etter bærekraftsinformasjon er et signal om at interessenter, inkludert kunder, investorer, og regulatoriske myndigheter verdsetter bærekraft i sine beslutningsprosesser (NOU 2023). Dette skiftet i forventninger er drevet av en økende forståelse av de langsiktige risikoene og mulighetene som bærekraftsspørsmål representerer (Stoknes 2021). Selskapers evne til å respondere på disse forventningene og integrere bærekraftige praksiser i sin kjernevirksomhet blir derfor en avgjørende faktor for deres omdømme og konkurransedyktighet i markedet.

2.2 Hva er omdømme?

Det finnes ingen klar definisjon av begrepet *omdømme* (Erichsen et al. 2018, s. 120). I denne oppgaven vil vi bruke begrepet gjennom forståelsen av *corporate reputation*, som er vist til av Dowling (1986). Her blir omdømmet beskrevet som noe som måler verdien og betydningen av enkelte egenskaper i en organisasjon (Erichsen et al. 2018, s. 120).

Vi tar også utgangspunkt i Eisenegger sitt argument om at en kan se på omdømme som noe som alle kan oppnå, men som i gjengjeld krever konstant vedlikehold, bekreftelse og næring (Klewes og Wreschniok 2009, ss 87-88). Forstått på denne måten, er omdømme anerkjennelse gitt til aktører (personer, organisasjoner og institusjoner) som klarer å tilpasse seg varig til forventningene til viktige referansegrupper. En organisasjon vil alltid etablere et omdømme, være seg godt eller vondt. Et godt omdømme har en rekke fordeler for organisasjonen – det

gir et grunnlag for å nå sine mål, skaper motivasjon, organisasjonen fremstår som en *attraktiv arbeidsplass*, en ses på som en positiv arbeidsplass m.m. (Erichsen et al. 2018, s. 121).

Omdømme kan forstås som både et virkemiddel og som et verktøy for å nå virksomhetenes mål (Erichsen et al 2018, 219). Å integrere samfunnsansvar (CSR) i sine strategiske vurderinger har verdi i mange sammenhenger, og det vil være viktig for virksomheter å definere deres ønskede omdømme, for å videre etablere dette i markedet og hos øvrige interessenter. (Erichsen et al 2018, s. 219).

2.2.1. Hvorfor omdømme?

Det er viktig å kartlegge omdømmet, slik at organisasjonen kan ta strategiske valg ut fra den. I flere år har omdømme blitt vurdert som det som potensielt kan skape størst verdi for virksomheter (McKinsey, 2014). Et godt omdømme kan være et konkurransefortrinn ettersom en kan ta bedre betalt for varene sine, være mer attraktiv for investorer og en stiller sterkere i kriser (Brønn og Ihlen, 2009).

2.2.2. Hvordan påvirker samfunnsansvar og bærekraft omdømmet?

Samfunnsansvar og etikk er, etter produkter og tjenester, det som har størst påvirkning på omdømme (Erichsen et al. 2018, s. 132). Bærekraft kan en si faller under kategorien «samfunnsansvar». I begrepet «samfunnsansvar» ligger det at organisasjonen ikke bare skal skape verdier for seg selv og kunder, men også gi et positivt bidrag til samfunnet (Erichsen et al. 2018, s. 133). Carroll har kommet med 4 ulike nivåer av samfunnsansvar – *økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk aktivitet*. Etisk ansvar handler om å forebygge og unngå skade på miljø, mennesker og materiell. Filantropisk aktivitet handler om å bidra til bedre livskvalitet i samfunnet, være en god samfunnsborger og bidra til felleskapet (Erichsen et al. 2018, s. 133). En kan si at fokus på bærekraft faller under både etisk og filantropisk ansvar. Disse to typene for samfunnsansvar er de som har størst mulighet til å styrke omdømmet i positiv forstand. Det fremgår av PwC at selskaper burde etablere bærekraftige verdier som interessenter kan identifisere seg med, og benytte disse verdiene i kommunikasjon og som utgangspunkt for strategiutvikling (Erichsen et al. 2018, s. 135-136).

2.2.4 Business to Business (B2B)

Norske Skog Skogn opererer med business to business (B2B) salg. Både kvalitativ og kvantitativ forskning påpeker at CSR påvirker business to business (B2B) relasjoner. Eksempelvis gjennomgår Huang, Surface og Zhang (2022) 134 ulike former for artikler og studier for å undersøke hvilken rolle CSR spiller i B2B markeder. Studien finner videre viktigheten av integrerte CSR-strategier som tar i betraktning valg av leverandører og ansvarlig innkjøp. Denne praksisen rettes mot å forbedre selskapets egne direkte bærekraftige resultater, men også styrke hele selskapets verdikjede. (Huang, Surface og Zhang 2022, ss. 328-329) Studien finner videre at i B2B markedet kan strategier som integrerer CSR medføre betydelige økonomiske fordeler ved forbedret omdømme, økt operasjonell effektivitet og en forsterket relasjon med både leverandører i verdikjeden, og bedriftskunder (Huang, Surface og Zhang 2022, s. 228-229). Kollegene argumenterer for at dette er fordeler som på sikt kan bidra til en bedret markedsposisjon og økonomi. Videre tar den kvantitative studien til Vesal, Siahtiri og O’Cass (2021) for seg viktigheten av å signalisere selskapets CSR initiativ til bedriftskundene. Kollegene legger frem at CSR er viktig fra et etisk perspektiv, men også som et strategisk verktøy for å forbedre selskapets merkevare og for å oppnå bedre resultater i B2B markedet. (Vesal, Siahtiri og O’Cass 2021, ss. 328-329) Dermed fremmes det at selskaper bør ta i betraktning hvordan de kommuniserer CSR arbeidet og initiativer til bedriftskunder.

2.2.5 Business to customer (B2C)

Norske Skog Skogn sine bedriftskunder driver videre med business to customer (B2C) salg. Gjennom et forskningsprosjekt av Jørgensen, Pedersen og Skard (2022) ble det undersøkt om bærekraftsforbedringer gjør at forbrukere stoler mer på bedriftene. Fra prosjektet kom det frem at bærekraftsforbedringer hos en virksomhet fører til mer tillit hos kundene, og at tilliten baserer seg på at bærekraftsforbedringer gir økt oppfattet innovasjonsevne. Bærekraftsforbedringer har da påvirkning på tillit og oppfattet innovasjonsevne. Videre kom det også frem at forbedringer innen bærekraft skaper høyere tillit enn andre former for forbedringer (Jørgensen, Pedersen og Skard, 2022). Også Andreassen og Lervik-Olsen sin studie (2021) trekker frem at investeringer i sosiale og miljømessige innovasjoner har påvirkning på deres oppfattede innovasjonsevne blant kunder. Dette styrker lojaliteten blant nåværende kunder, i tillegg til at det vil tiltrekke seg nye kunder som ønsker å være mer ansvarlige. Virksomheter som ikke investerer i dette, eller er sent ute, blir mindre attraktive i markedet. De vil dermed miste kunder, noe som kan føre til mindre lønnsomhet og i verste fall konkurs (Andreassen og Lervik-Olsen, 2021).

Funnene fra den norske studien støttes også av funn fra studier i andre land, hvorav en kvantitativ studie fra eksempelvis India, hvor bærekraft fører til økt tillit til bedriftene. (Khan og Fatma 2023, s. 7-8). Ved å kommunisere selskapets bærekraftige praksiser, kan selskaper tiltrekke seg og engasjere kunder som verdsetter bærekraftighet, noe som til gjengjeld kan føre til et sterkere kundeforhold og økt lojalitet over tid.

2.3 Hvordan etablere ønsket omdømme?

Hatch og Schultz (Erichsen et al. 2018, s. 126) gjør rede for et *omdømme-visjon-gap*. Dette oppstår når det er forskjell mellom det en virksomhet ser seg selv som og hva den faktisk blir oppfattet som. For å unngå dette er det viktig å se organisasjonens utforming av visjon og strategi i lys av omgivelsene. For å etablere ønsket omdømme burde virksomheten altså starte omdømmearbeidet innenfra, for så å se utover (Erichsen et al. 2018, s. 126) En må dermed starte med egne verdier og visjoner, for så å se på interessenter og omgivelsene.

Det er også viktig å kartlegge om medarbeidere selv praktiserer verdiene i organisasjonen, da de på mange måter er ansikter for organisasjonen utad – det er de som snakker med kundene (Erichsen et al. 2018, s. 126). Også Brønn og Ihlen (2009, s. 184-185) trekker frem viktigheten av medarbeidernes møte med interne og eksterne interessenter, ettersom det er de som møter interessentene, må de være i stand til å opprettholde virksomhetens omdømme. Dette kan de gjøre gjennom sin relasjonskapital eller sin sosiale kapital. Sosial kapital består ifølge Brønn og Ihlen (2009, s.185) av *interne og eksterne mellommenneskelige nettverk, av tillit og kunnskapsutveksling og av felles tankemodeller og tankesett, deriblant også opplevelsen av en organisasjonsidentitet*. Relasjonskapital dannes på bakgrunn av at medarbeidere klarer å innhente informasjon fra eksterne som de tar med tilbake til bedriften, men også at de klarer å spre denne informasjonen internt. Medarbeidere som klarer dette, knytter virksomhetene sammen med omgivelsene sine. Det er derfor viktig at virksomheten legger til rette for å hjelpe medarbeidere til å danne relasjoner både internt og eksternt (2009, s.186). For å få til dette må virksomheten ifølge Brønn og Ihlen (2009, s.187):

1. *sette av interne ressurser*
2. *styre menneskelige ressurser mot relasjonsbygging*
3. *integre kommunikasjonsstrukturen*
4. *sørge for en åpen virksomhetskultur*

Med interne ressurser menes de økonomiske ressursene som kommer av å innhente informasjon, reiser, teknologi m.m.. I å styre menneskelige ressurser legger en rekruttering av nettverksorientert personale, og dette er egenskaper en burde legge inn i stillingsutlysninger. Det burde også evaluere hvor gode de som allerede jobber der er på det. Kommunikasjonsstrukturen er viktig for kommunikasjonen mellom avdelingene. En åpen virksomhetskultur skal hjelpe med entreprenørånd, og kan hjelpe medarbeidere ta ansvar og avgjørelser.

I en global undersøkelse gjennomført av McKinsey (2014, s.2) blir omdømme listet som topp tre årsaker til at virksomheter adresserer bærekraft. Innen bransjen er de tre vanligste aktivitetene for å bygge omdømme når det kommer til bærekraft: kommunisere virksomhetens bærekraftsaktiviteter til kundene, implementere retningslinjer for etiske problemer, og ekstern rapportering og åpenhet rundt aktiviteter (McKinsey, 2014, s. 5). McKinsey har også identifisert fire forskjellige måter virksomheter tilnærmer seg bærekraft: “leader supported”, “execution focused”, “externally oriented” og “deeply integrated”. Den største andelen av bærekraftslederne - virksomheter som har de beste resultatene innen bærekraftsaktiviteter - har en “externally oriented” tilnærming til bærekraft. Det vil si at målet deres er å styrke posisjonen sin i markedet, noe de gjør gjennom å lære av andre eksterne, bruke konkurransedyktig innsikt for å utforme en bærekraftsstrategi, opprettholde et eksternt nettverk til å drive bærekraft, bruke kundeinnsikt for å dekke kunders behov og etablere sterke relasjoner med lokalsamfunn og myndigheter (McKinsey, 2014, s. 12). Videre påpekes det av McKinsey (2014) at bærekraftsledere også skiller seg ut fra andre virksomheter ved at de setter seg ambisiøse mål eksternt og internt når det kommer til bærekraft-initiativene sine. Videre har de også en klar bærekraftsstrategi og en felles forståelse i hele virksomheten for at bærekraft gir finansielle fordeler (McKinsey, 2014, s. 7).

Erichsen og kolleger (2018) trekker frem noen punkter i hvordan omdømme burde bygges. En avgjørende faktor når en skal bygge omdømme er å velge hvilke interessenter en skal fokusere på og hva de ulike interessentene vektlegger. Bedriftskunder, som er fokuset i denne oppgaven, vil for eksempel vektlegge produkter, pris og - økende grad - CSR. Det er også viktig å finne de riktige identitetselementene. Dette er egenskaper ved organisasjonen som skal forsterke visjonen og verdiene, og kan for eksempel si noe om hvordan organisasjonen jobber eller aktiviteter som utføres (Erichsen et al. 2018, s.129). For å velge riktige identitetselementer

burde en se på tre faktorer: sentralitet, varighet og unikhhet. En bør altså finne egenskaper som kjennetegner hele organisasjonen, elementer som er langsiktige og kan bygges på i lang tid fremover, og elementer som skiller organisasjonen fra konkurrenter. Til slutt trekkes det nok en gang frem at omdømmebygging starter innenfra – det ønskede omdømmet må først bli en del av organisasjonen før en kommuniserer det eksternt. Fallgruven ved å kommunisere det nye ut til eksterne før dette har skjedd er nemlig at en står i fare for å ikke kunne levere det en lover til kundene, noe som igjen vil skade omdømmet (Erichsen et al. 2018, s. 130).

4. Metode og forskningsdesign

4.1 Problemstillingen

Studier baserer seg på observasjoner og erfaringer som et resultat av noe en har sett, lest eller undret seg over (Jacobsen 2022, s. 73). Dette kan ofte ende i åpne og teoretiske spørsmål. Slike spørsmål er imidlertid ikke alltid forskbare, og en må prosessere spørsmålene fra et teoretisk nivå til et operativt nivå (Jacobsen 2022, s. 73). Det er også slik denne problemstillingen ble utformet. Tidligere observasjoner og erfaringer har gjort oss interessert i bærekraft, og spesielt hvordan dette byr på både muligheter og utfordringer for næringslivet. Vi opplevde dette som et viktig teoretisk spørsmål som vi ønsket å utforske.

For å prosessere problemstillingene fra teoretisk til et operasjonelt nivå foretok vi avgrensninger. Denne problemstillingen kan beskrives som både eksplisitt og implisitt avgrenset. Først og fremst er den implisitt avgrenset som et resultat av forskernes interesse, og tidligere studier. Jacobsen (2022, s.75) fremmer at studieretning kan påvirke virkelighetsforståelsen og en av forskerne har tidligere studert og engasjert seg i bærekraft, noe som har hatt en implisitt påvirkning på problemstillingens avgrensning.

For det andre er den avgrenset fra et praktisk nivå. Denne avgrensningen fant sted etter en dialog med samarbeidspartner hvor vi kartla ressurser, tidskapasitet og eksisterende dokumentasjon på huset.

Videre skal problemstillingen inneholde en tydelig klarhet over 1) hva vi er interessert i 2), hvem vi er interessert i, 3) hvor undersøkelsen skal finne sted og 4) når undersøkelsen skal finne sted (Jacobsen 2022, s.75). Jacobsen (2022, s.75) forklarer innholdet som: Hva vi er interessert

i omfatter undersøkelsens variabler, og kan ofte være et fenomen, en tilstand eller en prosess. I henhold til de nevnte kravene til innhold kom vi dermed frem til følgende problemstilling:

«Hvordan definerer og implementerer Norske Skog Skogn bærekraftige praksiser, og hvilken effekt kan praksisene ha på bedriftens omdømme blant bedriftskunder?»

Videre vil det være krav til problemstillingen når det kommer til klarhet, relevans og forankring i diskurs (Jacobsen 2022, s.76). Kravet om klarhet består av tre formuleringer. Først bør det være en tydelig hensikt i hva som er formålet med studien. Deretter bør spørsmål forankres i forskningsspørsmål. For å oppfylle kravene gikk vi frem ved å definere tydelige forskningsspørsmål.

Undersøkelsens relevans går ut på at studien bør konstatere hvem den er relevant for (Jacobsen, 2022, s. 77). I dette tilfellet ønsker vi å rette forskningen mot konkrete brukere, altså Norske Skog Skogn. Som Jacobsen (2022, s. 76) nevner, drives ofte forskning av at vi har kunnskapshull. I denne studien ønsker vi å tilføre kunnskap til Norske Skog Skogn, hvorav undersøkelsen er rettet mot å løse eller belyse et praktisk problem eller utfordring.

4.1.1 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene ble formulert som en videreføring av problemstillingen. Hensikten med forskningsspørsmålene var først og fremst en mulighet for å forankre oppgaven i den anvendte teorien, i tillegg til å legge til rette for en mer fruktbar diskurs. Ved å skape tydelige skiller mellom de ulike områdene en ønsket å undersøke, får en mulighet til å legge til rette for diskurs for hvert forskningsspørsmål. Områdene vi ønsket å undersøke var bærekraft og omdømme. Da problemstillingen er eksploderende, gir også fremgangsmåten en mulighet til å utarbeide delkonklusjoner per spørsmål, i lag med å lede vei mot det helhetlige bildet av sammenhengen mellom bærekraft og omdømme. Forskningsspørsmålene er som følger:

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan blir bærekraft forstått og praktisert i Norske Skog Skogn?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan jobber Norske Skog Skogn med bærekraft i henhold til å styrke sitt eksterne omdømme?*

Forsknings spørsmål 3: *Hvilken påvirkning opplever ansatte i Norske Skog Skogn at det nåværende arbeidet med bærekraft har overfor bedriftskunder?*

4.2 Valg av undersøkelsesdesign

Neste steg i prosessen er å velge et undersøkelsesdesign som er egnet til å belyse den valgte problemstillingen (Jacobsen 2022). Dette er et viktig steg for å sikre studiens interne og eksterne gyldighet. Intern gyldighet gir en forståelse av hvor virkelighetsnær undersøkelsen er, samt hvorvidt vi har grunnlag for studiens påløpende konklusjoner knyttet til kausalitet (Jacobsen 2022, s. 99). Den eksterne gyldigheten sørger for at studien har en større grad av generalisering, altså at studiets forskning og funn kan appelleres til andre studier, og hvorvidt den kan forskes videre på. (Jacobsen 2022).

I valg av undersøkelsesdesign følger også en rekke ulike styrker og svakheter Jacobsen 2022, s. 101). Det kommer frem at når en velger ekstensive studier (gå i bredden), oppnår en høy statistisk generalisering. Hvis en heller velger intensive studier oppnår en høy presisjon. For å oppnå både høy presisjon, og en bedre mulighet til å generalisere statistisk kan en triangulere ved å bruke en kombinasjon (Jacobsen 2022, s. 101).

I dette tilfellet fant vi det mest hensiktsmessig å gå frem med et intensivt undersøkelsesdesign. Vi hadde et ønske om å gå i dybden på problemet, hvor vi fikk siktet mot å få innsikt fra færre enheter. Problemstillinger søker å gi svar på hvordan bærekraft påvirker Norske Skog Skogn sitt omdømme. Et tilfredsstillende svar vil gjerne kreve innsikt som går i dybden, i motsetning til bredden. Det vil dermed være hensiktsmessig å utføre et intensivt undersøkelsesdesign som tar for seg færre enheter. Et intensivt undersøkelsesdesign vil gi studiet en høy intern gyldighet da vi oppnår en virkelighetsnær forståelse av undersøkelse (Jacobsen 2022).

4.3 Valg av metode

Etter valget av et intensivt undersøkelsesdesign er neste steg å velge undersøkelsesmetoden., altså hvordan en skal måle virkeligheten (Jacobsen 2022, s. 137). I denne vurderingen er det viktig å ta i betraktning hvilken eksisterende data det eksisterer. I henhold til den utformede

problemstillingen eksisterte det flere kvantitative og kvalitative studier innenfor problematikken. I dette tilfelle ønsker vi å kartlegge en kvalitativ virkelighet, altså hvordan mennesker opplever virkeligheten, hvordan de betrakter ting og hendelser, hva slags verdier de har - og hvilke tanker de har om fremtiden (Jacobsen 2022, s. 138). En del av formålet med problemstillingen vil miste sin verdi når en transformerer en kvalitativ virkelighet til standardiserte tallstørrelser, slik som en ofte gjør gjennom kvantitative metoder (Jacobsen 2022). Tall og ord er likeverdige i deres evne til å beskrive virkeligheten, men valget vil likevel ha betydelige konsekvenser overfor hvilke sider av virkeligheten en fanger opp (Jacobsen 2022, s. 138). Etter en grundig vurdering av hensikten med undersøkelsen og forskningsspørsmålene, konkluderte vi med at kvalitativ metode utgjør den mest hensiktsmessige tilnærmingen for å besvare problemstillingen. Denne tilnærmingen gir innsikt, dybde og kontekstuelle forståelser som er avgjørende for å kaste lys over aspektene ved vårt forskningsområde.

4.4 Innsamling av data

Kvalitative studier er som oftest intensive hvor dataene samles inn i form av tekst og ord (Jacobsen 2022, s. 157). Disse dataene kan innhentes gjennom fire forskjellige metoder: eksisterende kvalitative kilder, individuelle åpne intervjuer, fokusgruppeintervjuer og observasjon. Valget av datainnsamlingsmetode har betydelig innvirkning på studiens gyldighet (validitet). Jacobsen (2022) argumenterer for at dette skyldes spørsmålet om hvorvidt datainnsamlingsmetoden faktisk er egnet til å belyse problemstillingen. I tillegg kan påliteligheten også påvirkes, da kvalitative metoder kan være utsatt for at informasjon systematisk utelates, samtidig som metodene har en tendens til å påvirkes av undersøkelseseffekten (Jacobsen 2022).

Som tidligere nevnt ønsker vi å kartlegge den kvalitative virkeligheten. I dette tilfelle vil det åpne individuelle intervjuet være best egnet. I et åpent individuelle intervju får en mulighet til å utføre personlige intervju, hvor dataene samles i form av ord, setninger og fortellinger (Jacobsen 2022, s. 162). For å gjennomføre intervjuene valgte vi i dette tilfellet å gå videre med web-baserte intervjuer. Grunnlaget for valget er at både bedriften og de ansatte befinner seg i Skogn, som er utenfor Trondheim. Pendling for gjennomføring av intervju ville øke ressursbruken i form av både tid og kostnader. Etter dialog med Norske Skog Skogn forsto vi

at de var godt kjent med bruk av Teams, og vurderte at web-baserte intervjuer ved bruk av Teams ikke ville sprike langt fra den normale hverdagen deres.

4.5 Strukturering av intervjuguide

Gjennomførelsen av individuelle intervjuene kan gjøres med ulik grad av strukturering og åpenhet (Jacobsen 2022, s. 166). Ved utformingen av intervjuguiden tok vi utgangspunkt i den overordnede tematikken som vi ønsket å undersøke: bærekraft og omdømme. For å få et mer nyansert bilde valgte vi å følge en relativt sterkt strukturert intervjuguide som kronologisk tok for seg bærekraft og omdømme.

Ved pre-struktureringen av intervjuguiden var det noen hovedelementer å ta i betraktning. Først og fremst eksisterer det ulike tolkninger og oppfatninger rundt begreper som bærekraft og samfunnsansvar. Vår egen oppfatning av begrepene kan stride med hva intervjuobjektene forstår det som, og vi ønsket å redusere muligheten til å legge føringer for begrepenes betydning (Jacobsen 2022). På grunnlag av dette var det viktig å først avdekke hva intervjuobjektene legger i begrepene. Videre forstår vi også at vi selv ikke har full forståelse for selskapets fulle kompleksitet, da det er mange avdelinger med ulik innsikt og spesialiseringer. Dermed ønsket vi å gi intervjuobjektene mulighet til å best mulig komme med deres unike innsikt og innspill. Et annet grep vi gjennomførte var at intervjuobjektene ikke fikk vite hvilke temaer som skulle gjennomgås i løpet av intervjuet, til tross for at dette var etterspurt. Dette var et selektivt valg for å unngå at intervjuobjektene knyttet koblinger mellom spørsmålene og på denne måten kunne forstå hvilke svar vi var ute etter, og ikke minst at intervjuobjektene hadde innøvde svar. I enkelte tilfeller kan en overordnet oversikt over spørsmålene forårsake at intervjuobjektene svarer det de mener er riktig svar, og dermed ikke gjenspeiler hva deres egentlige oppfatning er (Jacobsen 2022).

Et problem vi møtte på var at struktureringen av intervjuguiden passet best til intervjuobjekter med lengre ansiennitet i selskapet. Intervjuobjekter med mindre ansiennitet virket å synes at det var vanskeligere å reflektere. Det motsatte så vi med ansatte som hadde lengre ansiennitet. I dette tilfellet kunne noen av spørsmålene være overlappende da intervjuobjektet evnet å noenlunde besvare kommende spørsmål i tidligere spørsmål. I slike intervju var det naturlig å ikke alltid følge den kronologiske rekkefølgen til punkt og prikke. Vi endret ikke spørsmålene,

men hoppet litt frem og tilbake for å følge sporet til intervjuobjektet. Fra intervjuene tar vi med oss lærdommen om å etterspør mer informasjon om intervjuobjektene i forkant av intervjuene. Dette kunne gitt bedre grunnlag for å ta vurdering om vi burde endret intervjumalen enda mer basert på intervjuobjektens nivå av innsikt i selskapets arbeid med bærekraft og omdømme.

4.6 Utvalgsprosessen

Videre er det tid for utvalget av intervjuobjektene. I dette steget er det viktig å være bevisst på enhetene som velges ut, samt at en kan legge frem gode argumenter for grunnlaget for utvalgsbeslutningen (Jacobsen 2022, s. 192). For å oppnå dette, utformet og fulgte vi en tredelt utvalgsstrategi som utnyttet både metodologisk rigor og tilpasningsdyktighet i møte med vår forskningskontekst (Jacobsen 2022).

Det første steget tar for seg en oversikt over alle ønskelige enheter, gitt at det ikke var en begrensning av tid og ressurser (Jacobsen 2022, s. 192). I vårt tilfelle er det den teoretiske populasjonen alle ansatte ved Norske Skog Skogn. I denne prosessen er det også viktig å skille mellom respondenter og informanter, hvorav en respondent er en direkte representant for gruppen vi undersøker, og informanter er personer som ikke representerer gruppen, men som gjerne har god kjennskap til problemstillingen (Jacobsen 2022, s. 196). I denne utvalgsprosessen jobber vi i hovedsak med respondenter da intervjuobjektene selv er fulltidsansatte i Norske Skog Skogn. For å best mulig representere den bredden og variasjonen av kunnskap og innsikt som finnes ved selskapet, valgte vi å inkludere 5 intervjuer med intervjuobjekter fra ulike avdelinger: to personer fra HR, én fra utvikling, én fra salg og logistikk, og én fra økonomi. En annen viktig avgrensning i dette stadiet var definisjonen av det tidsmessige omfanget for undersøkelsen (Jacobsen 2022, s. 193). Vi valgte å konsentrere oss om det siste året, med mulighet for å trekke sammenligninger med de siste fem årene.

Det andre steget handler om å definere hvilke trekk (inkludering - og ekskluderingskriterium) enhetene bør ha for å kvalifisere seg til å delta som intervjuobjekt (Jacobsen 2022, s. 193). Det er i hovedsak problemstillingen som legger til rette for kriteriene, og kriteriene som var essensielle for å belyse problemstillingen var at respondentene representerte bredden ved Norske Skog Skogn, og at de var fast ansatte. Prosessen hadde ingen krav om alder, kjønn eller ansiennitet. Dette på grunnlag av at selskapet ikke har en fullstendig jevn fordeling blant alder,

kjønn og ansiennitet og ekskludering kan dermed skape en skeiv fordeling som i mindre grad representerer selskapets ansatte.

Det tredje steget i utvelgelsen av respondenter for kvalitative undersøkelser omhandler implementeringen av ulike kriterier for å sikre et formålsmessig og representativt utvalg (Jacobsen 2022, s. 195). I denne undersøkelsen valgte vi en kombinasjon av ulike metoder. Vi startet med snøballmetoden, med innledende samtaler med HR-avdelingen i Norske Skog Skogn. Dette startet med en åpen samtale hvor vi fikk ideer og tips om hvem og hva som kunne være interessant for tema vi ønsket å undersøke. Etter samtalen valgte vi å gå videre med en formålsrettet utvalgsmetode hvor vi bevisst valgte ut noen avdelinger som vi ønsket representasjon fra, da vi identifiserte at de undergruppene/avdelingene som sannsynlig kunne tilføre interessant og verdifull informasjon til problemstillingen.

En av de potensielle ulempene med den beskrevne utvelgelsesmetoden, spesielt når en støtter seg på strategier som snøballmetoden eller formålsdrevet utvalg, er risikoen for bias og mangel på representativitet (Jacobsen 2022). I snøballmetoden, kan de første intervjuobjektene noen ganger rekruttere andre innenfor sitt eget nettverk som deler lignende synspunkter eller erfaringer, noe som kan begrense mangfoldet av perspektiver som studien fanger opp (Jacobsen 2022). Videre er en ulempe en må ta i betraktning forskernes subjektive vurdering, som ofte skjer i formålsstyrte utvalg. Denne metoden kan resultere i forskerbias, hvor egne meninger, erfaringer og forventninger påvirker hvem som blir valgt. I denne undersøkelsen har forskerbias gjerne blitt noe redusert da intervjuobjekter med innsikt har vært med i utvelgelsesprosessen.

4.7 Analyse av datamateriale

Analyse av den kvalitative dataen krever en metodisk tilnærming i å: dokumentere, utforske, systematisere, kategorisere og til slutt sammenbinde (Jacobsen 2022). Disse stadiene bidrar til å strukturere data, utlede innsikter og formulere kohesive konklusjoner fra de kvalitative undersøkelsene (Jacobsen 2022, s. 207).

Første steg er å dokumentere, hvor en detaljert transkripsjon gjennomføres av intervjuene (Jacobsen 2018, s. 209). Det er flere måter en kan gå frem for å registrere data fra intervjuet. I denne undersøkelsen valgte vi å bruke Microsoft Teams til å utføre intervjuene. En av forskerne

i gruppen har i flere år jobbet med å både holde og simultant transkribere under intervjuprosesser, og har dermed opparbeidet seg god erfaring i å holde intervjuer. På grunnlag av dette gikk gruppen frem med å la denne personen holde selve intervjuet. Som et ekstra tiltak tok gruppen også lydopptak av hvert intervju.

Etter at dataen er dokumentert, initierte vi utforskningsfasen hvor en ser etter mønstre, temaer, anomalier og andre interessante forbindelser innenfor dokumentasjonen (Jacobsen 2022). Dette ble gjort i to separate omganger. Først gjennomførte gruppen dette i etterkant av det første møtet med HR-avdelingen i Norske Skog Skogn. Som en del av snøballmetoden lette gruppen etter de usystematiske forholdene som trådte frem fra første samtale. I etterkant av de neste intervjuene som ble gjennomført ble samme prosess med utforskning satt i gang.

Etter at relevante temaer og mønstre begynner å fremtre, er det neste steget å systematisere og kategorisere data (Jacobsen 2022, s. 218-219). Dette innebærer å organisere datamaterialet i meningsfulle kategorier eller temaer som reflekterer både forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket. Selv om vi hoppet frem og tilbake i enkelte tilfeller, var det greit å kategorisere da alle spørsmål har en tilhørende kategori som de kan plasseres i. For å legge til rette for et godt sammenligningsgrunnlag valgte vi å starte med å kategorisere svarene ut ifra de tilhørende forskningsspørsmålene. Vi valgte likevel å beholde fleksibilitet i kategoriseringen. Enkelte respondenter trakk inn og utdypet om tema som gjerne var mer relevant til andre forskningsspørsmål og det var derfor viktig å ikke være for rigid i denne prosessen.

Til slutt sammenkoble gruppen respondentene sine svar opp mot kategoriene som til slutt viste seg å være mest treffende. I denne fasen integrerte vi funn fra de ulike kategoriene og sammenlignes med teorigrunnlaget eller tidligere forskning for å utlede analyse, drøfting og konklusjoner (Jacobsen 2022).

4.8 Kvalitetssikring

Kvalitetssikring i kvalitativ forskning er avgjørende for å oppnå pålitelige og gyldige resultater, som også omhandler å sikre forskningens integritet og troverdighet (Jacobsen 2022, s. 250).

Like viktig er at en forsikrer at forskere opprettholder deres etiske og juridiske ansvar (Jacobsen 2022).

4.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, viser til konsistensen av forskningsresultatene over tid (Jacobsen 2022). Det betyr at om studien ble gjentatt under lignende forhold, så bør den produsere sammenlignbare resultater. En del av studiens reliabilitet påvirkes også av intervju - og konteksteffekten. Dette er effekter som kan oppstå under en undersøkelse, hvorav omstendighetene kan påvirke resultatet i studiet (Jacobsen 2022, s. 250).

Intervjueffekten viser til påvirkningen en intervjuer har på respondentens svar eller oppførsel under et intervju (Jacobsen 2022). Eksempelvis kan respondentene bli påvirket av intervjuerens alder, kjønn, klesstil, kroppsspråk og generelle fremtoning (Jacobsen 2022, s. 251). Jacobsen (2022) fremmer videre at det er spesielt uheldig hvis slike faktorer varierer på tvers av undersøkelsen da respondenter kan gi svært ulike svar avhengig av hvem de møter. For å minimere intervjueffekten har gruppen iverksatt tiltak som standardiserte intervjuprotokoller og nøytrale intervjuteknikker. Som tidligere nevnt har også et av gruppemedlemmene jobbet lenge med intervju og intervjuteknikker, og har fått mye teoretisk og praktisk trening i fagfeltet. Dette ser vi på en fordel som er med på å redusere intervjueffekten.

Konteksteffekten er forankret i forholdet mellom metoden for datainnsamling og kontekstuelle faktorer som potensielt kan påvirke forskningsresultatene. (Jacobsen 2022, s. 252). Denne effekten evalueres gjennom to primære dimensjoner: om konteksten er kunstig eller naturlig, og om den er nøye planlagt eller oppstår overraskende. En kunstig kontekst viser til situasjoner hvor forskningsmiljøet er nøye utformet eller manipulert av forskeren, ofte med hensikt å isolere visse variabler (Jacobsen 2022). På den andre siden representerer en naturlig kontekst miljøer hvor data samles inn under deltakernes vanlige forhold, uten inngrep fra forskerens side (Jacobsen 2022). Vår undersøkelse navigerer mellom begge disse kontekstene. Jacobsen (2022) argumenterer for at intervjuer utført hjemme kan oppleves mer naturlig enn å intervju respondentene hjemme. Imidlertid, ser vi en utbredt bruk av Teams som kommunikasjonsverktøy, og intervjuene kan dermed ligne mer på vanlige jobbmøter, noe som kan bidra til å mildne overgangen til intervjuinnstillingen. Videre vurderer vi den planlagte versus overraskende

naturen i intervjuene (Jacobsen 2022). Vi valgte en hybrid løsning hvor intervjuene ble organisert i god tid, med informert samtykke og en klar problemstilling presentert for selskapet. Likevel, for å unngå forberedte svar og fremme autentisitet, holdt vi forskningsspørsmålene og de spesifikke temaene skjult frem til selve intervjuet. Dette valget ble drevet av ønsket om å minimere sjansen for at respondenter ville gi svar de antok var ønskelige, spesielt innen temaer som bærekraft og samfunnsansvar, hvor det kan være en tendens til å ønske å fremstille selskapet i et positivt lys.

Til slutt er det viktig å anerkjenne at slurv i nedtegning og analyse av data kan ha en betydelig innvirkning på reliabiliteten (Jacobsen 2022, s. 254). Ved å velge Microsoft Teams som vår plattform for intervjuene, etablerte vi en mer robust og pålitelig struktur for datainnsamling. Dette skyldes hovedsakelig vår metodiske tilnærming hvor vi foretok lydopptak og i tillegg transkriberte samtalen ordrett under intervjuene. Disse opptakene ble senere nøye gjennomgått og transkribert med nøyaktighet. Med dette som grunnlag, har vi redusert potensielle slurvefeil i vår forskningsprosess.

4.8.2 Validitet

Validitet handler om gyldigheten av forskningen – i hvilken grad funnene faktisk representerer det de utgir seg for å gjøre (Jacobsen 2022, s. 240). I kvalitativ forskning fokuserer dette ofte på intern validitet, som er graden av nøyaktighet i forskerens tolkninger, og ekstern validitet, som er overførbarheten av funnene til andre kontekster.

Intern gyldighet er et kjerneelement i vurderingen av forskningens gyldighet. Det første spørsmålet dreier seg om i hvilken grad studieobjektene har levert en ærlig og nøyaktig beskrivelse av deres virkelighet (Jacobsen 2022). Det andre spørsmålet fokuserer på forskerens evne til nøyaktig gjengivelse og fortolkning av dataene som er innhentet (Jacobsen 2022). Det tredje og siste spørsmålet evaluerer om de slutningene som trekkes virkelig gjenspeiler virkeligheten som undersøkes (Jacobsen 2022). Når det kommer til denne studien, har vi tatt grep for å sikre høyere intern gyldighet. Som tidligere nevnt har ikke respondentene fått oppgitt spørsmålene på forhånd, og det vil være større sannsynlighet for at “de snakker fra hjertet”. Videre er intervjuguiden lagt opp til at respondentene selv skal definere begrep, før de gjengir hendelser. Intervjuteknikken begrenser muligheten for at vi forvrenger hva respondentene

mener. Når det kommer til det siste spørsmålet har vi også latt respondentene reflektere rundt sammenhengen mellom bærekraft og omdømme, noe som bidrar til å sikre slutninger som gjenspeiler virkeligheten, om ikke de ansatte sin forståelse av virkeligheten.

Når det gjelder **ekstern gyldighet**, tar Jacobsen (2022) opp at ikke alle studier er designet med målet om å kunne generalisere funnene utover den spesifikke konteksten de undersøker. I dette tilfellet begrenses muligheten for generalisering av flere faktorer, inkludert det lille utvalget og mangelen på sammenlignbar forskning. Den begrensede forskningen på problemstillingen i lignende kontekster forhindrer oss i å knytte funnene fra vår studie med resultater fra andre undersøkelser. Dette medfører at selv om våre funn kan tilby verdifulle innsikter innenfor den spesifikke konteksten av vår studie, er de ikke nødvendigvis overførbare til andre situasjoner eller bredere anvendelser. Formålet med denne oppgaven er som nevnt ikke å generalisere, men å skape en dypere forståelse for sammenhengen mellom bærekraft, samfunnsansvar og omdømme i Norske Skog Skogn.

4.8.3 Forskernes etiske og juridiske ansvar

Det etiske og juridiske ansvaret til forskere i kvalitativ forskning er fundamentalt for hele forskningsprosessen (Jacobsen 2022). Dette omfatter å sikre informert samtykke, hvor deltakerne er fullt informert om studiens natur, formål, og eventuelle risikoer, før de velger å delta (Jacobsen 2022). Dette ble sikret gjennom innledende første møte med Norske Skog Skogn hvor vi fortalte om studien og hvilket formål denne hadde. Videre fikk deltakere samtykkeskjema i forkant av intervjuene. Her ble respondentene også informert om lydopptak, men at disse skulle slettes i etterkant av bruk. Anonymitet og konfidensialitet må ivaretas for å beskytte deltakernes privatliv og sensitiv informasjon (Jacobsen 2022). Dette ble gjort ved å anonymisere alle deltakerne. Vi valgte å ikke dele inn respondenter i leder/ansatt, da dette kunne øke sjansen for at en kan gjenkjenne respondenter.

5. Analyse

I denne delen av oppgaven legges det frem funn fra de kvalitative undersøkelsene, samtidig som dette knyttes opp mot den presenterte teorien. Dette danner grunnlaget for analyse og diskusjon rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene.

5.1 Analyse av forskningsspørsmål 1

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan blir bærekraft forstått og praktisert i Norske Skog Skogn?*

Som nevnt innledningsvis kommer den mest allmenn aksepterte definisjonen av bærekraft fra Brundtlandkommisjonen, og setter grunnlaget for forståelse og anvendelse (FN-Sambandet 2024). En del av arbeidet knyttet til bærekraft involverer FNs bærekraftsmål, som bygger på ulike mål overfor grunnpilarene: økonomisk, sosial, og miljømessig bærekraft. Dette har også blitt fokus for mange selskaper i arbeidet med bærekraft, hvor bedriftens samfunnsansvar (CSR) inkluderer lønnsomhet, samt miljø - og sosial bærekraft (Carson og Skaune 2019). Både begrepet og arbeidet relatert til bærekraft er omfattende, og vi ønsket dermed undersøke hva ansatte i Norske Skog Skogn legger i begrepet, hvordan de arbeider med det - og ikke minst hvordan verdiene «*We create green value*» kommer frem fra de ansattes egne opplevelser.

Det første spørsmålet er direkte relatert til forskningsspørsmålet og ber de ansatte om å fortelle hva de legger i begrepet bærekraft. Fra intervjuene kommer det ulike svar, hvor tre av fem i all hovedsak legger stor vekt på det miljømessige aspektet knyttet til bærekraft. Både respondent 1, respondent 2 og respondent 5 fremmer at det er dette aspektet ved bærekraft som umiddelbart kommer frem, og som Norske Skog Skogn har sterkest tilknytning til. Alle tre respondentene fremmer også utslipp av CO₂ som særdeles viktig i definisjonen bærekraft. Som nevnt er grunnpilarene avhengig av hverandre og krever en balanse (FN-sambandet 2023). Med et stort fokus på det miljømessige aspektet kan en argumentere for at Norske Skog Skogn sin definisjon av bærekraft avviker noe fra anbefalingen om å integrere en balanse av de tre grunnpilarene i bedriftens identitet.

På den andre siden trekker respondent 1 og respondent 4 frem andre sider ved bærekraft som knyttes mer opp mot grunnpilarene: økonomi og sosial. Respondent 1 fremmer her at aspekter som god lønn og at å passe på at lokalsamfunnet er fornøyd er viktig. Respondent 4 fremmer at det er viktig å tenke på alle tre grunnpilarene når en diskuterer bærekraft: «*Jeg tror at vi har veldig fokus på at det er lett å tenke på miljøaspekter. Det har i hvert fall en industribedrift. Men vi prøver også å fokusere på helheten. Bærekraft består jo av tre deler*».

Det andre spørsmålet knyttes opp til definisjonen av samfunnsansvar og hva det betyr for selskapet. Bedriftens samfunnsansvar (CSR) handler om mer enn å være ansvarlig for egne handlinger (Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo, og Gonzalez-Perez 2020). Som kollegene nevner betyr dette begrepet at en tilpasser verdiene og følgende oppførsel basert på forventningene til selskapets interessenter, og er en del av selskapets identitet, samtidig som det også fungerer som en strategi for å styrke forholdet til gitte interessenter. Fra intervju med respondent 1 kommer det fram at Norske Skog Skogn vektlegger å prioritere lokale løsninger i både transport, tjenester og arbeidsplasser. Respondent 2 fremmer at Norske Skog Skogn er en stor arbeidsgiver som skaper verdier for bygder i hele Norge og at dette er noe som de ansatte tenker mye på. Fra gitte respondenters svar kan det virke som at Norske Skog Skogn vektlegger samfunnsansvar gjennom å styrke lokalsamfunnet og at dette er integrert i selskapet. Et fokus på verdiskapning og lokalsamfunnet kommer også frem fra respondent 4 som fremmer at Norske Skog Skogn som en stor aktør i området bør være med å bidra til lokalsamfunnet: *«For hvis ikke vi, en av de største bedriftene i området har mulighet til å være med, hvem er det da som har mulighet til å bidra?»*. Hen går videre til å påpeke at Norske Skog Skogn bidrar aktivt som sponsor i det lokale sportsmiljøet. Fra de fleste respondentene kommer det frem at lokalmiljøet og ansatte er de viktigste faktorene for bedriftens samfunnsansvar.

De neste tre spørsmålene bidrar til å forstå hvordan bærekraft og samfunnsansvar kommer til uttrykk i deres og avdelingens arbeid. Respondent 1 fremmer at hen har en aktiv rolle i arbeidet med bærekraft da hen er med på å utforme arbeidet. Det er fokus på kurs som er tilgjengelig for de ansatte, men hen innrømmer også at det kanskje er litt vanskelig å få gjennomført. Dette fordi andre sertifiseringer, som for eksempel truckkurs, blir prioritert. Fremover har de likevel planlagt at de ansatte skal gjennomføre årlig kursing relatert til bærekraft. I intervjuet med respondent 2 kommer det frem at bærekraft er noe som de ansatte ikke trenger å jobbe så mye med og at det kommer til uttrykk naturlig; *«Man kan snakke om det grønne skiftet og sånne ting, men vi er så grønne fra før, så for oss blir det en måte... Det er ikke noe vi tenker så mye over, fordi vi har alltid vært der.»* Respondent 2 fremmer likevel at arbeidet med bærekraft kommer til uttrykk gjennom den eksterne kommunikasjonen som Norske Skog Skogn driver med, spesielt ut mot skoler og studenter. Dette arbeidet handler om å kommunisere hva Norske Skog Skogn driver med og hvordan de driver bærekraftig skogbruk. På et internt nivå er det en del fokus på bærekraft i intervju - og rekrutteringsprosessen. Dette fremmes av respondent 3 som forteller at Norske Skog Skogn hadde gjennomgang av bærekraft aspektet da hen startet, samt presentasjon av FNs bærekraftsmål - og hvilke punkter Norske Skog Skogn støtter.

Til sist undersøkte de siste spørsmålene om de ansatte hadde opplevd noen endringer i fokuset på bærekraft, og hva som eventuelt var drivere til dette. Fra teori kom det frem at grønn vekst drives av endringer i markedet som først og fremst er økonomidrevet, hvor bærekraftige erstatninger blir bedre og gir høyere fortjeneste (Stoknes 2021, s. 113). Interessenter tilpasser seg det endrede risikobildet og vi kan dermed se en økt bevissthet om hva som skjer med selskaper som ikke tilpasser seg det endrede markedet (NOU 2023). Vi ønsker dermed å se på hva som er med på å drive eventuelle endringer ved Norske Skog Skogn. Fra intervju med respondent 1 kommer det frem at fokuset internt i Norske Skog Skogn ikke har forandret seg så mye da de *«alltid har vært bærekraftige»*. Hen fremmer heller at fokuset eksternt har endret seg og at interessenter krever mer synlighet: *«I gamle dager ble miljøsynderne gravd ned. Alt sånne ting skal være synlige og fortelles om»*. Videre fremmes det av respondent 1 at: *«Endringen kommer fra av at en del interessenter har hatt mer fokus på det. Kundene har ikke vært like sterke på dette tidligere. De har krav fra deres interessenter igjen, så er det dette med å synliggjøre bærekraft og synliggjøre det at de tar det på alvor, viktigere å få ut»*. Respondent 1 forteller at deres direkte kunder har krav fra deres egne kunder igjen, og at dette har vært med på å synliggjøre bærekraften. Denne økningen kan også knyttes til CSRD-regelverket da flere og flere selskaper blir pliktig til å rapportere på scope 3, og dermed må ha informasjon om hele deres verdikjede (Greenhouse Gas Protocol 2024).

Respondent 5 ser også på kundene og deres forventninger som en pådriver for endring. Spesielt når det kommer til CO₂ -avtrykket er det veldig mange flere kunder som etterspør dette, sammenlignet med for fem år siden:

«De har jo sine egne regnskap, de skal ha tall de, og da er jo bidrag fra oss viktig. Det er en del som har begynt å spørre om andre bærekraftsmål. De har jo sine egne bærekraftsmål, som begynner å spørre oss om ting vi kanskje ikke har forholdt oss til tidligere. Så da ser jeg at det er mer fokus på bærekraft, uten at jeg har vært så mye involvert i det selv.»

Hen går videre og forteller at når det kommer til bærekraft, utenom CO₂, så tror hen at Norske Skog Skogn er litt i startfasen. Fra respondent 4 sitt perspektiv har ikke Norske Skog Skogn opplevd noen store endringer eller innstramminger internt relatert til bærekraft, da de *«alltid har vært ganske klimavennlige»*. Hen forteller endringer internt eventuelt knyttes til

bærekraftsrapporteringene deres hvor de sporer deres eget avtrykk i større grad, gjennom oppstrøm - og nedstrømvtrykk, ved for eksempel lastebiler og transport.

I intervjuet med respondent 2 reflekterer hen også over driverne bak endringene i bærekraft. Hen forteller at for noen få år siden var det gjerne bare økonomi som styrte investeringsbeslutninger, men at endringer drives av: «... *Jeg vil tro at det er mye med generelle endringer i samfunnet som styrer det*». I likhet med teorien til Stoknes (2021) om grasrotinitiativer, kan det være vanskelig å peke på en spesifikk driver for endringen en ser, da det er summen av initiativer som har resultert i endringene.

5.1.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

I konklusjonen av forskningsspørsmål 1 kan vi konstatere at forståelsen av bærekraft i Norske Skog Skogn er sterkt vinklet mot miljømessige aspekter, spesielt CO₂-utslipp. Selv om dette fokuset reflekterer et viktig element av bærekraft, viser resultatene at det kan være en mangel på balanse mellom de tre grunnpilarene for bærekraft: økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Noen ansatte fremhever imidlertid viktigheten av sosial og økonomisk bærekraft, som gode arbeidsforhold og Norske Skog Skogn sitt bidrag til lokalsamfunnet, noe som antyder at en bredere forståelse av bærekraft sakte, men sikkert blir integrert i selskapets praksis. Dette kan understreke behovet for en mer helhetlig tilnærming til bærekraft i selskapets strategier. Likevel vil også et sterkt fokus på selskapets utslipp gjøre dem sterkere posisjonert til de kommende reguleringene og kravene i henhold til bærekraftsrapportering, spesielt CSDR og følgende Scope 3. Som Greenhouse Gas Protocol (2024) hevder vil selskaper være nødt til å planlegge for omstillingen allerede nå, og fra intervjuene fremkommer det at dette er et stort fokusområde allerede.

5.2 Analyse av forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan jobber Norske Skog Skogn med bærekraft i henhold til å styrke sitt eksterne omdømme?*

Forskningsspørsmål 2 undersøker koblingen mellom bærekraftsarbeidet og selskapets omdømmebygging. Omdømme er svært viktig for selskaper da det kan gi flere

konkurransefortrinn som prissetting, økt investortvillighet og resiliens i tøffe tider (Brønn, og Ihlen, 2009). Forskning knytter direkte linker mellom strategisk integrasjon av CSR og forbedret omdømme (Huang, Surface og Zhang 2022). Første del av spørsmålene søker derav å utforske hvordan de ansatte involveres i arbeid med bærekraft og samfunnsansvar, samt om de oppfatter at deres arbeid er med på å styrke Norske Skog Skogn sitt omdømme. Respondent 5 har kontakt med Norske Skog Skogn sine kunder og opplever at bærekraft kommer til uttrykk i stillingen i mindre grad enda. Hen forteller at noe av det de kommuniserer ut mot kundene omhandler CO₂ og NO_x-avtrykket, og hvilke endringer de skal gjøre for å redusere avtrykkene. Hen forteller likevel at hen ikke opplever at bærekraft er hovedfokuset til kundene: *«Hovedfokuset mitt er å fortelle historien om kvaliteten. Det er jo det som er møtet, hvilken effekt det har på kvaliteten, på produktet»*. Likevel kommer det frem at det er noen kunder som ytrer at de ikke kan forholde seg til produsenter som har høyt uttrykk, *“for det er ikke fremtid for dem»*.

I intervjuet med respondent 2 forteller hen at måten bærekraft kommer til uttrykk i stillingen er den grønne verdien av det Norske Skog Skogn driver med. Videre fremmer hen at selskapet ikke trenger å jobbe så hardt for å være bærekraftig: *«Jeg ser ikke noen som er grønnere enn oss, og da blir det en naturlig del av hele hverdagen, at vi trenger å jobbe så hardt for å få det til»*. På den andre siden fremmer også respondent 2 at Norske Skog Skogn er veldig bevisst på fordelene de har ved å være så grønne, og at de er veldig bevisst på å bruke det ut i markedet. Likevel anerkjenner hen at det finnes interessenter som ikke vet om denne bærekraften: *«Så det med å bruke skog, for eksempel, det er fyfy for mange, men det er på en måte en av de eneste fornybare råvarer som finnes»*. For å kommunisere dette besøker de dermed skoler og studenter for å fortelle mer hva de holder på med. Dette er noe som respondent 2 fremmer at de bruker mye tid på. Denne formen for synlighet kommer også frem i intervjuet med respondent 1 hvor hen fremmer at de ansatte en trainee som skulle fokusere konkret på arbeidet med synlighet. I samme intervju kommer det frem at HR-avdelingen i konsernet har blitt lagt ned og at mye arbeid har blitt flyttet til Skogn. De ansatte: *«Sitter med lange dager, mye oppgaver knyttet til konsern ...»*. HR-avdelingen er en viktig ressurs i utformingen av Norske Skog Skogn sin strategi. Som Brønn og Ihlen (2009) fremmet må et selskap vedlikeholde fire punkter for å opprettholde virksomhetens omdømme. Blant de fire punktene står 1. *sette av interne ressurser sentralt*. På en måte har Norske Skog Skogn satt av interne ressurser til dette. Likevel kan det også virke som HR-funksjonen har limiterte ressurser til arbeidet med omdømme da de har fått overført mer arbeid på konsern-nivå.

Videre ønsket vi å undersøke om de ansatte opplevde at Norske Skog Skogn skilte seg ut fra konkurrenter når det kom til arbeidet med bærekraft og samfunnsansvar. I studien gjennomført av McKinsey (2014) fant en at størst andel bærekraftledere hadde en “externally oriented” tilnærming til bærekraft, med mål om å styrke egen posisjon i markedet. Ved å lære av andre konkurrenter bruker de blant annet sin egen konkurransedyktighet til å utforme en bærekraftstrategi. Det vil derfor være viktig for selskapet å være bevisst på egne styrker og svakheter sammenlignet med konkurrenter. I sammenligningen med utenlandske konkurrenter utenfor Norden kommer det frem fra intervjuet med respondent 5 at Norske Skog Skogn har en stor fordel i produksjonen da konkurrenter ofte bruker gass og kull som energikilder, mens Norske Skog Skogn bruker vannkraft. Sammenlignet med nordiske konkurrenter stiller de ikke like sterkt da utslippstallene ser likere ut. I konkurransedyktigheten blant nordiske aktører viser også respondent 2 til noe usikkerhet rundt utslippsresultatene til andre produsenter: *«Men jeg har sett noen tall fra noen finske produsenter, som jeg synes virker litt merkelig lave. Jeg setter jo litt spørsmål der».*

Videre har respondent 4 og respondent 1 ulik oppfatning av konkurrenters evne til samfunnsansvar sammenlignet med Norske Skog Skogn. Respondent 4 fremmer at konkurrentene er flinke til å ta samfunnsansvar. Respondent 1 fremmer imidlertid at: *«Konkurrenter gir F i fagforeninger»*, og at Norske Skog Skogn har mer fokus på samarbeid, ansatte og samarbeidsmodellen. Uenighet i konkurrenters arbeid med samfunnsansvar kan eventuell tyde på at det er noe manglende forståelse av konkurrentenes faktiske stå. Noe som det påpekes av McKinsey (2014) kan være med på å hindre utarbeidelsen av en effektiv omdømmebygging gjennom bærekraftinitiativer.

Til sist ønsket vi å undersøke hvem de ansatte ved Norske Skog Skogn selv oppfattet som de viktigste interessentene for selskapet, og hvordan arbeidet med bærekraft og samfunnsansvar blir kommunisert til interessentene. Ved gjennomgang av interessenter kommer alle respondentene med ulike forslag som eksempelvis myndigheter, ornitologer (spesialister på fugler), lokalsamfunnet, ansatte og leverandører. Likevel peker nesten alle (respondent 1, 2, 4 og 5) på kunder som en av de viktigste interessentene. Både interessentene ornitologer og ansatte knyttes opp til deres relevans overfor kundene til Norske Skog Skogn. Respondent 4 fremmer at: *«Er ikke kunden fornøyd så får man jo ikke solgt noe. Får man ikke solgt noe så har man jo ikke noen jobb til medarbeidere».* Det samme gjelder ornitologene hvor respondent

1 og respondent 5 påpeker at denne interessentgruppen har - og kan, påvirke kundene. Fra intervjuene med respondent 1, respondent 2 og respondent 5 kommer det fram at Norske Skog Skogn har solgt våtmark til miljøvernformål. Fra respondent 2 kommer det også frem at for noen år siden, da Norske Skog Skogn ikke hadde en like sterk posisjon, at miljøvernaktivister aktivt boikottet driften ved å kontakte de største kundene til Norske Skog Skogn. Det kommer videre frem at kundene var en så viktig interessent at Norske Skog Skogn ikke fortsatte driften i området, til tross for at det var i henhold til norsk lov, og myndigheters tillatelser.

Dermed er det interessant å undersøke hvordan selve arbeidet med bærekraft og samfunnsansvar blir kommunisert til kundene som interessenter. Fra respondent 1 kommer det frem at de blant lager bærekraftsrapport og prøver å synliggjøre dette. Hen fremmer også at *«...for kunder så prøver de på kundebesøk å vise presentasjoner, bruke det for det det er verdt. Etterspør i større og større grad.»* Bærekraftsrapporten er altså noe Norske Skog Skogn prøver å ta i bruk ved kundebesøk. Videre kommer det også frem fra respondent 4 at Norske Skog Skogn har ansatte som ofte er ute og reiser for å møte kunder, ha møter med dem og invitere dem til fabrikk. I henhold til Brønn og Ihlen (2009), er innsatsen i relasjonsbygging et kritisk steg for å utvikle omdømme, noe Norske Skog Skogn aktivt arbeider med. Det er imidlertid essensielt at medarbeiderne reflekterer selskapets verdier i alle ledd, da de representerer selskapet utad (Erichsen, 2018). Fra Norske Skog Skogn sin bærekraftsrapport (2021) er det også tydelig at selskapet legger vekt på FNs bærekraftsmål 3 (God helse og livskvalitet) og 4 (God utdanning). Som tidligere diskutert i forskningsspørsmål 1 og 2, kommer likevel ikke denne delen av de ansattes forståelse av bærekraft og samfunnsansvar like klart frem. Dette gir grunnlag for å argumentere for at Norske Skog Skogn kanskje ikke har oppnådd balansen Fontaine (2013) fremmer mellom de økonomiske, sosiale og miljømessige aspektene ved sin virksomhet. Selv om bærekraftsrapporten reflekterer et mål og ønske om å opprettholde denne balansen, tyder svarene fra respondenter på at denne delen av bærekraftsarbeidet ikke er fullstendig integrert i selskapets kjerne, ettersom flere ansatte ikke synes å identifisere seg med disse aspektene av bærekraft og samfunnsansvar.

5.2.1 Delkonklusjon av forskningsspørsmål 2

I delkonklusjonen til forskningsspørsmål 2, som utforsker hvordan Norske Skog Skogn integrerer bærekraft i sin forretningsstrategi for å styrke sitt eksterne omdømme, understrekes

det at kundene holder en sentral rolle. Det er tydelig at selv om selskapet har implementert flere bærekraftige praksiser, så er det en utfordring å kommunisere dette effektivt til kundene. Kunder er stadig mer opptatt av bærekraft, noe som reflekteres i hvordan Norske Skog Skogn bruker bærekraftsrapporter og direkte kommunikasjon under kundebesøk for å fremme sitt miljøansvar. Likevel rapporterer ansatte som respondent 5 at kundenes hovedfokus ofte ligger på produktkvalitet fremfor miljøaspekter, selv om det også nevnes at enkelte kunder unngår produsenter med høyt miljøavtrykk. Dette tyder på en mulighet for selskapet til å forsterke sin kommunikasjon rundt hvordan deres bærekraftstiltak tilbyr en merverdi - spesielt i henhold til bærekraftskrav - og reguleringer, som for eksempel CSRD. Det er derfor essensielt at Norske Skog Skogn videreutvikler sin kommunikasjonsstrategi for å tydeliggjøre fordelene med sine bærekraftige praksiser, og hvordan disse bidrar til å møte og overgå kundenes forventninger, noe som vil styrke både omdømmet og den markedsmessige posisjonen. Det kommer frem at ansatte spiller en kritisk rolle i å formidle bærekraftsarbeidet til eksterne interessenter, men det rapporteres også om mangler i systematisk kommunikasjon og intern ressursallokering for omdømmebygging. Dette signaliserer et behov for en klarere og mer integrert bærekraftstrategi, først internt - så eksternt, som identifisert av Erichsen (2018).

5.3 Analyse av forskningsspørsmål 3

Forskningsspørsmål 3: Hvilken påvirkning opplever ansatte i Norske Skog Skogn at det nåværende arbeidet med bærekraft har overfor bedriftskunder?

Når respondentene ble spurt om bærekraft er viktig for Norske Skog Skogn sitt omdømme, har samtlige respondenter svart at det er viktig. Respondent 1 og respondent 3 trekker blant annet frem at det er viktig for å i det hele tatt ha en sjanse i markedet, og at en må ha fokus på bærekraft enten en vil eller ikke, eller så går det fort galt. Respondent 3 forteller også at hen synes det er viktig med tanke på hvordan de oppleves av interessentene. Det virker som alle er klar over viktigheten av bærekraft sin viktighet når det kommer til å bygge omdømme, og spesielt når det kommer til å i det hele tatt kunne opprettholde videre drift. Norske Skog Skogn er en del av et fallende marked, så konkurransen spisser seg til. I en undersøkelse fra Andreassen og Lervik-Olsen (2021) ble det konkludert med at bærekraft vil bidra til lojale kunder, samtidig som det vil tiltrekke seg nye. De vil også bli sett på som mer innovative, noe som også påvirker kundelojaliteten i positiv grad. Respondent 3 trekker også frem at det virker som at Norske

Skog Skogn har et ønske om å være bærekraftig innad i virksomheten. Viktigheten av å starte omdømmebygging innenfra trekkes frem flere ganger, både av Erichsen (2018) og Mckinsey (2014). Ifølge respondent 4 blir flere og flere jobbsøkere opptatt av bærekraft og spør om dette i en intervjusetting. Ifølge respondent 1 sleit de tidligere med å få søkere, men dette er ikke et like stort problem nå, noe hen tenker skyldes det økte fokuset på bærekraft innad i bedriften. Brønn og Ihlen (2009) fremhever viktigheten av å ha medarbeidere som deler det samme tankesettet - som i dette tilfellet er rundt bærekraft. Respondent 2 er som sagt enig med resten om at bærekraft er viktig for omdømmet. Samtidig mener hen at det ikke har den riktige effekten på omdømmet deres, og at dette skyldes at andre ikke *ser* hvor bærekraftige de er - ifølge hen er Norske Skog Skogn 98% grønn, men blir trukket ned av at industri generelt blir betraktet som lite bærekraftig. Det kan tyde på, hvert fall ifølge respondent 2, at Norske Skog Skogn opplever at det er forskjell i hvordan de ser på seg selv og vil bli sett, og hvordan de blir sett på - beskrevet av Erichsen (2018) som et omdømme-visjons-gap. Et slikt omdømme-visjons-gap kan tyde på at strategien og visjonen deres ikke har tatt omgivelsene i betraktning, skal en tro Erichsen og kollegaer (2018). En virksomhet burde starte omdømmearbeidet innenfra ved å starte med egne verdier og visjon, for så å se utover (Erichsen et al. 2018, s. 126). Norske Skog har en tydelig grønn visjon i "*We create green value*". Spørsmålet er hvor godt dette er etablert innad i bedriften. Respondent 2 mener at de er 98% grønne. Det kan tyde på at Norske Skog Skogn ikke er gode nok på å se omgivelsene og interessentene sine. Dette argumentet gjenspeiles også fra respondent 5 som har nevnt at bærekraft er noe de er i startgropa på, utenom når det kommer til CO₂. Dersom det respondent 5 sier stemmer, kan det tyde på at bærekraft ikke er godt nok etablert internt. Både Erichsen (2018) og Brønn og Ihlen (2009) trekker frem viktigheten med at de ansatte deler verdiene til det ønskede omdømmet, ettersom at det er de som møter kundene. Norske Skog Skogn kan derfor ta nytte av å jobbe videre med verdiene internt for å deretter kunne styrke omdømmet sitt eksternt, ut mot kundene. Respondent 2 trekker også frem at *«omdømmemessig er det noen typer aktører du aldri greier å komme på godsida av»*. Dette er en viktig erkjennelse og innsikt, ettersom at Erichsen og kolleger (2018) trekker frem at det å velge interessenter en skal fokusere på er en avgjørende faktor i omdømmebygging. Derfor er det viktig at en har en viss innsikt som en kan bruke for å identifisere hvilke interessenter en burde satse på. Respondent 4 trekker også frem at arbeidet som er lagt ned når det kommer til bærekraft har hatt god effekt når det kommer til lokalbefolkningen, og at det virker som de har et godt omdømme blant dem nå som de vet mer om hvor Norske Skog Skogn står i henhold til bærekraft.

Videre søker spørsmålene å utforske om de ansatte i Norske Skog Skogn ser en gevinst av arbeidet med bærekraft og samfunnsansvar. I dette tilfellet er de fleste respondenter enig i dette. Noen forteller at virksomheten har en felles forståelse for at fokus på bærekraft kan gi finansielle fordeler. Dette kan gjenspeile et av kjennetegnene på bærekraftsledere, som ble lagt frem av McKinsey (2014). Spesielt respondent 2 viser seg å ikke ha tro på de finansielle verdiene når det kommer til å fokusere på bærekraft:

«Men ja, det i seg selv viser seg at det har null pengemessig verdi på børs og sånne ting. Det kommer vi ikke fram. Klart du kan vise fine presentasjoner om at vi er helt grønne og sånn, men så lenge du ikke tjener penger så blir det jo ikke noen verdi av det».

Respondent 2 sliter altså med å se den finansielle verdien av å fokusere på bærekraft, men skal en tro McKinsey (2014) er det viktig at *hele* virksomheten ser de finansielle verdiene for å kunne bli en bærekraftsleder. Respondent 1 trekker også frem at bærekraft gir fordeler for rekruttering, noe som tyder på at hen ser andre fordeler enn de finansielle. Å fokusere på bærekraft og samfunnsansvar gir ikke kun finansielle fordeler, men er en bidragsyter til å styrke og utvide posisjonen sin i markedet, fordi virksomheten oppfattes som innovativ (Andreassen, Lervik-Olsen 2021). Går en ut ifra at omdømmet styrkes av å fokusere på bærekraft, vil virksomheten også være mer attraktiv for investorer, kunne ta bedre betalt for varene sine og en vil stille sterkere i kriser (Brønn og Ihlen, 2009). Det er altså flere fordeler ved å fokusere på bærekraft og samfunnsansvar, som på sikt også vil gi verdi finansielt.

Respondent 4 trekker frem at en av de største utfordringene de har når det gjelder bærekraft og samfunnsansvar fremover er at de er en del av et fallende marked, og trekker frem at de burde lete etter nye produkter som er bærekraftige. Hen sikter altså til at det vil være fordelaktig å finne nye produkter og muligens tre inn i andre markeder, men ser ikke på muligheten for å satse på styrke posisjonen sin i det markedet de allerede er en del av. Respondent 1 og respondent 2 identifiserer kommunikasjon som sine største utfordringer, og mener at de per i dag ikke er flinke nok til å fremme bærekraft, blant annet i markedsføring. For eksempel mener respondent 1 at de må: *«Utnytte fiberen, det olje brukes til i dag kan fiber brukes til i fremtiden. Synliggjøre og få frem dette mer. Kan være bærekraftig selv om man høster skogen, få frem dette budskapet.»*. Det ser ut som de selv er bevisste på at de ikke er gode nok på å kommunisere ut bærekraften til kundene sine, men mangler klare tanker og planer på hva de skal gjøre med det. Å kommunisere bærekraft ut til kundene er gjerne noe som burde prioriteres, da det kan

føre til mer tillit og opplevd innovasjonsevne fra kundene (Jørgensen, Pedersen og Skard, 2022).

Når det kommer til de største utfordringene til Norske Skog Skogn fremover, trekker respondent 1 igjen frem det fallende markedet:

«Fallende marked. Markedet reduserer med 5-7 % hvert år». Respondent 2 forteller at «Den debatten rundt skog er jo veldig betent. Eller kanskje ikke betent, men den er jo veldig preget av folk som ikke kan. Som har veldig sterke meninger. Så det er jo ganske skummelt å se at det kan jo faktisk være stor risiko for bedriften».

Hen mener også at det er noen aktører som aldri blir fornøyde, men at «... *det må vi greie for å overleve*». Respondent 2 har tydelig forstått at bærekraft er noe de må lykkes med å kommunisere, og ifølge hen burde Norske Skog Skogn sette ressurser inn i å opplyse om verdiskapningen de bidrar til. Dette er noe som ifølge McKinsey (2014) kan styrke bærekraftsposisjonen deres - ser en på “externally oriented” bærekraftsledere er noe av det de gjør å sette ambisiøse mål eksternt og sikter på å etablere sterke relasjoner med myndigheter og lokalsamfunn. Respondent 5 trekker frem både det fallende markedet og bærekraft. Ifølge hen er bærekraft som nevnt noe de er i startgrova på og som de må ha mer fokus på. Hen ser derfor et behov for å bli enda bedre. Dette er noe som er viktig at de ser, ettersom det fremheves at omdømmebygging må starte internt i organisasjonen, og være noe som de selv har tro på (Erichsen et al. 2018, s. a126). Respondent 5 forteller også at bærekraft er viktig å satse på, ettersom bærekraft vil være en differensierende faktor dersom pris og kvalitet er likt blant konkurrentene. Hen anerkjenner altså at bærekraft vil kunne gi konkurransemessig fortrinn i markedet, ettersom noen kunder selv ønsker å være ansvarlig og bærekraftig. Dette er antakelser som er i tråd med det Andreassen og Lervik-Olsen (2021) fremmer om at fokus på bærekraft vil generere flere kunder, da kunder har et økende ønske om å være ansvarlig. Huang og kollegaer (2022) fremmer dessuten at bærekraft har vist seg å kunne gi et forbedret omdømme - noe som vil gjøre at en kan kunne ta seg bedre betalt for varene sine, bli mer attraktiv for investorer og stille sterkere i kriser (Brønn og Ihlen, 2009). I tillegg trekker respondent 5 frem at *«Vi ser at myndighetskravene blir strengere og strengere. Vi har ikke klart de målene godt nok. Det må vi jo bli bedre på hvert fall»*. Hen identifiserer behovet, men kommer ikke med konkrete tiltak for hvordan de skal bli bedre på dette. Ifølge Andreassen og Lervik-Olsen (2021) vil virksomheter som henger bak på bærekraft bli sett på som mindre attraktive i markedet. I

verste fall kan Norske Skog Skogn, ifølge noen av respondentene, gå konkurs om de ikke henger med på kravene - spesielt når markedet faller og det er viktigere enn noen gang å være attraktiv på markedet.

Det siste spørsmålet etterspør hvordan avdelingene tenker å jobbe med utfordringene som respondentene har identifisert. I likhet med forskningsspørsmål 1 tar de fleste respondentene for seg videreutvikling av de miljømessige bærekraftaspektene som et viktig fokus her. Respondent 5 trekker for eksempel frem at: *“Vi vet jo at vi har en prosess der vi slipper ut prosessvann.”* Hen sier også at: *«.... Vi har signert nettopp en avtale med dem som transporterer på båt, der de har som mål å få ned CO₂-avtrykket med 15 prosent, gjennom konkrete tiltak som allerede er gjort forsåvidt. Så det har jo vi også interesse av, selvfølgelig. Å få ned det avtrykket».* Videre mener respondent 4 at det er *«... viktig at bedriften leter etter et nytt produkt som er bærekraft i den forstanden at det er en økonomisk gevinst i det»*, og at de har: *«... en egen utviklingsavdeling som jobber for fullt med det og har mange forslag, har jobbet med mulighetsstudier på ulike produkter.»*. Disse sitatene handler i hovedsak om å gjøre Norske Skog Skogn og deres produkter grønnere. Å aktivt jobbe med de miljømessige aspektene vil som nevnt i drøftingen av forskningsspørsmål 1, kunne gi gunstige fordeler med tanke på de nye regelverkene og kravene som selskapene pålegges. Likevel kan dette også indikere en manglende balanse mellom de andre aspektene av bærekraft, noe som kommer frem fra respondent 2 når hen sier at de er 98% grønne, men at andre ikke ser det. Gjennom intervju spørsmålene i forskningsspørsmål 3 kommer det fram at de ansatte fremmer at Norske Skog Skogn har en satsing på forbedringen av deres produkter. Dette er som tidligere nevnt ved Erichsen og kolleger (2018, s.132), et viktig moment som påvirker omdømme. Rett bak produkter og tjenester kommer likevel selskapets samfunnsansvar og etikk. Dermed kan Norske Skog Skogn ta nytte McKinsey (2014) sine identifiserte måter å styrke omdømme med bærekraft - hvorav en mer effektiv kommunikasjon ut mot kunder og ekstern rapportering og åpenhet rundt aktiviteter står sentralt.

5.3.1 Delkonklusjon av forskningsspørsmål 3.1

Analysen av forskningsspørsmål 3 viser at Norske Skog Skogn er en del av et stadig fallende marked, og at dette identifiseres som en av deres største utfordringer fremover. Det er bred enighet blant respondentene om at bærekraft ikke bare er viktig, men essensielt for videre drift

og konkurransedyktighet. Når det er snakk om hvordan de skal løse utfordringene sine i fremtiden, trekkes det av flere frem et fokus på miljømessig bærekraft knyttet til produktene deres. Noen trekker frem at de har et behov for å bli bedre til å kommunisere bærekraftsarbeidet sitt mot kunder, men har ikke noen klar strategi for hvordan de skal gjøre det. Fokuset deres på bærekraftige produkter står sterkt, men det er ikke i like stor grad klart hvordan de skal kommunisere det ut. Samtidig opplever noen av respondentene at interessentene ikke ser *hvor* grønne de er. Dette kan identifiseres som et omdømme-visjons-gap, ettersom det er forskjell mellom hva de opplever seg selv som, og hva de mener andre opplever seg selv som. En av årsakene til dette gapet kan være på bakgrunn av et manglende fokus på å faktisk kommunisere bærekraftsarbeidet sitt eksternt. Samtidig tyder også respondent 5 sitt budskap om at Norske Skog Skogn er i startgropa på bærekraft og må fokusere mer på dette, at et bærekraftig fokus ikke er godt nok forankret internt. Respondent 2 ser ikke den finansielle verdien av å fokusere på bærekraft, men det er ifølge McKinsey (2014) essensielt for at Norske Skog Skogn skal kunne bli en bærekraftsleder. På bakgrunn av dette kan en delkonkludere med at Norske Skog Skogn jevnt over ser viktigheten med å fokusere på bærekraft, men at først og fremst ser på driften og produktene sine. For å styrke omdømmet sitt kan de sette bærekraft mer på agendaen internt, for så å kommunisere det eksternt, slik at de får tettet omdømme-visjons-gapet.

6. Konklusjon

Norske Skog Skogn opererer i et krevende marked preget av teknologisk endring og avtagende etterspørsel etter tradisjonelle papirprodukter. I samtid med markedsendringer som preger Norske Skog Skogn, har Norske Skog konsernet mål om å redusere karbonfotavtrykket med 55% innen 2030, samtidig som kjernevirksomheten oppnår 50% inntekter fra nye forretningsområder. Fra teorien kommer det frem at bærekraftige omstillinger i markedet kan bidra til å skape nye muligheter og innpass i nye forretningsområder. Selskaper som aktivt tar dette i betraktning kan dermed ta nytte av nye forretningsområder.

På grunnlag av dette har denne studien undersøkt hvordan Norske Skog Skogn definerer og implementerer bærekraftige praksiser, og har vurdert effekten av disse praksisene på selskapets eksterne omdømme blant bedriftskunder. Gjennom intervjuer med fem ansatte fra ulike avdelinger i Norske Skog Skogn, har vi oppnådd dypere innsikt i tre sentrale forskningsspørsmål. Disse spørsmålene omhandler hvordan de ansatte forstår og implementerer

bærekraft i selskapet, hvordan selskapet arbeider med bærekraft i forhold til eksternt omdømme, og de ansattes perspektiver på bærekraftsarbeidets effekt på kunderelasjoner.

Funnene indikerer at mange av de ansatte primært fokuserer på de miljømessige aspektene av bærekraft, særlig knyttet til reduksjon av CO₂-utslipp. Det er imidlertid observert at økonomiske og sosiale dimensjoner av bærekraft ikke er like fremtredende i selskapets strategier og praksiser. Dette understreker en mulighet for Norske Skog Skogn til å utvide sin bærekraftstrategi til å inkludere en mer helhetlig tilnærming, som samsvarer bedre med de omfattende definisjonene av bærekraft og samfunnsansvar presentert i denne oppgaven.

Intervjuene avdekker at det er en sterk intern forståelse av miljømessige aspekter ved bærekraft blant Norske Skog Skogn sine ansatte. Respondentene påpeker også at bærekraft er integrert i selskapet gjennom ulike utviklingsprosjekter og initiativer. Imidlertid peker funnene på utfordringer i effektiv ekstern kommunikasjon av disse tiltakene ut mot interessenter - også ut mot kunder. Dette bidrar til et omdømme-visjons-gap, hvor det er forskjell mellom selskapets selvoppfatning og omverdenens faktiske oppfatning. Et fallende marked er blant den største utfordringen som ansatte identifiserer fremover, og fra analysene fremgår det også at flere ansatte erkjenner behovet for forsterket kommunikasjon for å forbedre selskapets eksterne omdømme

Samlet sett viser denne oppgaven at mens Norske Skog Skogn har implementert betydelige miljømessige bærekraftiltak, står selskapet overfor en utfordring med å utvide og kommunisere denne tilnærmingen mer effektivt. For å forbedre det eksterne omdømmet og realisere de fulle fordelene av bærekraftsarbeidet, kan Norske Skog Skogn videreutvikle en helhetlig strategi som inkluderer økonomiske og sosiale aspekter av bærekraft, samt styrke den eksterne kommunikasjonen.

6.1 Videre forskning

Vår undersøkelse har undersøkt hvordan Norske Skog Skogn definerer og implementerer bærekraftige praksiser, og hvilken innvirkning dette har på deres eksterne omdømme blant bedriftskunder. For videre arbeid anbefales det å utføre lignende studier innen forskjellige industrisektorer for å kunne sammenligne bærekraftspraksis på tvers av industrier og evaluere deres omdømmemessige konsekvenser. Dette vil kunne utvide forståelsen av bærekraftens rolle

i diverse næringslivskontekster. Videre ville det være fruktbart å utforske sammenhengen mellom bærekraftige tiltak og finansiell ytelse over lengre tidsperioder, for å gi bedrifter innsikt i de økonomiske fordelene ved bærekraftige investeringer.

6.2 Kritikk til oppgaven

Studiens omfang og dybde presenterer flere begrensninger. En analyse som går mer i dybden på de sosiale og økonomiske aspektene av bærekraft, kunne gi en mer helhetlig forståelse av fagfeltet. Studiens metodologi kunne også blitt styrket gjennom å inkludere flere intervjuobjekter, samt en enda mer detaljert beskrivelse av innsamlings- og analyseprosedyrene, noe som ville bidratt til å forbedre både studiens etterprøvbarehet og pålitelighet.

7. Litteraturliste

Andreassen, T.W. Lervik-Olsen, L (2021) *Bærekraft tiltrekker seg flere kunder*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/januar/barekraft-tiltrekker-seg-flere-kunder/> (Hentet 27.03.2024)

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø (2009). *Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo, Gyldendal Akademisk.

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

Dalibozhko, A. og Krakovetskaya, (2018). 'Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program', *SHS Web of Conferences*, 57. doi: 10.1051/shsconf/20185701009.

Erichsen, M, Solberg, F, Stiklestad, T (2018) *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*, Bergen: Fagbokforlaget

Fontaine, M. (2013). 'Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?', *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), pp. 110. Tilgjengelig fra: <https://www.mktgsensei.com/AMAE/Vision%20and%20Mission/Corproate%20Social%20Responsibility%20Fontaine.pdf> (Hentet 19.93.2024).

FN (2024). *Bærekraftig utvikling*. Tilgjengelig fra: <https://fn.no/tema/baerekraftig-utvikling-fattigdom-og-befolkning/baerekraftig-utvikling>. (Hentet 20.03.2024).

FN (2024) Sustainability. Tilgjengelig fra: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> (Hentet 20.03.2024)

Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J. og Gonzalez-Perez, M. A. (2020). 'A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first?', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), pp. 406-430.

Greenhouse Gas Protocol (2023). Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. Tilgjengelig fra: <https://ghgprotocol.org/corporate-value-chain-scope-3-standard>. (Hentet 27.03.2024).

Huang, Y., Surface, D. L. og Zhang, C. (2022). 'Corporate social responsibility and sustainability practices in B2B markets: A review and research agenda', *Industrial Marketing Management*, 106, ss. 219-239.

International Institute for Sustainable Development (2023). Sustainable Development. Tilgjengelig fra: <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>. (Hentet 9.04.2023).

Jacobsen, D. G. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 4. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T., & Skard, S. (2022). 'How going green builds trusting beliefs. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), s. 297–311. doi: 10.1002/bse.2888.

Khan, I.; Fatma, M. (2023). Does Perceived Sustainability Affect the Customer Responses toward the Brands? Role of Customer Engagement as a Mediator. *Sustainability*, 15(10), 8259, doi: /10.3390/su15108259. (Hentet: 28.03.2024)

Klewes, Joachim. og Wreschniok, Robert. (2009). *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. 1. utg. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: Imprint: Springer.

McKinsey (2014) *Sustainability's Strategic worth 2014*, (Rapport 02/2014). Tilgjengelig fra:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results>. (Hentet 23.03.2024)

NHO (2023). De nye EU-reglene om rapportering om bærekraft. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/barekraftig-utvikling/artikler/de-nye-eu-reglene-om-rapportering-om-barekraft>. (Hentet: 1. februar 2020).

NOU 2023: 15 (2023). *Bærekraftsrapportering - Gjennomføring av direktivet om bærekraftsrapportering (CSRD)*. Oslo. Finansdepartementet.

Norske Skog (2024). Tilgjengelig fra: <https://www.norskeskog.com/home>. (Hentet 20.04.2024)

Norske Skog (2023). Sustainability Report 2022. Tilgjengelig fra: <https://www.norskeskog.com/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2f2023%2fSustainability+report%2fNorske+Skog+sustainability+report+2022.pdf>. (Hentet 15.03.2024).

Norske Skog Skogn (2021). *Sustainability Report 2021*. Tilgjengelig fra: <https://www.norskeskog.com/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fwww%2fSustainability%2freports%2fNorske+Skog+Skogn+Sustainability+Report+2021.pdf> (Hentet: 15.03.2024).

PWC (2024) *Bærekraftsdirektivet (CSRD)*, Tilgjengelig fra: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/baerekraftsrapportering/baerekraftsdirektivet-csrd.html> (Hentet 01.04.2024).

Stoknes, P.E. (2021) *Grønn vekst*. 2. utg. Oslo: Tiden

Vesal, M., Siahtiri, V. and O’Cass, A., 2021. Strengthening B2B brands by signalling environmental sustainability and managing customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, ss. 321-331.

Voica, M.C., Panait, M. and Radulescu, I. (2015) 'Green Investments - Between Necessity, Fiscal Constraints and Profit', *Procedia Economics and Finance*, 22, pp.72-79. ISSN 2212-5671. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00228-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00228-2). (04. April.2023)

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg nr.1: Intervjuguide

Innledning og introduserende spørsmål

- Introduksjon av forfatterne
- Informere om formålet med intervjuet
- Informere om at lydopptaket igangsettes etter samtykke
 1. Kan du fortelle oss om din rolle i Norske Skog Skogn?

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan blir bærekraft forstått og praktisert i Norske Skog Skogn?*

1. Hva legger du/avdelingen i begrepet bærekraft
2. Hva legger du/avdelingen i begrepet samfunnsansvar
3. Hvordan kommer Norske Skog Skogn sin visjon “vi skaper grønne verdier” til uttrykk i stillingen/avdelingen din?
4. Hvordan ble du introdusert til bærekraft og samfunnsansvar i opplæringen din?
5. Hvordan kommer begrepene bærekraft og samfunnsansvar til å virke i rollen din og hverdagen på arbeidsplassen?
6. Hvordan føler du/dere at arbeidet med å skape grønne verdier har endret seg de siste 5 årene?
 - Hvis ja, hvordan oppleves endringene?
 - Hvis ja, hva har vært driveren bak endringene?
7. Har visjonen ført til konkrete endringer på dine arbeidsoppgaver?
 - Hvis ja, hvilke endringer?

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan jobber Norske Skog Skogn med bærekraft i henhold til å styrke sitt eksterne omdømme?*

1. I hvilken grad involveres du i Norske Skog sitt arbeid med bærekraft og samfunnsansvar
2. Hvilke fokusområder opplever du at Norske Skog har rundt å “skape grønne verdier”
3. Hvordan opplever du at at Norske Skog Skogn skiller seg fra sine konkurrenter i arbeidet med bærekraft og samfunnsansvar
4. Er avdelingen deres med på å styrke Norske Skog Skogn sitt omdømme?
5. Hvem opplever du som er de største interessentene til Norske Skog Skogn?
6. I hvilken grad blir arbeidet deres med bærekraft og samfunnsansvar kommunisert til interessentene?

Forskningsspørsmål 3: Hvilken påvirkning opplever ansatte i Norske Skog Skogn at det nåværende arbeidet med bærekraft har overfor bedriftskunder?

1. Mener du at arbeidet med bærekraft er viktig for Norske Skog Skogn sitt omdømme? Hvorfor, hvorfor ikke?
2. Opplever du at arbeidet har hatt noen effekt på omdømme deres?
3. Har Norske Skog gevinst av å fokusere på bærekraft og samfunnsansvar?
4. Hvilke utfordringer rundt samfunnsansvar og bærekraft mener du er viktige for Norske Skog Skogn å adressere i fremtiden?
5. Hva anser du generelt som de største utfordringene til Norske Skog Skogn fremover?
6. Hvordan planlegger avdelingen din å jobbe mot disse utfordringene fremover?

