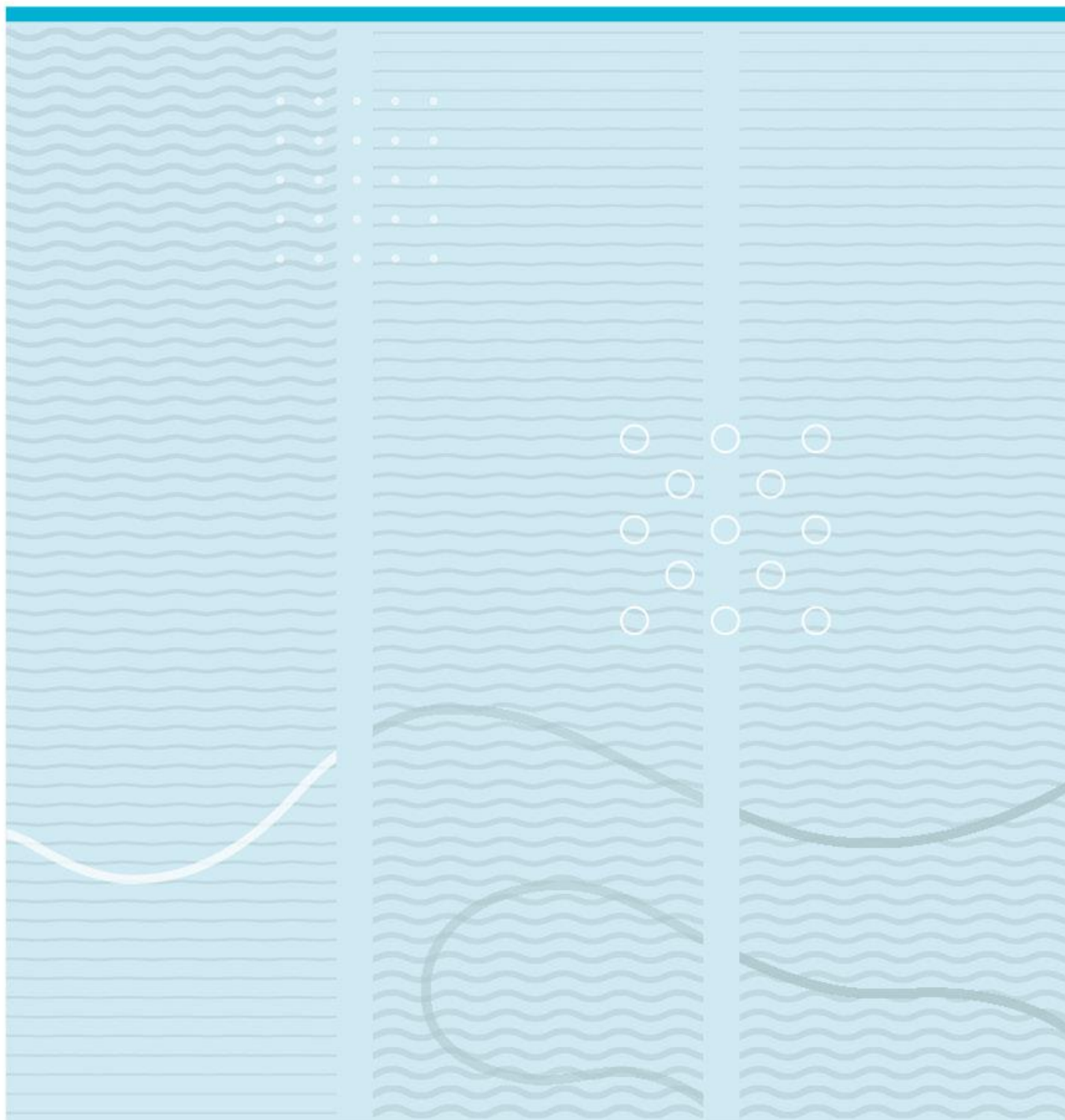


Vegard van der Zalm Gjerløv

## Grønn turisme

En studie av tidshorisontens innvirkning på turistnæringens tilslutning til det grønne skiftet



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Vegard van der Zalm Gjerløv

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Tidsaspektet i bedrifters møte med klimautfordringer har tidligere blitt oversett, men har i de siste ti år tiltrukket stadig mer oppmerksomhet fra forskere (Hahn, Pinkse, Preuss & Figge, 2014; Slawinski & Bansal, 2012, 2015; Wright & Nyberg, 2017). Denne studien bidrar til å belyse planleggingshorisontens betydning for grønn omstilling. Den undersøker kvantitativt, med utgangspunkt i bedrifter innen turistnæringen, sammenhengen mellom en bedrifts tidshorisont og viljen til å investere i grønne løsninger. Studien finner en signifikant sammenheng mellom tidshorisonten til en bedrift og hvor opptatt de er av grønn innovasjon. Dette samsvarer med eksisterende, om enn begrensede forskning på området (Slawinski & Bansal, 2012, 2015) mens den også yter et bidrag gjennom kvantifisert korrelasjon mellom lang tidshorisont og fokus på grønn innovasjon. Studien vil også vise hvordan denne mer kjente relasjonen henger sammen med en tredje variabel – risikovilje. I tillegg vil studien vise hvordan eksterne forhold som politikk, økonomi og kundepåvirkning virker inn på dette.

Studien vil, basert på funn og med bruk av blant annet tilslutningsteori, argumentere for at den tredje variabelen – risikovilje – må tas med i beregningen for å forstå den tidligere nevnte sammenhengen mellom lang tidshorisont og vilje til å investere i grønne løsninger. Funnets potensielle betydning vil diskuteres fra et praktikerperspektiv som et tillegg i diskusjonen om hva som skal til for å få bedrifter til å ønske å investere i grønne løsninger.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning og problemstilling</b> .....	<b>7</b>
1.1 Hvorfor turistnæringen? .....	7
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Disposisjon .....	9
<b>2 Teori, avklaringer og begreper</b> .....	<b>11</b>
2.1 Tid.....	12
2.2 Grønne løsninger og bærekraft .....	15
2.2.1 Grønne løsninger.....	15
2.2.2 Bærekraft .....	17
2.3 Risikovilje.....	18
2.4 Tilslutning .....	21
<b>3 Metoder</b> .....	<b>24</b>
3.1 Å lage spørreskjemaet .....	24
3.2 Å skaffe respondenter .....	26
3.3 Covid-19 .....	29
3.4 Etske utfordringer.....	31
3.5 Klargjøring av datamaterialet .....	31
3.5.1 Respondentene .....	32
3.5.2 Intern reliabilitet.....	33
3.5.3 Mitt endelige datasett.....	36
3.6 Avklaringer og grunnleggende diskusjoner med relevans for videre analyser .....	37
3.6.1 Siginifikansnivå .....	37
3.6.2 Avhengige og uavhengige variabler.....	38
3.6.3 Parametriske eller ikke-parametriske analyser? .....	38
<b>4 Forskningsspørsmål og funn</b> .....	<b>42</b>

4.1	Er det en sammenheng mellom lang tidshorisont og hvor opptatt bedriften er av bærekraft? .....	42
4.1.1	Hvor lang er en lang tidshorisont? .....	42
4.1.2	Er en opptatthet av bærekraft det samme som en vilje til å investere i grønne løsninger?.....	43
4.1.3	Så, er det noen sammenheng? .....	45
4.1.4	Konklusjon .....	46
4.2	Hvilken rolle spiller risikovilje i en slik eventuell sammenheng? .....	47
4.2.1	Funn.....	47
4.2.2	Konklusjon .....	49
4.3	Eksterne faktorerers betydning .....	50
4.3.1	Økonomi og interne forhold .....	50
4.3.2	Politikk og interne forhold .....	52
4.3.1	Kundepåvirkning og interne forhold.....	54
4.3.2	Konklusjon .....	56
<b>5</b>	<b>Drøfting av problemstillingen.....</b>	<b>57</b>
5.1	Så, gir lang tidshorisont en større tilslutning til grønn omstilling i form av å investere i grønne løsninger? .....	57
5.2	Risikoviljens rolle .....	62
<b>6</b>	<b>Konklusjon og følger av studien.....</b>	<b>66</b>
6.1	Konsekvenser for de med makt til å påvirke .....	68
6.1.1	Konsekvenser for politikere.....	68
6.1.2	Konsekvenser for kunder.....	69
6.2	Konsekvenser for ledere.....	69
6.3	Videre forskning .....	71
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>72</b>
	<b>Oversikt over tabeller, grafer og figurer .....</b>	<b>76</b>
	<b>Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen .....</b>	<b>77</b>
	<b>Vedlegg 2: Informasjonsskriv (invitasjon) .....</b>	<b>94</b>
	<b>Vedlegg 3: Påminnelse .....</b>	<b>95</b>

# Forord

Med denne masteroppgaven avsluttes studiet på innovasjon og ledelse ved Universitet i Sørøst-Norge for min del.

Jeg vil takke min veileder Tor Hernes for svært rask respons og gode kommentarer og også for at jeg aldri fikk tilsnakk for å være treg i prosessen. Jeg vil også takke alle dere som aldri vil lese denne oppgaven, men som likevel tok dere tid til å svare på spørreundersøkelsen min i en periode der landegrensene stengte og turistnæringen ble ekstremt hardt rammet av pandemien Covid-19.

Masteroppgaven har vært en spesiell opplevelse, da veien til levering har vært en hinderløype av sykdom, pandemi, stengte barnehager og andre utfordringer. I arbeidet for å klare dette er jeg evig takknemlig for min kone som virkelig tro til for at dette skulle lande. Jeg vil også sende en stor takk til min far (som i hvert fall påstår at han skal lese denne oppgaven) for all hjelp med barnepass og innsikter fra sitt lederhode.

Moss, 06.09.2020

Vegard van der Zalm Gjerløv

# 1 Innledning og problemstilling

Klimasaken er en utfordring for bedrifter. Litteraturen peker på at bedrifter har en tendens til å fokusere på kortsiktig gevinst, selv om dette kan gå på bekostning av gevinster, eller overlevelse, på lang sikt (Lavery, 1996). Når kvartalsrapporter møter utfordringer som klima oppstår det en spenning (Wright & Nyberg, 2017).

Klimautfordringene er en situasjon man må investere i *nå* for å løse, men kanskje ikke se resultatet av før om flere tiår (Slawinski & Bansal, 2012). Slike investeringer ser dårlig ut på kvartalsrapporter.

Slawinski og Bansal har skrevet flere svært gode artikler som tar for seg hvordan en bedrift forholder seg til tid får betydning for hvordan de forholder seg til klimaendringer (2012, 2015, 2017). De påpeker samtidig hvordan *tid* bare har spilt en «supporting role in prior corporate environmental research» (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1537).

Bedrifter må hele tiden forholde seg til eiere, investorer og andre med økonomiske interesser samtidig som de må opparbeide seg en sosial lisens ute i samfunnet rundt bedriften som rettferdiggjør bedriftens eksistens. Et godt eksempel er norsk oljebransje der mantraet for å rettferdiggjøre eksistensen er oljebransjens bidrag til pensjonsfondet. Men hva skjer om kravene fra samfunnet (bedrifter må forurense mindre) kommer i klinsj med økonomiske mål?

I denne spenningen ligger kimen til denne studien. Den vil ta for seg hva slags betydning tidsaspektet til en bedrift (altså hvor langt frem den ser når den vurderer investeringer) har for om de investerer i utforskende grønne løsninger, og se på risikoviljens betydning i dette. Bransjen som ble valgt ut som studiefelt var turistnæringen.

## 1.1 Hvorfor turistnæringen?

Et raskt søk i SSBs databank viser at turismen i julimåned har gått fra 5 315 750 overnattinger i 2005 til 6 575 171 overnattinger i 2019, kurven tallene danner viser en sterk økning i turismen fra 2014 (SSB, 2019). Turister kommer i stadig større mengder og vil nyte urørt norsk natur. Samtidig er utslippene fra turismen økende (Thompson, 2019).

Her har vi kjernen av et paradoks. Turisme er forurensende, da det å komme til Norge innebærer fly eller båt. Samtidig er det den friske, norske naturen folk kommer for å se. Så turismen kommer med et svar på paradokset og jobber for *bærekraftig turisme*. Dette gjenspeiles i at Visit Norway lister opp tretten plasser som «bærekraftige reisemål» og at de har en egen side med miljøvennlige tips til norgesferien (visitnorway.no, 2019). Med dagens enorme fokus på klima var det kanskje ikke veldig uventet at turistbransjen ville bli utsatt for endringer. For ifølge det danske Klimabarometeret fra 2018 (Minter, 2018) er det unge som er mest bekymret for klima, noe en norsk undersøkelsen av CICERO bekrefter (M. Aasen & Vatn, 2019), altså fremtidens turister. Samtidig peker NHO i en presentasjon om bærekraftig reiseliv i 2018 på at få er villige til å gjøre noe særlig med reisevanene sine for å bli mer klimavennlige, samtidig som en relativt stor andel er villige til å tilpasse og betale for å være mer klimavennlige på ferie- og fritidsreiser (NHO Reiseliv, u.å.). Det må også sies her at begge undersøkelsene og NHOs presentasjon bygger på tall fra før sommeren 2018. Siden den gang har vi hatt en svært tørr sommer i 2018, Greta Thunberg startet en bølge av skolestreiker for klimaet i hele den vestlige verden, og man kan argumentere for at klimasaken har fått en enda større plass i politiske diskusjoner.

«Grønn turisme», bærekraftig turisme eller økoturisme er ikke noe nytt. «Bærekraftig turisme» oppsto som begrep på slutten av 80-tallet (Budeanu, Miller, Moscardo & Ooi, 2016). Likevel synes det som at det har blitt svært aktuelt de siste par årene. Det er et marked der som ønsker å være mer klimavennlige når de er ute og reiser. Per juli 2019 sto utenlandske for 6 688 688 overnattinger til da i 2019 (SSB, 2019). Med andre ord er det et betydelig antall som starter reisen utenfor Norges grenser. I en verden av usikkerheter må turistbransjen se på muligheten for at hvem som reiser hvor i fremtiden endrer seg, det hjelper kanskje ikke for en klimabevisst amerikaner at Norge tilbyr bærekraftige reisemål og gir tips for å være miljøvennlig på turen. Hen må fortsatt fly over Atlanteren, noe hen kanskje ikke lenger er villig til på grunn av karbonutslippene hen da vil få på samvittigheten. Samtidig sitter det en nordmann og tenker på samme måte, og bestemmer seg derfor for å ta turen til et av disse bærekraftige reisemålene fremfor å fly til Thailand, slik familien har gjort de siste 10 årene.



## 1.2 Problemstilling

Oppgaven plasserer seg i litteraturen som ser på sammenhengen mellom bedrifter og klima/miljø, i den såkalte B&NE (business and the natural environment)-litteraturen (Bansal & Hoffman, 2012; Starik & Marcus, 2000). Som nevnt er denne litteraturen ofte preget av at tidsaspektet er blitt implisitt behandlet eller for lite problematisert (Slawinski & Bansal, 2017, s. 2), og dette er noe av motivasjonen for denne oppgaven. Denne oppgaven søker å undersøke hvorvidt en lang eller kort tidshorisont henger sammen med en økt tilslutning til å gjøre noe med klimaendringene i form av investeringer i grønne løsninger.

Problemstillingen i denne oppgaven lyder som følger:

*Gir lang tidshorisont en større tilslutning blant bedrifter til grønn omstilling i form av å investere i grønne løsninger?*

For å bidra til å sette lys på dette søker oppgaven å besvare tre forskningsspørsmål:

- Er det en sammenheng mellom lang tidshorisont og hvor opptatt bedriften er av bærekraft?
- Hvilken rolle spiller risikovilje i en slik eventuell sammenheng?
- Hvilken rolle har «eksterne» faktorer som økonomi, politikk og kundepåvirkning på dette?

I arbeidet med å besvare dette bruker jeg teori om tilslutning og anser viljen til å investere som å være et eksempel på forpliktende ressursbasert tilslutning (Hernes, 2016; Salancik, 1977) (mer om dette under). Empirien er av kvantitativ art og innhentet gjennom utvikling av et spørreskjema som ble sendt ut til turistbedrifter i det ganske land.

## 1.3 Disposisjon

I det følgende vil jeg først belyse hvilket teoretisk utgangspunkt oppgaven har og hva som utgjør det teoretiske grunnlaget for de tre dimensjonene av viljen til å investere i grønne investeringer som ble identifisert. Deretter vil jeg beskrive metoden som har blitt valgt, og gi en beskrivelse av respondentene samt utføre noen preliminære

analyser som viser at det som blir målt er det jeg sier at det måler. Dette kapitlet vil også gjøre noen avklaringer opp mot hva slags kvantitative analyser som har blitt benyttet for å analysere datamaterialet, og hva som utgjør grunnlaget for mine valg av kvantitative analyser. I det tredje kapitlet fremsettes og drøftes funnene fra studien strukturert etter forskningsspørsmålene. Drøftingskapitlet besvarer problemstillingen og viser både hvilken rolle risikovilje har og utdyper forståelsen for sammenhengen mellom tidshorisont og viljen til å investere i grønne løsninger ved bruk av teorien de tre dimensjonene er bygd opp av supplert med teori om tilslutning. Til slutt vil studien gi en konklusjon av problemstillingen og sette funnene og svarene på forskningsspørsmålene og problemstillingen inn i en større kontekst og diskutere verdien av disse sett fra et praktikerperspektiv. Denne delen vil også inkludere noen tips til mulige strategier for utenforstående som ønsker å påvirke bedrifter til å investere mer i grønne løsninger.

## 2 Teori, avklaringer og begreper

Som det vil bli gått nærmere inn på i metodekapittelet ble det identifisert tre dimensjoner av viljen til å investere i grønne løsninger. Alle disse tre dimensjonene har blitt utførlig beskrevet i litteraturen som enkeltfenomener (se for eksempel Hoskisson, Chirico, Zyung & Gambeta, 2017; Slawinski & Bansal, 2017; Starik & Marcus, 2000 for review-artikler). I tillegg finnes det noen begrensede arbeider som forsøker å se på sammenhengen mellom dem (se for eksempel Slawinski & Bansal, 2012; Slawinski & Bansal, 2015; Wright & Nyberg, 2017). Det teoretiske grunnlaget for de tre dimensjonene vil bli presentert i det følgende. Deretter avsluttes dette kapittelet med en diskusjon av teori om *tilslutning* som vil fungere som et teoretisk hovedsupplement i tillegg til teoriene som utgjør dimensjonene i drøftingen av problemstillingen.

Overordnet forholder oppgaven seg pragmatisk til verden. Pragmatismen er opptatt av at konsepter bare har en relevans om de støtter handling, fremfor abstrakte filosofiske betraktninger om virkelighetens egentlige tilstand (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 142-144). Perspektivet oppsto som et forsøk på å forene objektivistisk og subjektivistisk syn på verden, og gjorde dette ved å vurdere teoriers, konsepters, ideers, hypotesers og forskningsfunns betydning som instrumenter for tanke og handling, og deres praktiske konsekvenser i en spesifikk kontekst (Saunders et al., 2016, s. 143). Med andre ord, teorier, konsepter, hypoteser også videre ble vurdert ut fra den praktiske verdien, ikke som et abstrakt konsept i seg selv. Virkeligheten blir da effekten av disse teoriene også videre, og dermed høyst kontekstavhengig (Saunders et al., 2016, s. 143). Dette perspektivet bidrar til å holde søkelyset på den praktiske betydningen av funnene som senere vil bli presentert og er et godt utgangspunkt for å diskutere faktorene som kan bidra til at bedrifter vil investere i grønne løsninger. Kanskje viktigst er det at pragmatismen anerkjenner at sannhet ikke er én ting som alle kan bli enige om, men at det finnes forskjellige sannheter, avhengig av situasjon, kontekst og hvilke aktører som er involvert (Hernes, 2016, s. 204; Saunders et al., 2016, s. 144). Dette er særdeles viktig i en oppgave som dette da «klimautfordringen» ofte har svært ulike tolkninger avhengig av ståsted. Det er følgelig rimelig å anta at også oppfattelsen av hvorvidt man utfører «store» grønne investeringer eller ikke er uløselig knyttet til den subjektive oppfattelsen om hva en «stor» grønn investering er. Med andre ord vil denne oppgaven måle hva

respondentene *syntes* om dette, og svarene blir ikke målt opp mot en såkalt «objektiv» skala som hevder å representere en objektiv sannhet.

Studien har et undersøkende design, med en induktiv innfallsvinkel. Dette fordi de tre dimensjonene jeg har identifisert og måler er kjente faktorer, og det er til og med skrevet en del om sammenhengen mellom to av dem (Tidshorisont og Bærekraft) (Slawinski & Bansal, 2012, 2015; Wright & Nyberg, 2017). Samtidig er hensikten å se om det er mulig å oppnå nye innsikter om man ser på de tre dimensjonene i sammenheng i et kvantitativt design (Saunders et al., 2016, s. 145).

## 2.1 Tid

Klimaendringer er et spørsmål om tid. Noen endringer ser vi allerede i dag, som mer tørke og ekstremvær, mens andre konsekvenser er mer usikre og ligger langt framme i tid, noen flere tiår (IPCC, 2014). Dette indikerer at hvordan man ser på tid har betydning for hvordan man ser på klimaendringer. Dette speiler seg i at de som er unge er mer opptatt av klima enn de eldre (Minter, 2018). De som vil leve en større del av livene sine med konsekvensene av klimaendringene er mer opptatt av å gjøre noe med dem. En bedrift som ikke vet om den overlever neste sesong vil kanskje ikke tenke at det er deres ansvar å gjøre investeringer i grønne løsninger som gir en usikker gevinst potensielt langt der framme. Med bakgrunn i dette ligger det i denne studien en antagelse om at jo lenger tidshorisont man har, jo mer villig er du til å investere i grønne løsninger. For å undersøke dette er det viktig å snakke litt om tid.

Det er lett å tenke at tid er noe alle er enige om, og at det ikke eksisterer noe behov for å problematisere konseptet om tid. Det viser seg at dette er ganske langt unna den faktiske situasjonen (Slawinski & Bansal, 2012, 2015, 2017). I organisasjonslitteraturen skriver Das allerede på 80-tallet hvordan individer som jobber i et selskap kan ha en annen forståelse for hva som er den «riktige» tidshorizonten for selskapet enn den selskapet selv har vedtatt (Das, 1987). Dette impliserer at tid ikke er så rett fram som man skulle tro. Slawinski og Bansal ser nærmere på dette og viser i en litteraturgjennomgang hvordan tid ofte blir behandlet som noe implisitt, men sjeldent eksplisitt som fokus for forskningen (Slawinski & Bansal, 2017), selv om det finnes noen arbeider på dette (M. Crossan, Cunha, Vera & Cunha, 2005; Hahn et al., 2014; Kaplan &

Orlikowski, 2013; Orlikowski & Yates, 2002; Slawinski & Bansal, 2012, 2015). I en artikkel om paradokser rundt tid i organisasjoner viser de hvordan forståelse av ulike dimensjoner av tid har blitt behandlet i tidligere forskning på feltet, gjennom ontologi (er tid noe som eksisterer objektivt og kan måles, eller noe som tolkes subjektivt?), ulike temporale perspektiver (er tid noe som gjentar seg i sykluser, eller som en klokke som beveger seg i en rett linje og følgelig er en begrenset ressurs?), ulikt temporalt fokus (ser organisasjonen bakover, fremover eller har den et fokus på nåtiden?), ulik temporal dybde (hvor langt ser man vekk fra nåtiden?), og ulik oppfattelse av hastighet (hvor raskt bør man gjøre ting og ta avgjørelser?) (Slawinski & Bansal, 2017, s. 3-4). De fremhever svakheten i tidligere forskning ved at dette blir behandlet som et enten/eller-problem (trade-off i deres vokabular), og ikke som en både/og-mulighet (Slawinski & Bansal, 2017, s. 15). De ulike dimensjonene henger sammen; de som forstår tid som noe objektivt som kan måles, vil ofte ha et klokke-perspektiv, gjerne være fokusert på nåtiden, eller nær fremtid, og som følge av dette er tid en ressurs, og ting bør helst gå raskt (Slawinski & Bansal, 2017). Det er dette perspektivet som dominerer den vestlige delen av verden, og som de mener ligger som en grunnleggende antagelse i det meste av forskningen på feltet (Slawinski & Bansal, 2017, s. 2). For en organisasjon kan et slikt syn på tid føre til det som blir kalt «short-termism», som Marginson og McAulay sier er en preferanse for handling i nær fremtid som vil kan ha ødeleggende konsekvenser i det lange løp (2008, s. 274, min oversettelse).

Som Slawinski og Bansal påpeker utgjør dermed tiden et problem når organisasjoner kommer opp mot klimaendringer (Slawinski & Bansal, 2012). På den ene siden blir organisasjoner som regel målt på effektivitet og rask lønnsomhet (kvartalsrapporter) blant annet. Begge disse elementene tvinger bedrifter til å fokusere på kortsiktige mål. På den andre siden representerer klimautfordringene en utfordring alle bedrifter må møte, men den er langt framme, og usikker, og investeringer som virkelig møter denne kommende trusselen avgir en usikker gevinst, om det i det hele tatt vil betale seg. Dette fører til ulike oppfattelser om hvordan problemet skal takles. Dette illustrerer Slawinski og Bansal med empiri fra fem oljesandsbedrifter i Alberta, Canada. De skiller mellom fokuserte selskaper, og integrerte selskaper (Slawinski & Bansal, 2012). Der viser de hvordan disse to typene på mange måter har gått hvert sitt løp opp mot de tidligere nevnte dimensjonene av tid. De fokuserte selskapene ser på tid som noe lineært, en

sårbar ressurs man må forvalte eller miste, noe som førte til et mye smalere løsningsfokus (fokusert på egenutviklet teknologi), kortere planleggingshorisont som igjen førte til en opptatthet av at ting skulle gå raskt (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1555). Dette igjen brukte de som argument for å *ikke* delta i fora med myndigheter, miljøorganisasjoner og andre i egen bransje. Som en av deres informanter sa det: «So, I think the outside forums are important to inform, but I haven't necessarily always felt that they result in a lot of action.» (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1549). De integrerte selskapene derimot hadde et syklisk bilde av tid, og dette førte til et mye bredere løsningsfokus, lang planleggingshorisont og en aksept av at ikke alle prosesser kan gå raskt (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1555-1556). De var også engasjert i eksterne fora og samarbeidsprosjekter med både myndigheter, miljøorganisasjoner og andre bedrifter i bransjen (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1557).

Selv om Slawinski og Bansal er opptatt av at en bedrift ikke nødvendigvis har *enten* kort *eller* lang tidshorisont, fremstår det tydelig at selskapene opererte med ulik temporal dybde (Slawinski & Bansal, 2012). De integrerte bedriftene hadde opp mot 40 års «planning horizon», mens de fokuserte hadde 5 år (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1553). Dette betød ikke nødvendigvis at de integrerte selskapene la detaljerte planer som gikk opp mot 40 år frem i tid, men at de brukte metodikk for å se for seg hvordan verden ville kunne se ut om 40-50 år, og så planla de på bakgrunn av de modellene (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1553). Eller som en av deres informanter sa: «how the world is going to look in that 40-, 50-year period and what we think should be done» (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1553). I deres argumentasjon reflekteres ikke disse ulike planleggingshorisontene i hvorvidt man reagerer på klimautfordringene, men *hvordan*. Samtidig undersøker ikke de investeringer per se, men hva slags respons selskapene har. Har de spisset teknologifokusert respons, eller bredere respons, som for eksempel samarbeid med miljø- og klimaaktivister, myndigheter og andre bedrifter innen bransjen om større prosjekter hvorav fruktene kanskje først kan høstes om lang tid? Poenget deres var at de med lang planleggingshorisont evnet å se på klimautfordringene på en mer omfattende måte fremfor de med kort planleggingshorisont som først og fremst så løsningen i form av teknologiutvikling internt i firmaet som effektiviserte prosessene og følgelig reduserte klimagassutslippene (Slawinski & Bansal, 2012).

Deres bruk av begrepet «planleggingshorisont» fremstår som en annen måte å si temporal dybde på, med den forskjellen at temporal dybde kan gå både bakover og fremover i tid, mens planleggingshorisont er fokusert alene på fremtiden. Denne studien bruker dette konseptet, men avgrensner hva den ser på. I denne oppgaven vil det ikke bli vurdert om selskapene i henhold til lang eller kort planleggingshorisont reagerer bredt eller spisst på klimaendringene. Denne studien ser spesifikt på investeringer og vil se på hvordan en kort eller lang planleggingshorisont får konsekvenser for hva de investerer i. I det videre der denne oppgaven benytter seg av begrepet «tidshorisont» er det i den samme betydningen som «planleggingshorisonten» til Slawinski og Bansal. Med andre ord ligger fokuset i oppgaven på temporal dybde, og tar ikke aktivt stilling til de andre dimensjonene av tid som Slawinski og Bansal beskriver (2017).

## **2.2 Grønne løsninger og bærekraft**

Denne oppgaven tar ikke bare for seg investeringer generelt, den ser spesifikt på investeringer i grønn innovasjon. Det er mye fokus på grønn omstilling i det offentlige ordskiftet – det grønne skiftet som regjeringen kaller det (Regjeringen, 2020). Klimautfordringene har et tidsaspekt ved seg som er uvanlig for bedrifter å måtte forholde seg til: Det både haster og ligger for langt framme til å lønne seg økonomisk på neste kvartalsrapport (Wright & Nyberg, 2017). Det er denne spenningen som gjorde nettopp investeringer i grønn innovasjon så interessant i sammenheng med tidshorisonten til bedrifter.

### **2.2.1 Grønne løsninger**

Innenfor innovasjonslitteraturen kan man finne en mengde ulike definisjoner av innovasjon. De kan være generelle i formen, de kan variere i hva de legger vekt på av tjenester, produkter eller organisasjon, de kan variere i hvorvidt det må være helt nytt, eller bare nytt for organisasjonen, og de varierer i når de mener det går fra å være kun en idé til en innovasjon (T. M. Aasen & Amundsen, 2015, s. 17-20; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009, s. 1325-1326). I den offentlige debatten kan man se kimen av det samme, der man ofte kan se og høre innovasjonsbegrepet bli brukt som en felles referanseramme, samtidig som det er klart for en som har lest faglitteratur om

innovasjon at de ikke alltid snakker om det samme. For noen er innovasjon små inkrementelle utviklinger i teknologi, for andre er det noe banebrytende «nytt» innen organisasjonsform, som for eksempel delingsøkonomi. For atter andre igjen er innovasjon bare en måte å utføre en prosess på en ny måte på arbeidsplassen som konkurrenter allerede har brukt noen år, men som er nytt for din arbeidsplass. Poenget her er at hva innovasjon *er* ikke er noe alle har en forståelse av, og i hvert fall ikke en enighet om. Da denne studien bruker spørreundersøkelse som datainnsamlingsmetode ble det derfor besluttet å sette til side hele innovasjonsbegrepet, og heller erstatte det med det mer forståelige «løsninger». Og da denne oppgaven handler om grønn innovasjon, ble begrepet «grønne løsninger» benyttet i spørreskjemaet. Det er også dette begrepet som hovedsakelig vil bli benyttet i oppgaven videre.

Dette fritar imidlertid ikke studien fra å ta et aktivt valg om hva «grønne løsninger» egentlig er. Min forståelse av innovasjon bygger på Mary M. Crossan og Marina Apaydins definisjon av innovasjon:

*Innovation is: Production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome (2010, s. 1155).*

En slik definisjon er en relativt tung teoretisk tilnærming til begrepet innovasjon, og det var hensiktsmessig å gjøre det så enkelt og lettfattelig som mulig i spørreskjemaet, dessuten var det nødvendig å ta inn hva «grønne» sto for. Dette ga denne «definisjonen» av grønne løsninger og det er denne forståelsen av grønne løsninger jeg bruker i oppgaven:

*... klimavennlige innovasjoner av alle typer. Med andre ord alt som er nytt for din bedrift, dette inkluderer metoder / tilbud / verktøy / teknologi / forretningsmodeller og lignende, og løsninger som allerede er tatt i bruk av andre, men som dere tar i bruk for første gang.*



## 2.2.2 Bærekraft

En av dimensjonene som ble identifisert har blitt gitt navnet «bærekraft». Dette er et begrep som er om mulig enda mer omfattende enn innovasjon, da begrepet blir brukt rettet mot økonomi, klima, sosiale forhold også videre. I denne oppgaven er det klimamessig bærekraft som ligger til grunn for begrepets bruk.

Som det allerede har blitt nevnt er ikke klimasaken en enkel sak. Som Wright og Nyberg viser i sin artikkel om hvordan bedrifter møter klimautfordringer er selve *troen* på klimasaken politisert og vanskelig (2017, s. 1636). Dette setter selskaper i en «umulig» situasjon der klimaskeptikere vil kritisere selskaper som tar steg for å møte kommende klimautfordringer, mens de vil få kritikk fra de som *tror på* klimautfordringen om de *ikke* foretar seg noe, eller går den andre veien. Selv om Australias politiske kontekst, hvor Wright og Nyberg forsket, er en annen enn Norges, er det likevel enkelt å si seg enig i dette, spesielt om man følger med i politiske diskusjoner. Det er ikke så lenge siden FrP offisielt anerkjente at klimaendringene er menneskeskapte, mens det likevel fortsatt er prominente klimaskeptikere i det politiske miljøet, som uttaler seg om dette så ofte de får anledning (Tybring-Gjedde, 2020; Vege, 2019). Et annet eksempel var facebook-gruppen «folkeopprøret mot klimahysteriet» som fikk 60 000 medlemmer etter bare ti dager (Bergskaug, 2020). Artig nok etterfulgt av opprettelsen av facebook-gruppen «folkeopprøret mot folkeopprøret mot klimahysteriet» som fikk 30 000 medlemmer den første dagen (NTB, 2020). Med andre ord eksisterer det en debatt om hvorvidt klimaendringer finner sted eller ikke, og om hvorvidt de er menneskeskapte eller ikke. Denne oppgaven forholder seg til at det finnes en vitenskapelig konsensus som tilsier at klimaendringer finner sted og at disse er menneskeskapte. Den tar dermed som utgangspunkt at FNs klimapanel har rett og at klimaendringene er reelle (IPCC, 2014). Dette innebærer ikke nødvendigvis at respondentene er av samme oppfattelse, men at en eventuell diskusjon om hvorvidt klimaendringer er reelle eller ikke havner utenfor oppgavens søkelys.

Litteraturen som begynte å knytte sammen miljø og klima med organisasjoner begynte å ta form på slutten av 80-tallet og fikk tilnavnet «business and the natural environment (B&NE) (Bansal & Hoffman, 2012, s. 4; Starik & Marcus, 2000, s. 540). I dag er mye av

forskningen innen denne litteraturen fokusert mot klimaendringer (Bansal & Hoffman, 2012, s. 7), og vi befinner oss ifølge Bansal og Hoffman i den «tredje bølgen» av hvordan bedrifter forholder seg til klima og miljø, nemlig et fokus på «bærekraft» (sustainability) (2012, s. 9). Det er innen denne litteraturen denne oppgaven gjør sitt bidrag. I arbeidet med å utvikle spørsmålene for å måle dimensjonen som fikk navnet «bærekraft» ble det tatt utgangspunkt i Verdenskommisjonen for miljø og utvikling sin definisjon av bærekraftig utvikling: «Vi kan sikre behovene i dag uten å gå på akkord med kommende generasjoners muligheter til å dekke sine behov» (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s. 18).

## 2.3 Risikovilje

En av antagelsene som lå til grunn for denne studien var at det å investere i utforskende grønne løsninger ville oppfattes som mer risikofylt enn å investere i løsninger som allerede mange hadde tatt i bruk og som det var enklere å regne på en eventuell økonomisk gevinst på. Samtidig var det et spørsmål om hva som egentlig faktisk medførte mest risiko: Å investere i utforskende grønne løsninger med et usikkert men potensielt svært godt inntjeningspotensial en gang i fremtiden, eller å fortsette å investere i det trygge og få en kortsiktig gevinst, men for så å risikere å havne bakpå over tid i en verden som må komme klimaendringer i møte?

Risiko møter man på overalt i livet. Å kjøpe et hus, gå på date, akseptere et jobbtillbud, alt innebærer risiko fordi man ikke vet med 100 % sikkerhet hva utfallet vil bli. Og når man står der som leder, ansvarlig for avgjørelser av stor betydning for selskapet, for eksempel hva slags nye løsninger den skal investere i, blir risiko en viktig del av arbeidsdagen. Grønne løsninger kan det argumenteres for at innebærer større risiko enn konvensjonelle løsninger. Et oljeselskap som investerer i et nytt oljefelt vet i større grad hvilke tall de skal regne på, enn om det samme selskapet investerer i utbygging av havvind. Havvind er en ung teknologi, med flere usikkerhetsmomenter ved seg. Innenfor grønn innovasjon skjer det svært mye i et rasende tempo, noe som gir grunnlag for å stille spørsmål om *når* er det riktig å investere? For eksempel har prisen på solcellepaneler sunket med 99 % på 40 år (Andreassen, 2019). Med andre ord kan det godt hende at det hadde vært billigere for et hotell å vente i 40 år med å investere i

solceller for å drive hotellet og i mellomtiden kjøpe strøm på konvensjonelt vis, fremfor å ta investeringen da teknologien var (relativt) ny. Men dette var det umulig å vite for 40 år siden. På denne måten kan det argumenteres for at nye grønne løsninger innebære i det minste en opplevd større usikkerhet enn «trygge» investeringer i alle kjente og utprøvde løsninger.

For å bistå lederen i slike risikofylte og uoversiktlige situasjoner har det vokst fram en skog av tips til hvordan man kan håndtere risiko (se for eksempel Anderson, 2013; Curkovic, Scannell & Wagner, 2016; Pullan, Murray-Webster & Randle, 2011).

Innovasjon (eller nye uprøvde løsninger) er alltid risikofylt, og for å redusere risiko ved innovasjon har det blitt lagd ulike modeller for innovasjon (se for eksempel Cooper, 2008; Den Hertog, Van der Aa & de Jong, 2010; Kesting & Ulhøi, 2010; Teece, 2007). Og selv om mye av ledelseslitteraturen ikke handler om risiko-tagning eksplisitt er de fleste elementer av ledelse på en eller annen måte rettet inn mot å redusere nettopp risiko. Om man lager tydelige strukturer, tar vare på de ansatte, bruker symbolikk for å bygge organisasjonen og/eller spiller på politikk og makt er hensikten til syvende og sist å bygge en organisasjon som på en smidig måte kan møte morgendagen og gjøre den i stand til å ta de risikoene den trenger for å overleve (Bolman & Deal, 2014).

I 1991 skrev James G. March en artikkel som tok for seg forholdet mellom utforskning og utnyttning i organisatorisk læring. I denne artikkelen tar han for seg hvordan selskaper må kunne balansere disse. Som et illustrativt eksempel kan man se for seg at i enhver bedrift eksisterer det en kode som representerer en tro om virkeligheten (March, 1991, s. 74). Denne både påvirker de ansattes virkelighetsoppfattelse og blir påvirket av de ansattes virkelighetsoppfattelse som de har med seg fra andre kontekster (March, 1991, s. 75). Koden kan bare lære av de som ikke har nådd «ekvilibrum» med den, altså kommet til samme virkelighetsoppfattelse som koden (March, 1991, s. 75-77). Dette betyr i praksis at en bedrift vil få en bedre kode om man har en andel «slow learners», fordi dette gir bedriften tid til å utforske alternativer, noe man ikke får om alle ansatte er «fast learners» (March, 1991, s. 76-77). Da det ikke finnes, ifølge March, så mange insentiver for en ansatt å være en «slow learner» i et samfunn der det eksisterer «fast learners» må bedriften kanskje se seg om etter andre alternativer for å hjelpe læringsraten til å være litt saktere. Et eksempel kan være å ha en viss grad av

gjennomlufting i organisasjonen, altså at bedriften har ansatte som slutter og blir erstattet (March, 1991, s. 78). Dette kan under de rette omstendighetene føre til at koden forbedres, ikke på grunn av de nyansattes fortrefelighet, men på grunn av variasjonen i organisasjonen de representerer – rett og slett nye øyer og nye ideer (March, 1991, s. 79). Videre setter han bedriften inn i en kontekst der de er i konstant konkurranse med andre bedrifter, for eksempel om kunder (March, 1991, s. 81). Koden i bedriften må altså være konkurransedyktig, og dette krever både at de ansatte evner å lære seg koden, samtidig som koden hele tiden bør forbedres (March, 1991, s. 85). I essens innebærer dette at bedriften bør utnytte kjente sannheter samtidig som de også utforsker alternativer med den hensikt å forbedre koden, effektivisere, for på den måten å forbedre de relative prestasjonene opp mot konkurrenter for å komme ut på toppen (March, 1991, s. 85). Det er denne spenningen mellom utforskende og utnyttende læring som var hovedinspirasjonen for å se på risikovilje. I et slikt perspektiv er det like risikofylt for bedriften å satse utelukkende på utforskende grønne løsninger som det er å satse utelukkende på trygge løsninger. Det første vil gjøre at man risikerer å bruke mye ressurser på utforskende innovasjon som man ikke evner å høste inn gevinstene fra. Det andre vil kunne føre til svekket konkurransevne over tid. Verden utenfor bedriften eksisterer og går fremover, og bedriftens relative kunnskap sett opp mot konkurrentene vil rett og slett bli gammel og lite konkurransedyktig. Likevel har bedrifter en tendens til å velge de trygge løsningene (March, 1991), noe som kan indikere at den *opplevde* risikoen ved å gå for det kjente og prøvde er mindre enn det ukjente.

Da denne studien som nevnt fokuserer på grønne løsninger ble spørsmålene som målte risikovilje bygget ut med et utgangspunkt i at du skåret lavt om du gikk for det trygge, motivert av økonomiske forhold, mens man vil skåre høyt om man går for det utforskende og grønne. Definisjonsmessig er altså forståelsen for risikovilje i denne oppgaven at dette henviser til viljen en bedrift har til å investere i en uprøvd grønn løsning. I praksis innebærer dette at i drøftingen og i funnene når det blir henvist til mer eller mindre risikovilje, for eksempel at gruppe 1 har 17 % større risikovilje en gruppe 2 innebærer dette at gruppe 1 viser en 17 % større vilje til å investere i utforskende grønne løsninger enn det gruppe 2 gjør.

## 2.4 Tilslutning

I tillegg til teorien som ligger til grunn for de tre dimensjonene, vil det blir brukt teori om *tilslutning* som et supplement i drøftingen av problemstillingen. Denne studien søker å svare på om en lang tidshorison fører til større tilslutning til «det grønne skiftet» konkretisert gjennom mer investering i grønne løsninger. Det ligger med andre ord en antagelse om at en grønn investering betyr noe mer enn bare en investering uten kontekst. Tanken er da at investeringer blir en *tilslutningsmekanisme* som kan si noe om bedriftens tilslutning til det grønne skiftet.

Tilslutning ble av Kiesler og Sakumura (1966) definert som «commitment is the binding of the individual to behavioral acts» (Salancik, 1977, s. 4). Salancik la i sin tolkning vekt på «act» - handling og «binding» - forpliktelse. Det å handle er å forplikte seg (Salancik, 1977, s. 4). For å avgjøre akkurat hvor forpliktende en tilslutning er beskrev han fire elementer man kunne vurdere (Salancik, 1977, s. 4-7):

1. Tydelighet. Dette handler om i hvor stor grad man kan si at tilslutningen faktisk har funnet sted. I dette ligger det to elementer, hvor *synlig* tilslutningshandlingen er og hvorvidt handlingen faktisk kan sies å innebære tilslutning til noe, altså hvor tvetydig den er. Jo mer synlig, og jo mer utvetydig handlingen er, jo mer forpliktende er handlingen mot å tilslutte seg noe.
2. Reversibilitet. Hvorvidt man kan trekke handlingen tilbake. Mange handlinger kan trekkes tilbake. En plan om å investere i noe kan endres eller trekkes tilbake. En faktisk investering er derimot vanskeligere å trekke tilbake. Pengene er brukt allerede, handlingen er irreversibel, nå er det et spørsmål om investeringen vil betale seg eller ikke.
3. Frivillighet. Tanken til Salancik var at jo større grad av frihet da man utførte den forpliktende handlingen, jo større er tilslutningen. Dette er ifølge Salancik komplisert å vurdere, men han nevner fire karakteristika man kan bruke for å vurdere graden av frivillighet: (1) valg – sto man i en situasjon der man kunne velge andre alternativer? (2) noe(n) utenfra krevde handling – var det for eksempel interessenter utenfor som krevde tilslutningen, eller i det minste påvirket valget om tilslutning? (3) tilstedeværelsen av eksterne motivasjonsfaktorer – var det for eksempel mer penger å tjene på å tilslutte seg

dette, eller vanket det en forfremmelse? (4) og om andre faktorer for handlingen var til stede – var handlingen en bevisst handling for å tilslutte seg noe, eller var det en handling som egentlig var drevet fram av andre faktorer, men som tilfeldigvis fremsto som tilslutning?

4. Offentlighet. Dette punktet setter tilslutning inn i en sosial kontekst. Når andre vet at tilslutningen har skjedd blir tilslutningen forpliktende.

Ifølge Hernes deler tilslutning seg inn i to hovedkategorier, atferdsbasert og ressursbasert (Hernes, 2016, s. 54). Weick (1995) sier i likhet med Salancik at tilslutning er handlingsdrevet, men han sier også at ord er handlinger (Hernes, 2016, s. 53). Til sammen utgjør dermed ord og handlinger den atferdsbaserte tilslutningsformen. Dette kan for eksempel være at man uttrykker støtte til en idé i et møte. Ifølge Hernes forplikter dette personen til ideen, men det er også en invitasjon til å fortsette å jobbe med ideen (Hernes, 2016, s. 53).

Den andre formen for tilslutning er den ressursbaserte. Dette kan ta form av at lederen tilsidesetter penger, materiell eller tid (Hernes, 2016, s. 54). Denne formen er ofte mer formell. Der lederen gjennom atferdsbasert tilslutning har uttrykt offentlig at hen støtter et initiativ, vil den ressursbaserte tilslutningen medføre at den samme lederen allokere personale, penger og/eller tid til å faktisk arbeide med initiativet, noe som kan involvere organisasjonen i sin helhet fremfor kun lederen (Hernes, 2016, s. 54). Denne studien ser som nevnt spesifikt på investeringsviljen i grønne løsninger. En investering er å sette av penger til noe, og kanskje sette av tid og personale for å tilegne seg den kunnskapen investeringen vil gi. Derfor fremstår en investering som et godt eksempel på ressursbasert tilslutning. Gjennom en investering i grønne løsninger anses dermed, i kontekst av denne studien, at dette er et tegn på at bedriftene tilslutter seg tanken om behovet for å møte de kommende klimaendringene – det grønne skiftet.

Denne studien vil bruke teori om tilslutning ikke for å se på enkeltindividers tilslutningsprosess som Salancik har sitt fokus på (1977), men for å se på hvordan en hel bedrift kan tilslutte seg noe. Dette blir sett opp mot March (1991) sitt argument som tilsier at også det å *ikke* gjøre noe nytt er risikofyllt, da med et fokus på det fenomenet at tilslutningen kan vedvare selv om det man er tilsluttet ikke lenger er det beste

alternativet (Salancik, 1977, s. 37). Det vil argumenteres for at risikovilje er et svært viktig element for å oppnå tilslutning til å løse klimautfordringene.

### 3 Metoder

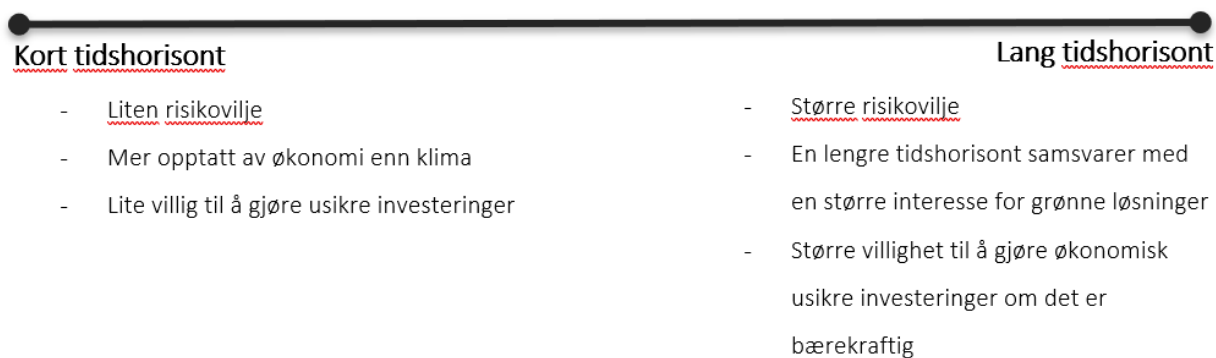
Metoden som er benyttet i denne studien er kvantitativ med bruk av spørreskjema. I dette kapittelet vil det beskrives hvilke valg som ble tatt i prosessen med å lage spørreskjemaet og skaffe respondenter. Utfordringer som ble møtt blir beskrevet, samt en diskusjon om etiske retningslinjer. Deretter vil datamaterialet som ble innhentet beskrives, og valg som ble tatt for å klargjøre dataene for videre analyser blir beskrevet. Kapittelet avsluttes med avklaringer og grunnleggende diskusjoner med relevans for de videre analysene som blir fremstilt i de neste kapitlene.

#### 3.1 Å lage spørreskjemaet

Spørreskjemaet ble bygd opp gjennom operasjonalisering i flere ledd:

Først skrev jeg ned hva jeg ønsket å finne ut. Hva var fenomenet jeg ønsket å utforske. Deretter ble dette delt inn i ulike dimensjoner av fenomenet. Dimensjonene jeg kom frem til var Risikovilje, Tidshorisont og Bærekraft. Jeg lekte meg litt med ulike modeller, men kom til slutt fram til at det jeg egentlig så etter kan illustreres slik:

Figur 1: Utgangspunkt



Dette innebærer at jeg ser for meg et kontinuum mellom det å ha kort tidshorisont og det å ha lang. Dette er et noe forenklet syn, da tid som allerede nevnt er et komplekst spørsmål og det har blitt etterlyst mer bruk av både/og perspektiv (Slawinski & Bansal, 2017). På grunn av oppgavens omfang var det likevel naturlig å gjøre en avgrensning her, som innebærer at undersøkelsen ønsket å få svar på tidshorisonten (planleggingshorisonten) bedrifter har når de investerer. Og at denne tar utgangspunkt i maksimum planleggingshorisont, på samme måte som Slawinski og Bansal selv gjorde i



et case-studie fra oljesandsbedrifter i Alberta, Canada (2012). Som det også ligger i illustrasjonen, innebærer dette noen antagelser:

- En kort tidshorison vil føre til at bedrifter er mindre risikovillige, setter klima i baksetet og er lite villige til å investere i uprøvde grønne løsninger.
- På den andre siden, bedrifter med en lang tidshorison vil ha større risikovilje, en større interesse for grønne løsninger, og en villighet til å gjøre investeringer i grønne løsninger, selv om de ikke nødvendigvis vil lønne seg på kort sikt.

Jeg brøt videre disse dimensjonene ned i operasjonelle items, eller spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 252-255). I utgangspunktet lagde jeg 10 spørsmål per dimensjon, disse spørsmålene ble deretter kritisk vurdert og jeg satt en skår mellom 1 og 3 der 3 var uvesentlig, 2 såkalt «good to know», og 1 var «need to know», dette etter tips fra Johannessen (2017, s. 34). På dette tidspunktet gjennomførte vi en veiledning for å få tilbakemeldinger på spørsmålene. Noen språk-presiseringer ble utført og det ble gjort noen valg når det kom til begrepsbruk i skjemaet for å unngå forvirring (det var her for eksempel valget om å legge innovasjonsbegrepet til side til fordel for «løsninger» ble gjort). Etter veiledningen jobbet jeg med spørsmålene og konkretiserte ytterligere slik at det endelige spørsmålsskjemaet var på cirka 30 spørsmål, dette også etter anbefaling fra Johannessen (2017, s. 34). Spørsmålene fordelte seg over nominalnivå eller kategoriske spørsmål som for eksempel hvor i Norge bedriften lå, og ordinalnivå som av Jacobsen blir kalt rangordnete, altså tall som representerer intensiteten i svarene – *hvor enig eller uenig man er i noe* (2015, s. 258). Spørsmålene på ordinalnivå tok form av en Likert-skala fra svært uenig (1) til svært enig (5).

Jeg jobbet med spørsmålene i Excel, men på dette punktet overførte jeg spørsmålene inn i Nettskjema. I den prosessen, på grunn av layout-ulikheter ble det gjort enkelte endringer som for eksempel at svaralternativene gikk fra ord til tall i hoveddelen. I tillegg ble det skrevet forklaringer til undersøkelsens tre deler – Bakgrunn, Eksterne forhold og Hoveddel.

Bakgrunnsdelen besto av 5 spørsmål:

- Hvor mange jobber i din bedrift?
- Utgjør turisme hovedinntekten til din bedrift?

- Hvor lang tidshorisont har dere når dere investerer i nye løsninger?
- Hvilken rolle har du i bedriften?
- Hvilken region av Norge er din bedrift lokalisert?

Delen med eksterne forhold besto av fire spørsmål:

- Hvordan vurderer dere viktigheten av økonomisk støtte for å investere i grønne løsninger?
- Blir deres investeringer påvirket av politiske føringer?
- Hvor viktig er kunder for om dere skal investere i nye grønne løsninger?
- Når det kommer til investeringer i innovasjon investerer min bedrift hovedsakelig...

Det første spørsmålet i den eksterne delen vil heretter bli referert til som Økonomi, det andre som Politikk og det tredje som Kundepåvirkning.

Hoveddelen, med 20 items ble delt i tre sider for slik å unngå en slags fatigue (Jacobsen, 2015, s. 284; Johannessen, 2017, s. 35). Tallenes betydning ble gjentatt på hver side. Se nedenfor for de konkrete spørsmålene.

Da det lå et «ferdig» sisteutkast til spørreskjema klart i Nettskjema tok jeg kontakt med et hotell i Mossregionen med forespørsel om å få teste skjemaet og få tilbakemeldinger. Dette for å sikre at begrepsbruken var riktig (begrepsmessig validitet), og at ingen spørsmål var uklare slik som ofte blir anbefalt (Jacobsen, 2015, s. 276, 354; Johannessen, 2017, s. 35). Dette kom i orden og det ble gjennomført et møte der nestleder gikk igjennom skjemaet sammen med meg og hvor hun påpekte alt hun opplevde at kunne misforstås. Hun ble bedt om å lese med ekstra kritiske øyne. Dette førte til noen få tilbakemeldinger som ble tatt til følge og endret. I tillegg ble skjemaet testet av en bekjent som er utdannet statsviter. Dette førte til flere tilbakemeldinger der mange av de ble tatt til følge.

## 3.2 Å skaffe respondenter

Jeg har funnet respondenter ved å benytte meg av Norges offisielle reiseportal VisitNorway. Første steg var å kartlegge alle undersidene til VisitNorway. Da det ikke

fantas et sidekart, måtte dette gjøres manuelt. Dette ga meg fem regions-sider (VisitNorway lister opp seks landsdelsider, men jeg tok vekk Svalbard da denne siden er inkludert i landsdelsiden til Nord-Norge), 82 regionssider og 76 sider for spesifikke destinasjoner. Arbeidet var mer forvirrende enn jeg opprinnelig hadde trodd, da mange destinasjoner og regioner har egne nettsider, noen er knyttet opp til og en er del av VisitNorway, mens andre har selvstendige nettsider. Også innenfor VisitNorways nettverk av sider var det ulike formater og layouts. En god del regionssider (som for eksempel Geiranger) hadde ingen destinasjonssider under seg, mens andre regioner (som Sogndal) hadde opptil 13 destinasjoner under seg. Etter hvert ble det tydelig at dette var lokale avgjørelser, og ikke var konsekvent gjennom hele nettverket av sider. Med andre ord, en region kan ha tatt et valg om å samle all turistinformasjon om de ulike destinasjonene på ett sted for hele regionen, mens en annen region kan ha tatt et valg om å spre informasjonen om spesifikke destinasjoner i regionen på ulike undersider. For å gjøre det enda mer forvirrende var det også regioner, som for eksempel regionsiden som het «Bodø og Salten», men der regionsiden i all hovedsak viser tilbudet i Bodø, mens en underside viser tilbudet i destinasjonen Salten. Dette nevnes fordi det viser at det var behov for å ta visse vurderinger når det kom til neste steg i prosessen, utvelgelse av teoretisk utvalg.

På bakgrunn av denne variasjonen i utførelse valgte jeg å fokusere på de sidene som innebar minst innbyrdes variasjon; de 82 regionsidene. Deretter valgte jeg på alle sidene å ta et stratifisert utvalg: På hver av disse sidene kan man finne en liste over aktiviteter / gjøremål / severdigheter / hoteller / restauranter i den spesifikke regionen eller destinasjonen. Jeg valgte å ta med de 20 første på listen med unike epostadresser, med enkelte unntak. Unntakene er:

- Alle epostadresser som slutter med «@visit[sted].no». Dette er utelukkende turistkontorer kommunene drifter. Siden det finnes et og annet privat turistkontor der ute har jeg valgt å inkludere alle turistkontorer som slutter med en annen adresse. Spørsmålsskjemaet er designet for å fange opp om noen kommunale/statlige aktører får skjemaet tilsendt.

- alle adresser som slutter med ...kommune.no. Dette fordi undersøkelsen er interessert i private bedrifter som har turisme som hovedinntektskilde, og som selv kan avgjøre hvordan de investerer.

Allikevel, enkelte utfordringer oppsto:

For det første har enkelte regionsider delegert den spesifikke informasjonen ned til destinasjonssidene og tilbyr selv bare «topplister», som for eksempel siden for Nordvest som hadde destinasjonene Kristiansund, Molde, Åndalsnes og Sunndal – Fossenes rike som undersider under seg. I slike tilfeller delte jeg 20 på antall undersider og fant i for eksempel Nordvests tilfelle, fem epostadresser fra hvert av områdene.

For det andre hender det at flere regioner informerer om de samme stedene, med følgelig like epostadresser. Dette løste jeg ved å lage en makro i Excel som gjennomførte listen etter duplikater, og slette alle duplikater og da fortsette søket til jeg hadde 20 unike epostadresser såfremt det lot seg gjøre.

For det tredje er enkelte regioner (som for eksempel Sunnfjord) uten mye tilbud, og følgelig lar det seg ikke gjøre å fremdrive 20 unike epostadresser. Dette er det lite jeg får gjort med, men jeg mener utvalget ellers kompenserer for dette.

For det fjerde viste enkelte regioner (som for eksempel Bergen) videre til egen side der alle bedriftene som jobber mot turisme er ferdig kategorisert uten mulighet til å unngå kategoriseringen. I slike tilfeller benyttet jeg meg av VisitNorways «siste» side før man blir tatt med til destinasjonens egne sider, og delte antall kategoriseringer på 20, og tok deretter de første av hver kategori opp til det tallet som var aktuelt. For eksempel var det i Bergen fire kategorier, så da ble de fem første valgt i hver kategori. Jeg scrollet mot høyre eller ned for å finne neste på lista.

Generelt er listene jeg finner uten noen form for kategorisering (kategoriene kan variere, men typiske kategorier er «overnatting», «aktiviteter» og lignende); aktivitetsparker kommer ved siden av campingplasser etterfulgt av bussturer og guidede fjellturer. Miljøsertifiserte tilbydere kommer ved siden av ikke-miljøsertifiserte tilbydere, fire og en halv stjernes vurdering er etterfulgt av fire stjerner og deretter en fem stjerner. Søket er satt spesifikt til ingen rangering av noe slag. Dette har sine

fordeler og ulemper. Den største fordelen er at respondentene representerer et bredt spekter av bedrifter med tanke på størrelse, omfang av operasjoner, tilbud, økonomi og geografisk plassering. En av de tydeligste ulempene er at utvalget også vil inkludere enkeltpersonforetak som tilbyr svært begrensede tjenester, og det kan også komme opp steder som ikke har turisme som hovednæring. Dette er spørsmålskjemaet designet for å fange opp.

I følgebrevet som fulgte med spørreundersøkelsen var det opplyst om at det kun var ønskelig med ett svar per bedrift, og at den som svarte må vite om hvordan firmaet investerer, noe som i praksis som regel betyr at det er en leder som må svare.

Dette ga meg totalt et teoretisk utvalg på 1700 bedrifter. Etter utsending og korrigerings av eposter som ikke fungerte ga dette et totalt faktisk utvalg på 1583 bedrifter.

### **3.3 Covid-19**

Jeg sendte ut spørreundersøkelsen i en tid der dekningen av et epidemiutbrudd i Kina økte dag for dag. Helt fra starten var det enkelte potensielle respondenter som sendte meg mail om at de ikke kunne svare på undersøkelsen da epidemi-utbruddet i Kina førte til avbestillinger og de jobbet med å forberede seg på tøffe tider. Tiden til lederne måtte prioriteres, og min undersøkelse ble av forståelige grunner ikke prioritert. Dekningen av epidemien ble større og større i det sykdomstilfellene kom nærmere og nærmere Norge og i løpet av den første uka etter utsending av undersøkelsen ble det klart at vi ikke hadde å gjøre med en epidemi i Kina, verden hadde fått en pandemi.

Jeg foretok én purreunde. To timer etter at purremeldingen ble sendt gikk Statsminister Erna Solberg på direkten i en pressekonferanse der det ble listet opp mange svært inngripende tiltak og som i praksis satt Norge i en form for unntakstilstand på grunn av Covid-19. Dagen etter fulgte hun opp med flere store økonomiske tiltak. Tiden fremover skulle vise seg å bli interessant og annerledes, og en av bransjene som ble hardest rammet var turistbransjen. Dette førte til at jeg mottok mange tilbakemeldinger fra potensielle respondenter hvor de i variert form informerte om at de hadde nok med å redde sin egen bedrift og gjennomføre tiltak i forbindelse med

Covid-19 og dermed ikke hadde tid til å prioritere å svare på undersøkelsen jeg hadde sendt de.

Etter cirka en uke etter pressekonferansen til Erna Solberg tok jeg en avgjørelse om at jeg ikke skulle sende ut en purring til, av flere grunner. Jacobsen skriver at man alltid bør være litt forsiktig med å sende ut mange purrerunder da effekten ikke nødvendigvis er så stor; svarprosenten økes gjerne med 3-10 % etter en purring, en prosent som blir mindre for hver påfølgende purring (2015, s. 309). I tillegg er det et etiske aspekt, mange purringer kan føre til opplevelsen av mas (Jacobsen, 2015, s. 309). Dette ble et spesielt viktig moment i forbindelse med min datainnsamling, da eventuelle ytterligere purringer ville skje i en tid der mange bedrifter blant potensielle respondenter var truet av konkurser. Et annet moment som også hadde betydning for at jeg valgte å ikke sende ut en purring til, var at undersøkelsen i stor grad handlet om investeringsvilje. Midt i en tid der mange bedrifter som nevnt trues av konkurser grunnet reiserestriksjoner, stengte grenser og inngripende tiltak for å hindre smitte, var det en risiko for at jeg ville fått svar basert på en kontekst jeg ikke ønsket å undersøke. Jeg kunne risikert i stedet for å undersøke hvilke sammenhenger som finnes mellom tidshorisont, risikovilje og fokus på grønn bærekraft i investeringer, å undersøke hvordan investeringsviljen er midt i en pandemi som truer bedriften med konkurs. Derfor stengte jeg heller undersøkelsen, og nøyde meg med de svarene jeg til da hadde fått, selv om dette var færre svar enn jeg både forventet og håpet på å få.

Dette fikk i hovedsak én konsekvens, nemlig færre respondenter enn forventet.

Svarprosenten er lav, kun 6,7 %. Av 1583 potensielle respondenter svarte kun 104. På den «positive» siden er ikke dette tallet uhørt i en web-basert undersøkelse, da Jacobsen nevner at slike undersøkelser kan oppnå lave svarprosenten (2015, s. 280).

Det må nevnes at dette også utgjør en potensiell svakhet i datamaterialet. Med tanke på den uheldige timingen av datainnsamlingen kan det ha vært tilfelle at respondenter har svart med en fremtidig pandemi og dens uante følger i bakhodet.

### **3.4 Etiske utfordringer**

Denne oppgaven hadde ingen utpregede etiske utfordringer. Det ble ikke innhentet noe informasjon som kunne brukes til å identifisere respondenter utover hvor i landet de lå, og da kun fem geografiske områder. I Nettskjema, der undersøkelsen som nevnt ble lagd ble funksjonen for anonymisert innhenting aktivert. Dette innebar at jeg ikke hadde noen mulighet til å vite hvem som hadde svart eller ikke svart da svarene bare får en randomisert generert kode, noe som førte til at jeg sendte ut påminnelsen til alle. Det faktum at jeg visste at noen allerede hadde svart ble reflektert i formuleringene i påminnelsen der dette ble nevnt som et eget punkt. De eneste epostene som ble fjernet før påminnelse var de epostene som sendte meg en epost der de informerte om at de ikke ønsket å delta, eller at de hadde svart. Min liste over eposter inneholdt kun epostene kategorisert etter region av landet. Ingen identifiserende informasjon ble hentet inn utover det faktum at en del eposter i seg selv avslører navn på eier eller bedrift. Denne listen ble slettet etter at jeg stengte undersøkelsen. Det samme ble både inngående og utgående mail i forbindelse med utsendelse av oppgaven med unntak av enkelte eposter som potensielt hadde verdi for analysen av oppgaven. Disse ble kopiert over i et eget dokument hvor avsenders epost ble fjernet.

Etter dialog med Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) fikk jeg beskjed om at det ikke var nødvendig å innhente noen godkjenning da dette var et arbeid som falt utenfor kravene, såfremt anonymiseringsfunksjonen i Nettskjema var aktivert, noe den som nevnt var. Dette er også en god indikasjon på mangelen på etiske problemstillinger relatert til oppgaven.

### **3.5 Klargjøring av datamaterialet**

Nedenfor vil jeg gå igjennom hvilke steg jeg utførte for å klargjøre rådata for analyse. I denne forbindelsen ble det også utført bortfallsanalyser for å sammenligne mine respondenter med det jeg visste om det faktiske utvalget.

## 3.5.1 Respondentene

### 3.5.1.1 *Antall ansatte*

Av bedriftene som svarte på undersøkelsen var det en stor andel med 2-4 ansatte (41 %). Deretter fulgte bedrifter med 5-9 ansatte (25 %), enkeltpersonforetak (11 %) og bedrifter med 10-19 ansatte (10 %). Det var også noen større selskaper som svarte, 9 % hadde 20-49 ansatte, 3 % hadde 100-149 ansatte mens 1 % av utvalget hadde 250 ansatte og oppover. 95 % av de som svarte var ledere.

Jeg fulgte SSBs størrelsessegmenter i spørreundersøkelsen med unntak av at jeg skilte ut enkeltpersonforetak som egen kategori. Det foreligger ikke noen klar felles definisjon av hva som er små, mellomstore eller store bedrifter. I EU ser det ut til at over 250 ansatte er grensen for store bedrifter, mens i Norge kan det se ut at grensen ofte blir satt ved over 100 ansatte, for eksempel er dette begrensningen Forskningsrådet og NHO benytter seg av (Nærings- og handelsdepartementet, 2012, s. 13). Både EU og vår egen regnskapslov definerer «små» bedrifter til å være under 50 ansatte (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019, s. 7; Nærings- og handelsdepartementet, 2012, s. 13). Dette innebærer at 96 % av datagrunnlaget utgjør små bedrifter, 0 % mellomstore, og 4 % store bedrifter. Dette innebærer at tallene nesten samsvarer med tallene for øvrig i Norge, hvor 98,3 % av selskapene er under 100 ansatte (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019, s. 7).

### 3.5.1.2 *Turisme som inntekstkilde*

På spørsmål om turisme var hovedinntekten svarte 62 % ja, mens til sammen 38 % sa det utgjorde en betydelig (28 %) eller en liten (10 %) andel av inntektene. Det opprinnelige datagrunnlaget hadde noen få respondenter som ikke hadde turisme som inntektskilde. Da denne oppgaven tar for seg selskaper i reisebransjen ble disse respondentene fjernet fra datasettet i de påfølgende analysene da de ikke var en del av målgruppen.



### 3.5.1.3 Geografisk spredning

Respondentene er delt inn i en geografisk kategori. Jeg baserte meg som nevnt på VisitNorways landsdeling. Forskjellen mellom mitt faktiske utvalg og respondenter kan best illustreres slik:

*Tabell 1: Geografisk spredning*

Region	Faktisk utvalg andel	Faktiske respondenter andel
Østlandet	42 %	37 %
Nord-Norge	17 %	24 %
Vestlandet	17 %	15 %
Sørlandet	14 %	16 %
Trønderlag	9 %	8 %

Dette viser at det er noe skjevfordeling i datamaterialet. Nord-Norge og Sørlandet er noe overrepresentert, mens Østlandet, Vestlandet og Trønderlag er noe underrepresentert. Samtidig er tallene relativt like, med unntak av forholdet mellom Nord-Norge og Vestlandet som var like store i mitt faktiske utvalg, mens det skiller ni prosentpoeng i det endelige antall svar på undersøkelsen. Denne undersøkelsen er ikke spesielt rettet mot en form for innovasjon som er mer relevant for visse deler av landet. Siden tallene noenlunde samsvarer med mitt faktiske utvalg mener jeg at dette ikke får noen konsekvenser for analysene.

### 3.5.2 Intern reliabilitet

Jeg jobber med tre skalaer, en som måler *risikovilje*, en som måler *tidshorison*, og en som måler *bærekraft*. Alle disse er bygd opp med en Likert-skala (Jacobsen, 2015, s. 268) som går fra 1 til 5, hvor 1 var svært uenig, mens 5 var svært enig. Før jeg samlet de i felles total kategorier målte jeg den interne reliabiliteten i hver skala, altså hvorvidt

skalaene målte det samme. Før det igjen reverserte jeg 3 spørsmål (Pallant, 2016, s. 87-88), en hva hver skala. For å verifisere at reverseringen var korrekt fulgte jeg ekstra nøye med på tallene til de reverserte spørsmålene, og om de var lave forsøkte jeg med det opprinnelige spørsmålet for å se på forskjellen. Det er ønskelig med en Cronbach alpha på over .8, men over .7 er akseptabelt (Pallant, 2016, s. 104). Pallant nevner spesifikt at skalaer med få spørsmål (under 10) kan ha vansker med å få en høy cronbach alpha koeffisient og anbefaler da å se på inter-item korrelasjonen som da helst skal være mellom .2 og .4 (Pallant, 2016, s. 101).

### 3.5.2.1 Risikovilje

Skalaen som ble utviklet for å måle hvor stor risikovilje bedriftene hadde var opprinnelig på 7 spørsmål. Disse var:

1. Vi bygger opp under innovasjon i bedriften og oppmuntrer alle til å tenke muligheter
2. Vår bedrift følger opp innovative ideer fra ansatte
3. Vi anser innovasjon som svært viktig for å overleve som bedrift, uavhengig av eksterne faktorer
4. Vi er villige til å tjene mindre på en investering i en ny løsning om resultatet blir at bedriften blir grønnere
5. I vår bedrift kan både ansatte og ledelse tenke ut innovative grønne løsninger uten å tenke først og fremst på at det skal lønne seg økonomisk
6. Vi investerer hovedsakelig i nye løsninger som ikke er omfattende, men lette å implementere og ikke koster så mye
7. Vi investerer mye i innovasjon

Jeg reverserte 1 item før jeg sjekket reliabiliteten (spørsmål 6). Etter å ha forsøkt både det reverserte spørsmålet og det opprinnelige spørsmålet ble dette spørsmålet fjernet da det viste lite korrelasjon med de de øvrige. Dette førte til en Cronbach alpha koeffisient på .72. Dette er akseptabelt, men ikke optimalt, da den gjerne skulle vært over .8. Samtidig er skalaen liten, og utgjør kun 6 items, noe som gjør at det kan være mer relevant med inter-item korrelasjonen som i dette tilfellet er på .32. Konklusjonen

er at skalaen for risikovilje innehar intern reliabilitet. Spørsmålene ble til slutt summert til en totalskala som heretter refereres til som Risikovilje.

### *3.5.2.2 Tidshorisont*

I skalaen som ble utviklet for å måle hvorvidt bedriftene hadde en kort eller lang tidshorisont var det opprinnelig 8 spørsmål. Disse var:

1. Vi anser investeringer i utforskende grønne løsninger for trygge i det lange løp
2. Vi anser det som tryggest å investere i utprøvde grønne løsninger i det lange løp
3. Når min bedrift investerer er det med en lang tidshorisont
4. Vi har tid til å vente lenger på økonomiske resultater fra en investering om vi tror investeringen vil gjøre bedriften mer grønn
5. Det er viktig at man ser økonomisk avkastning raskt fra en investering
6. Min bedrift er avhengig av et godt klima i det lange løp, så vi anser bærekraft som den viktigste komponenten i alle investeringer
7. Vi har kort tidshorisont per i dag, men anser dristige investeringer i grønne løsninger en mulighet for å sikre bedriften for fremtiden
8. Vi tror at om vi investerer slik at bedriften blir grønnere, vil dette lønne seg økonomisk på sikt

Ett spørsmål ble reversert før reliabilitetssjekk (spørsmål 5). Etter den samme runden som i skalaen for Risikovilje ble også dette spørsmålet fjernet. Dette ga skalaen for Tidshorisont en Cronbach alpha koeffisient på .72 og en inter-item korrelasjon på .27. Konklusjonen er at skalaen for tidshorisont innehar intern reliabilitet. Spørsmålene ble til slutt summert til en totalskala som heretter refereres til som Tidshorisont.

### *3.5.2.3 Bærekraft*

I skalaen som ble utviklet for å måle i hvor stor grad bærekraft var en del av beslutningsgrunnlaget i investeringer var det opprinnelig 5 spørsmål. Disse var:

1. Vi anser muligheten for å få et bedre klimavennlig rykte å være minst like viktig som å tjene faktiske penger på en investering

2. Om vi vet at vi vil bli grønnere som bedrift etter en investering kan vi gå for den selv om inntjeningspotensialet på nevnte investering er usikkert
3. Min bedrift anser klimasaken som viktig og er villige til å tjene mindre om vi kan bli mer klimavennlige
4. Vi tror at i et langsiktig perspektiv vil det lønne seg økonomisk å investere i uprøvde grønne løsninger selv om det konkrete inntjeningspotensialet for hver investering er usikkert
5. Vi tror ikke hvorvidt bedriften vår er grønn eller ikke har noe særlig å si på vår økonomiske fremtid

Ett spørsmål ble reversert før reliabilitetsjekk (spørsmål 5). Dette ga skalaen for Bærekraft en Cronbach alpha koeffisient på .77 og en inter-item korrelasjon på .4. Konklusjonen er at skalaen for bærekraft innehar intern reliabilitet. Spørsmålene ble til slutt summert til en totalskala som heretter refereres til som Bærekraft.

En respondent ble i denne prosessen identifisert som gjennomgående hadde huket av alternativ 1 på alle spørsmål, noe som gjorde at respondenten motsa seg selv da enkelte spørsmål var positivt og noen negativt ladet. Respondenten hadde også brukt minst tid av alle respondentene på å svare på spørreundersøkelsen. Etter en vurdering på hva jeg skulle gjøre med dette kom jeg frem til at jeg fjernet denne respondenten fra datasettet, da jeg hadde en mistanke om at respondenten egentlig ikke hadde lest spørsmålene og bare trykket 1 for å bli ferdig. Pallant nevner i en diskusjon om slike outliere at flere som skriver om statistiske analyser anbefaler å fjerne alle ekstreme outliere fra datasett (2016, s. 64). Jeg valgte dermed å delvis følge dette rådet i dette ene tilfellet. Jeg har samtidig valgt å ikke gjøre tilsvarende med andre outliere, da et slikt mønster jeg beskrev med denne respondenten ikke gjentok seg, og ingen av de andre outlierne var like ekstreme.

### 3.5.3 Mitt endelige datasett

Det var totalt 4 respondenter som ble fjernet fra datasettet etter disse korreksjonene. Dette betyr at mitt endelige datautvalg er på 100 respondenter. Mine bortfallsanalyser viser at de 100 fordeler seg noenlunde likt opp mot det faktiske utvalget og populasjonen både geografisk og med antall ansatte. Det er noe diskusjon rundt hva

som utgjør et tilstrekkelig antall respondenter for en kvantitativ undersøkelse. Dette baserer seg i stor grad på spørsmålet om hvorvidt funnene kan generaliseres eller ikke. De fleste som skriver om dette er relativt vage og nøyer seg med å si at jo flere man får svar fra, jo lettere kan man stole på eventuelle generaliseringer (Jacobsen, 2015; Johannessen, 2017; Thrane, 2019). Thrane skriver at et stort utvalg er ca. 120 respondenter, men sier samtidig at det ikke får noen særlig konsekvens å behandle et utvalg på 100 respondenter som et stort utvalg (2019, s. 121). Pallant behandler gjennomgående et utvalg på mer enn 100 som et stort utvalg i sin bok SPSS survival manual (2016). Siden mine bortfallsanalyser viser en fordeling noenlunde lik som utvalget og populasjonen og er 100 trekker jeg dermed den konklusjonen at jeg akkurat kan generalisere fra mine funn. Da kommer en annen side av datainnsamlingen inn i spill: hensikten har vært å finne ut av hvordan sammenhengen mellom de tre dimensjonene kan se ut, noe som innebærer at det å generalisere ikke er en prioritet. Allikevel indikerer dette at mine funn i det minste kan anses som en pekepinn på hvordan dette ser ut øvrig i populasjonen.

## **3.6 Avklaringer og grunnleggende diskusjoner med relevans for videre analyser**

I neste kapittel vil funnene presenteres og drøftes. For å gjøre funnene har det blitt kjørt ulike former for analyser gjennom SPSS, og det har blitt foretatt en del valg. Under følger det noen avklaringer og diskusjoner i forbindelse med disse valgene.

### **3.6.1 Signifikansnivå**

Selv om jeg ikke har som en uttalt ambisjon i min oppgave å kunne generalisere mine funn, vil det å sette et signifikansnivå fortsatt være tidvis meningsfullt. Jacobsen mener signifikansnivå og sikkerhetsnivå i stor grad er det samme (2015, s. 366, 371). vanligvis settes denne på enten 5 % eller 1 % (Jacobsen, 2015, s. 371), og jeg har valgt å sette den på 5 %. Dette vil si at om jeg forkaster en nullhypotese i det følgende kan jeg være 95 % sikker på at det var riktig. I SPSS blir signifikansnivået kalt «alpha level» og skrevet .05 ved et signifikansnivå på 5 % og ofte skrevet med en *p*. Dette får betydning i flere av de videre analysene.

### 3.6.2 Avhengige og uavhengige variabler

Forholdet mellom avhengige og uavhengige skrives ofte  $x \rightarrow y$  i statistikk der  $x$  står for uavhengige, og  $y$  står for avhengige (Thrane, 2019, s. 37). Dette er ikke det samme som årsak  $\rightarrow$  virkning, men at en variasjon i  $x$  samvarierer med en variasjon i  $y$ , altså en *statistisk* sammenheng, ikke nødvendigvis en *kausal* sammenheng (Thrane, 2019, s. 37). Men som Johannesen skriver er det ikke nødvendigvis alltid like enkelt å definere hva som er avhengige og hva som er uavhengige variabler, i hvert fall ikke i samfunnsvitenskapene (2017, s. 47). Det store spørsmålet i min oppgave er hva som kommer først. Bestemmes graden av avhengighet av økonomisk støtte, påvirkning av politikeres føringer og kunders ønsker fordi man har et visst internt syn på risikovilje, tidshorisont og tilnærming til grønn bærekraft? Eller kan en bedrift uavhengig bestemme seg for en intern linje med tanke på risikovilje, tidshorisont og tilnærming til grønn bærekraft også får dette igjen utslag på i hvor stor grad man er avhengig av økonomisk støtte, politiske føringer eller kunders ønsker? Dette spørsmålet har betydning fordi mange analyser krever nettopp en (eller flere)  $x$  og en (eller flere)  $y$  for å gi mening.

Med dette i bakhodet har jeg utført alle analyser i SPSS på en slik måte at jeg tester alle variablene som blir utgjort av de tre interne dimensjonene (Tidshorisont, Risikovilje og Bærekraft) og de eksterne faktorene (Økonomi, Politikk og Kundepåvirkning) som både uavhengige og avhengige variabler. Dette ga et større analysearbeid, men det tillot meg å identifisere sammenhenger som ellers kunne gått meg hus forbi om jeg hadde forutbestemt hvilken av faktorene som skulle bli ansett som uavhengige. Alle analysene vil likevel ikke bli presentert, da ikke alle analysene som ble kjørt hadde en relevans opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.

### 3.6.3 Parametriske eller ikke-parametriske analyser?

Etter en normalitetsanalyse fremkom det at kun Risikovilje var normalfordelt<sup>1</sup> - altså at dataene i et histogram tar form som en relativt symmetrisk bjelle med toppen på

---

<sup>1</sup> ( $p = .073$  i en Kolmogorov-Smirnov normalitetstest) (Pallant, 2016, s. 63) Det samme gjentok seg i en Shapiro-Wilk analyse der  $p = .014$  for Risikovilje.

midten (Thrane, 2019, s. 110-115). Samtidig hadde alle tre skalaer en negativ skjevhet (*skewness*), noe som vil si at kurven helte mot høyre på skalaenes poengskår (Pallant, 2016, s. 57). Samtidig var *kurtosis* positiv for Tidshorisont og Bærekraft, men negativ for Risikovilje. Dette betyr at for Tidshorisont og Bærekraft var de fleste svarene samlet rundt ett sted på skalaen, mens for Risikovilje var svarene fordelt flatere og mer spredd (Pallant, 2016, s. 57). Ved en inspeksjon av histogrammet ser de tre skalaene ganske like ut, selv om Risikovilje riktignok er nærmere en klassisk symmetrisk bjellelignende kurve enn de to andre. En slik skjevhet, og i mitt tilfelle, to av tre skalaer som ikke er normalfordelte, er ganske vanlig i samfunnsfagene (Pallant, 2016, s. 57; Thrane, 2019, s. 113). Dette er relevant opp mot et valg om hvorvidt jeg skulle benytte meg av parametriske (som oftest ansett som de sterkeste) eller ikke-parametriske analyser (svakere, men har færre krav og er dermed mer fleksible).

Som regel er det noen forutsetninger som ligger til grunn for parametriske analyser, og om man ikke tilfredsstillter disse forutsetningene gjenstår de ikke-parametriske alternativene. De vanligste forutsetningene er normalfordeling, at observasjonene er uavhengige, og at tallene er på forholdstallsnivå (altså naturlige tall, for eksempel alder (Jacobsen, 2015, s. 263)). Flere steder kan man også lese at antall respondenter er viktig. En Likert-skala, som jeg har brukt i min undersøkelse, er på ordinalnivå, altså målenivået «under» forholdstallsnivå. På papiret ser det altså ut til at jeg må jobbe med ikke-parametriske analyser da mine data ikke treffer på forholdstallsnivåkravet og normalfordelingskravet. Med hvorvidt dette er sant eller ikke er gjenstand for en 60 år gammel debatt (Carifio & Perla, 2008)

På den ene siden står de som Carifio og Perla kaller «ordinalistene» og sier at Likert-skalaer er og forblir ordinale tall og alltid må behandles med ikke-parametrisk statistikk (2008, s. 1150). De får selskap av diverse andre, som for eksempel anmeldere av faglitteratur som Norman kritiserer (2010). I tillegg til det som allerede er nevnt blir for eksempel størrelsen på datasettet og krav om normalitet fremsatt som harde krav av disse for å kunne benytte seg av parametriske statistikk (Norman, 2010, s. 625-626).

Geoff Norman på sin side forsøker å sette et punktum for diskusjonen om hvorvidt det er mulig å bruke parametriske analyser selv om man ikke tilfredsstillter alle forutsetningene, og viser blant annet et egenspekt eksempel der han viser hvor liten

forskjell det var mellom Pearsons  $r$  og Spearman's  $\rho$  som korrelasjonsmål selv om dataene var svært skjeve (altså ikke normalfordelt) (Norman, 2010, s. 630). Han viser også til Carifio og Perlas skille mellom et Likert-*spørsmål*, og en Likert-*skala* (Norman, 2010, s. 629), noe de igjen mener avgjør hele debatten om hvorvidt det går an å bruke parametriske analyser på ordinale tall i en Likert-*skala*. De mener at et Likert-*spørsmål* er på ordinalt nivå, men med en gang man summerer spørsmål opp i en skala (slik jeg har gjort) blir dette en Likert-*skala* som uten problem kan anses som å være på forholdstallsnivå som egner seg for parametriske utregninger som for eksempel Pearson  $r$  (Carifio & Perla, 2008, s. 1151). Men kanskje viktigst er det at det blir pekt på at det er blitt utført mange empiriske undersøkelser som viser at de parametriske analysene er robuste nok til å tåle brudd på forventningene (Carifio & Perla, 2008, s. 1150; Norman, 2010, s. 631).

Men kanskje flest er det av de mer pragmatiske som for eksempel Thrane som nøyer seg med å skrive at det er vanlig å late som om ordinale variabler er på forholdstallsnivå for å kunne kjøre visse analyser som egentlig krever tall på forholdstallsnivå (Thrane, 2019, s. 40). Pallant i sin praktiske innføring i SPSS gir leseren alternativet å bare kjøre på med parametriske analyser selv om man ikke treffer på alle forutsetningene og håpe at dette ikke skader resultatene (2016, s. 115). Skovlund nevner muligheten for å transformere tallene for å skape en normalfordeling, men påpeker samtidig at det som oftest ikke egentlig er nødvendig for å kjøre meningsfulle parametriske analyser så lenge man ikke har et veldig lite utvalg eller ekstreme verdier (Skovlund, 2017). Jacobsen viser til en artikkel av Sanford Labovitz fra 1970 og sier at det stadig har blitt vanligere å behandle rangordnede (ordinale) data, spesielt skalaer med 5 eller 7 verdier (en typisk Likert-*skala*), som metriske variabler (forholdstallsnivå) (2015, s. 343).

Selv om Norman forsøkte å sette et punktum for ti år siden er det tydelig at dette fortsatt er en debatt som pågår i dag. Derfor kommer det til syvende og sist ned til et valg fra min side. Med diskusjonen over som bakteppe tar jeg dermed en avgjørelse om å bruke parametriske analyser, til tross for at to av tre av mine skalaer ikke er normalfordelte, samt at jeg har en spørreundersøkelse som bygger på en ordinal Likert-*skala*. Årsaken til dette er at dette valget gir tilgang til en del analyseformer, som for eksempel multivariat analyse av varians som ble brukt for å undersøke relasjonen



mellom de interne dimensjonene og de eksterne faktorene som det ikke finnes et ikke-parametrisk alternativt for. I denne avgjørelsen støtter jeg meg på Norman som avslutter sin artikkel med «Parametric statistics can be used with Likert data ... and with non-normal distributions, with no fear of «coming to the wrong conclusion”. These findings are consistent with empirical literature dating back nearly 80 years» (Norman, 2010, s. 631).

## 4 Forskningsspørsmål og funn

I det følgende vil oppgaven fremvise og diskutere funnene som ble gjort og sette disse inn i en teoretisk kontekst. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene og de relevante funnene vil bli fremsatt og diskutert i kontekst av disse.

### 4.1 Er det en sammenheng mellom lang tidshorisont og hvor opptatt bedriften er av bærekraft?

#### 4.1.1 Hvor lang er en lang tidshorisont?

For å svare på dette spørsmålet var det først nødvendig å undersøke hvor lang tidshorisont respondentene hadde, samt å se dette opp mot skalaen Tidshorisont. Samsvarte det å skåre høyt på det ene med det andre? Dette er også et spørsmål om den subjektive forståelsen av lang tidshorisont (representert med skalaen Tidshorisont som består av spørsmål der man svarer hvor enig man er i en påstand) samsvarer med et mer objektivt mål på kort/lang tidshorisont, noe Das har vist at det ikke alltid gjør (1987). Derfor inkluderte undersøkelsen et spørsmål som enkelt spurte hvilken tidshorisont respondentene hadde når de investerte som en del av bakgrunnsinfoen undersøkelsen spurte etter, med svaralternativer i rene år; 1 år eller kortere, 2 år, 3-5 år, 6-10 år, 11 år eller mer. Resultatet er var at de fleste hadde 3-5 års tidshorisont (43,8 %), men det var flere som hadde kortere tidshorisont enn det (32,3 %), enn lenger (23,9 %).

Det ble også inkludert et spesifikt spørsmål i skalaen som utgjorde Tidshorisont som lød «når min bedrift investerer er det med en lang tidshorisont» hvor man svarte med Likert-skala fra 1 til 5 hvor 5 var helt enig. Disse to spørsmålene fungerte som en sjekk på at de som svarte at de hadde lang tidshorisont når de investerte mente noenlunde det samme som de andre som svarte det samme. Det ble kjørt en enkelt bivariat korrelasjonsanalyse med bruk av Pearson  $r^2$ , som fant at disse to spørsmålene hadde en

---

<sup>2</sup> Pearson r er kort for Pearson produkt-moment korrelasjonskoeffisient og er en parametriske analyseform. Denne ble valgt i samsvar med mitt overordnede valg om å benytte meg av parametriske analyseformer – se punkt 2.6.3.

signifikant medium positiv korrelasjon med hverandre<sup>3</sup>. Dette innebærer at de som oppga at de hadde en lang tidshorison også hadde en tendens til å svare høyere antall år på det første spørsmålet. Sagt med andre ord: Hvor man la seg på Likert-skalaen i det andre spørsmålet samsvarte noenlunde med hvor man la seg på det første spørsmålet.

Dette er interessant i seg selv da tidshorisonen til selskapene som Slawinski og Bansal undersøkte opererte med en «kort planleggingshorison» om denne var fem år eller kortere (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1548, 1551). Dette bekrefter deres mistanke om at andre industrier kan operere med en annen forståelse av lang og kort tidshorison (Slawinski & Bansal, 2015). Det er altså viktig å huske på at hva som menes med kort og lang tidshorison kan variere kraftig fra bransje til bransje. Oljesandsbedriftene til Slawinski og Bansal kalte en 20 år eller lenger tidshorison lang (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1548), mens av mine respondenter var det bare 9,9 % av respondentene som hadde en elleve år eller lengre tidshorison. Til sammenligning var det 13,8 % av respondentene som hadde en ett år eller kortere tidshorison. En så kort tidshorison er nok umulig for en bedrift som jobber med å utvinne oljesand.

#### 4.1.2 Er en opptatthet av bærekraft det samme som en vilje til å investere i grønne løsninger?

For å svare på forskningsspørsmålet er det vel så viktig å vite om hvorvidt du skårer høyt på Bærekraft faktisk omsettes i investeringer i grønne løsninger. Dette for å vite om skåren en bedrift har på Bærekraft-skalaen har betydning for hva de investerer i. I den eksterne delen av spørreundersøkelsen ble det satt inn spørsmålet «når det kommer til investeringer i innovasjon investerer min bedrift hovedsakelig...» hvor svarene var på nominalt målenivå:

- i utforskende grønne løsninger (nye løsninger som ikke har blitt prøvd av noen andre før)
- i utprøvde grønne løsninger (løsninger som er nye for dere, men som allerede er i bruk andre steder)

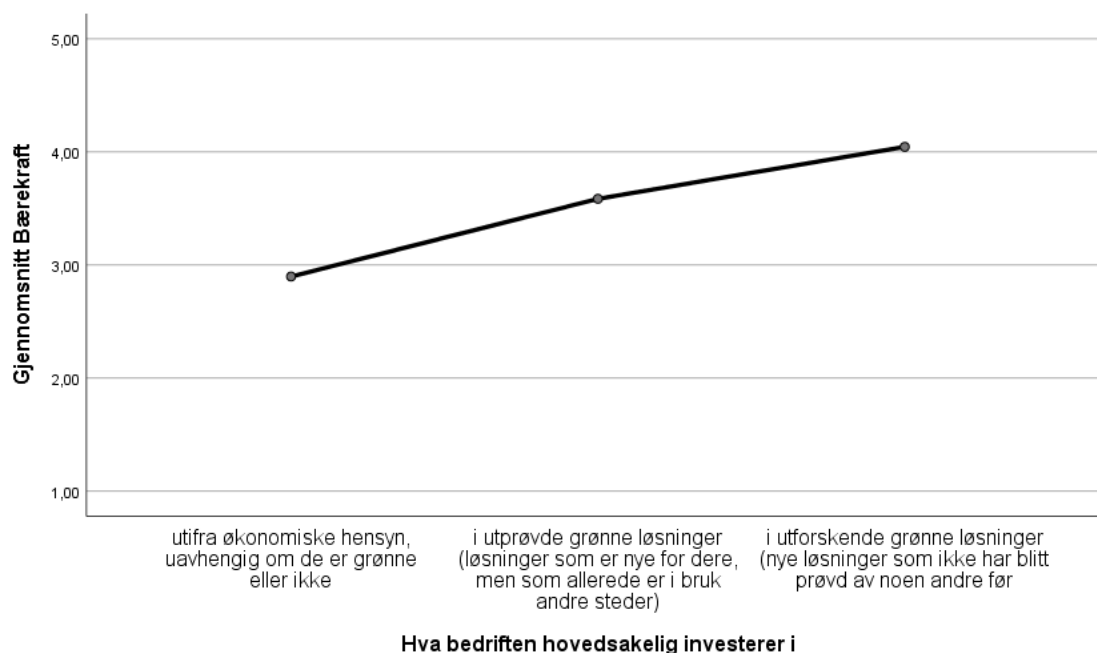
---

<sup>3</sup>  $r = .4$ ,  $n = 96$ ,  $p = .000$ . En korrelasjon anses som medium om den er mellom .30 og .49 (Pallant, 2016, s. 137).

- utifra økonomiske hensyn, uavhengig om de er grønne eller ikke

Forholdet mellom de ble undersøkt med en enveis analyse av varians<sup>4</sup>. Det ble funnet en statistisk signifikant forskjell på hvordan de svarte på dette spørsmålet og hvor de la seg på skalaen for Bærekraft<sup>5</sup>. Dette kan best illustreres slik:

*Graf 1: Sammenheng mellom Bærekraft og hva bedriften investerer i<sup>6</sup>*



Denne viser at gjennomsnittskåren på Bærekraft for de som investerte ut fra økonomiske forhold var på 2.9, for de som investerte i utprøvede grønne løsninger var den på 3.6 og for de som investerte i utforskende grønne løsninger var den på 4. Dette viser tydelig at hvorvidt man skårer høyt på Bærekraft-skalaen oversettes til en vilje til å

<sup>4</sup> Dette er en parametrisk analyse som benyttes for å analysere hvorvidt det er signifikante forskjeller i gjennomsnittskåren i den avhengige variabelen (i dette tilfellet Bærekraft) mellom tre eller flere grupper som utgjør den uavhengige variabelen (i dette tilfellet svaralternativene i spørsmålet beskrevet over) (Pallant, 2016, s. 256). Denne kommer i litt ulike varianter, men her ble det brukt en enveis ANOVA mellom-grupper med post-hoc test. Dette fordi det var ønskelig å sammenligne alle grupper og det er to eller flere ulike grupper som analyseres (Pallant, 2016, s. 109).

<sup>5</sup>  $F(2, 95) = 18.5$ ,  $p = .000$ . Effektstørrelsen ble regnet ut med bruk av eta squared og var 0.28. Dette er å anse som en stor effekt (Pallant, 2016, s. 260). Effekt er også kjent som «styrken i assosiasjonen», og er en indikator på den relative størrelsen på forskjellen mellom gjennomsnitt eller mengden av den totale variansen i den avhengige variabelen som man kan forutsi ved å kjenne til skåren i den uavhengige variabelen (Pallant, 2016, s. 212). Den rangerer ved bruk av eta squared fra .01 (liten) via .06 (medium) til .138 (stor) (Pallant, 2016, s. 212). Denne oppgaven bruker alltid eta squared for å si noe om effektstørrelsen der det er relevant.

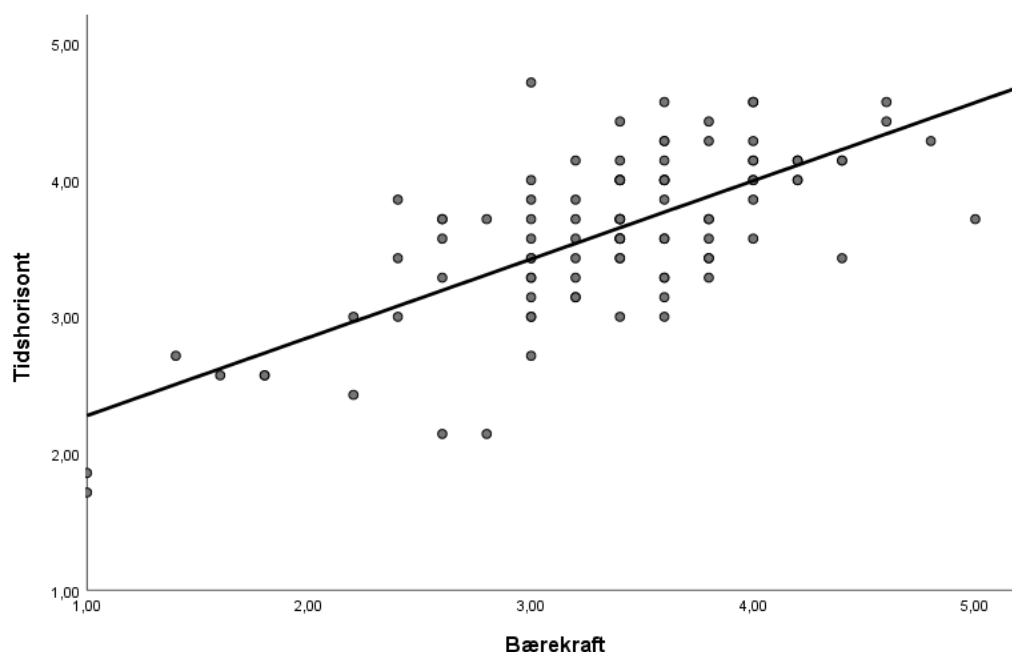
<sup>6</sup> På alle grafene har det bevisst blitt brukt skalaen 1-5 på y-aksen der dette er relevant. Dette for å ikke presentere relativt små forskjeller på en måte som får dem til å virke større enn de er.

investere i grønne løsninger. Jo høyere du skårer, jo mer villig til å investere i utforskende grønne løsninger.

#### 4.1.3 Så, er det noen sammenheng?

Etter disse sjekkene ble det gjennomført en korrelasjonsanalyse med Pearson  $r$  som viste en signifikant sterk positiv korrelasjon<sup>7</sup> mellom Tidshorisont og Bærekraft. Som det vises nedenfor fordeler de seg i en sky som går skrått opp på høyresiden. Dette innebærer at det er en tendens i at de som svarer at de har en kort tidshorisont også har lite fokus på grønne investeringer. For eksempel var det en respondent som kommenterte «*vår bedrift er så liten og så økonomisk sårbar at vi må sette økonomien øverst*». Det er en tydelig parallell i et slikt utsagn med Slawinski og Bansals fokuserte firmaer som anså klimaendringene som en *risiko*, og ikke som en *mulighet* (Slawinski & Bansal, 2012). Relasjonen mellom Tidshorisont og Bærekraft ser slik ut:

*Graf 2: Tidshorisont og Bærekraft*



I praksis bekrefter dette deler av Slawinski og Bansals funn. Det som de også fant var at de med kort tidshorisont også investerte i klimatiltak, men dette tok mer form av

---

<sup>7</sup>  $r = .707$ ,  $n = 100$ ,  $p < .000$ . En korrelasjon anses som sterk om den er større enn .5 (Pallant, 2016, s. 137)

effektivisering og teknologiske fremskritt (Slawinski & Bansal, 2012). De er nøye med å påpeke at det ene ikke nødvendigvis er bedre enn det andre i en artikkel som ser på forskjellen mellom både/og (juxtaposing) og enten/eller (polarizing) (Slawinski & Bansal, 2015, s. 546-547). De som ser løsningen i teknologi og effektivisering vil kanskje være ledende på å redusere klimagasser, for selv om de som har et langsiktig perspektiv har en mer omfattende respons på klimautfordringene vil kanskje resultatene av det de gjør ligge mange år fram i tid (Slawinski & Bansal, 2012, 2015). Som vist over var Bærekraft en indikasjon på hvilken motivasjon man hadde når man investerte – de som skårer høyt vil være mer villig til å investere i uprøvde grønne løsninger, mens de som skårer lavt vil i større grad investere ut fra økonomiske hensyn. Dette innebærer at dette funnet indikerer at innen turistnæringen er det å ha en kort tidshorisont i større grad et tegn på at man investerer etter økonomiske hensyn, uavhengig av om investeringen kan regnes som grønn eller ikke. På lik måte kan en lang tidshorisont være en indikasjon på et større fokus på klima og en større vilje til å investere i utforskende grønne løsninger som innebærer større risiko.

#### 4.1.4 Konklusjon

Det er en statistisk signifikant sammenheng mellom hvor lang tidshorisont en bedrift har og hvor opptatt av bærekraft den er, dermed så kan det konkluderes med at ja, det er en sammenheng. Videre innebærer denne sammenheng at jo lenger tidshorisont en bedrift har i antall år, jo større er sannsynligheten for at den vil investere i utforskende grønne løsninger.

## 4.2 Hvilken rolle spiller risikovilje i en slik eventuell sammenheng?

En uprøvd ny løsning vil alltid innebære stor risiko, uavhengig om den er grønn eller ikke. I stor grad er det disse løsningene som har potensiale til å bli radikale og som kan ha en disruptiv effekt i markedet (T. M. Aasen & Amundsen, 2015, s. 25). Apples iPhone er et godt eksempel, der Steve Jobs i frykt for å tape marked, kannibaliserte sin egen iPod, tok skjermteknologien de egentlig hadde utviklet til det som skulle bli iPad og puttet alt sammen inn i den første iPhoneen og for alltid endret menneskehetens syn på hva en telefon er (Isaacson, 2011). Men for å gjøre slike investeringer er man nødt til å satse. Og historien er full av de som satset, utviklet og lanserte revolusjonerende produkter, men likevel ble sittende på sidelinjen mens noen andre senere lanserte den samme ideen og tok markedet med storm (Loftås, 2015).

### 4.2.1 Funn

I en korrelasjonsanalyse med bruk av Pearson  $r$  ble det funnet en signifikant positiv sterk korrelasjon mellom både Risikovilje og Bærekraft<sup>8</sup>, og Risikovilje og Tidshorison<sup>9</sup>. Det ble også gjennomført en partiell korrelasjonsanalyse<sup>10</sup> for å kontrollere effekten av Risikovilje på relasjonen mellom Tidshorison og Bærekraft. Dette ga en noe lavere korrelasjonskoeffisient, men relasjonen mellom dem forble en signifikant positiv sterk korrelasjon<sup>11</sup>. Dette innebærer at de ulike dimensjonene forholdt seg slik til hverandre:

---

<sup>8</sup>  $r = .582, n = 100, p = .000$

<sup>9</sup>  $r = .598, n = 100, p = .000$

<sup>10</sup> Dette er en parametrisk analyse som tillater å se på korrelasjonen mellom to variabler, mens den statistisk kontrollerer for en tredje ved å fjerne effekten av denne (Pallant, 2016, s. 146). Et annet alternativ her kunne vært en multippel regresjonsanalyse. Dette ble ikke brukt da korrelasjonen mellom Tidshorison og Bærekraft var større en .7, noe som ikke anbefales (Pallant, 2016, s. 159).

<sup>11</sup>  $r = .551, n = 100, p = .000$

*Tabell 2: De ulike dimensjonene*

*Pearson r korrelasjon koeffisient mellom Total Risikovilje, Total Tidshorison og Total Bærekraft, kontrollert for påvirkning fra Risikovilje.*

	1	2	3
1. Total Tidshorison	-		
2. Total Risikovilje	.598**	-	
3. Total Bærekraft	.551**	.582**	-

\*\*  $p < .001$  (2-tailed)

Dette igjen betyr at det å skåre høyt på en av disse skalaene øker sannsynligheten for at man også skårer høyt på de andre. Dette gir tre scenarioer som i effekt er det samme:

Har en bedrift stor risikovilje øker sannsynligheten for at den også har en lang tidshorison og større fokus på bærekraft.

Har en bedrift lang tidshorison øker sannsynligheten for at den også har stor risikovilje og større fokus på bærekraft.

Har en bedrift stort fokus på bærekraft øker sannsynligheten for at den har lang tidshorison og stor risikovilje.

Et av March hovedargumenter er at utforsking anses å ha en større risiko på kort sikt, men mindre på lang sikt, mens utnytting har en mindre risiko på kort sikt, men høy risiko på lang sikt (1991). Dette funnet kan være en indikasjon på en lengre tidshorison muliggjør det å tenke på kommende klimaendringer som en mulighet fremfor en kostnad (Bansal & Hoffman, 2012). Dette vil kunne føre til at risikoviljen øker knyttet til grønne investeringer, ikke fordi viljen til å ta risiko i seg selv øker, men fordi en lenger



tidshorisont med sin tette assosiasjon til Bærekraft medfører at den opplevde risikoen ved grønne investeringer blir mindre. I så måte kan det være slik at for de med kort tidshorisont ikke evner å se at utnytting av gammel kunnskap er høyrisiko på sikt, fordi de ikke ser så langt frem. Samtidig så vil de som evner å se langt frem kanskje oppleve at den utforskende grønne investeringer som kanskje gir konkurransefortrinn der fremme, dermed vil være minst risikofyllt på sikt (March, 1991).

#### 4.2.2 Konklusjon

Funnet indikerer at disse tre dimensjonene er sammenknyttet, og følger hverandre tettere om de ses på som tre dimensjoner av samme fenomen, fremfor som tre separate fenomener som kan samvariere. Det er også en annen ting dette funnet peker på: Risikovilje påvirker relasjonen mellom Tidshorisont og Bærekraft på en *positiv* måte, korrelasjonen øker fra .551 til .707 om man tar med risikoviljens påvirkning i regnestykket. Med andre ord kan det se ut som at om man ser disse tre dimensjonene som dimensjoner av ett fenomen, fremfor separate fenomener kan det innebære en inngang til hvordan man bedre kan jobbe med disse bestanddelene for å få til *mer grønn omstilling*.

## 4.3 Eksterne faktorerers betydning

Ingen bedrift operer i et vakuum. De vil alltid være gjenstand for forsøk på påvirkning fra omgivelsene (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2017), eller måtte innrette seg og skape legitimitet i bransjen (Lounsbury & Glynn, 2001) for å nevne noe. Denne oppgaven målte tre faktorer som ble definert til å være eksterne: avhengighet av økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger (Økonomi), graden av påvirkning av politiske føringer (Politikk) og hvordan de forholdt seg til kunder når de investerte (Kundepåvirkning). Disse ble definert som eksterne faktorer med det utgangspunkt at bedriftene ikke kan direkte legge føringer på hvordan noen av disse eksterne faktorene vil utvikle seg. En bedrift kan for eksempel godt etterspørre eller øve politisk press for å oppnå bedre økonomiske støtteordninger, men kan ikke selv vedta en økonomisk støtteordning som skal gjelde seg selv.

### 4.3.1 Økonomi og interne forhold

For å undersøke hvordan Økonomi påvirket de tre dimensjonene ble det utført en MANOVA, eller en «multivariat analyse av varians»<sup>12</sup>. De tre avhengige skalaene, Risikovilje, Tidshorisont og Bærekraft ble brukt. Den uavhengige variabelen ( $x$ ) var i denne analysen Økonomi. Preliminære tester av det en slik MANOVA krever<sup>13</sup> ble utført med ingen seriøse brudd<sup>14</sup>. Analysen fant ingen statistisk sammenheng mellom de kombinerte skalaene og  $x$ <sup>15</sup>. Da jeg så på resultatene av de separate avhengige variablene fremkom det, selv etter å ha justert signifikansnivået ved å bruke en Bonferroni tilpasning (Pallant, 2016, s. 300) som ga en nytt signifikansnivå på ,017, at det var en statistisk sammenheng mellom  $x$  og skalaen for Risikovilje.

Ved bruk av MANOVA må man følge opp med enveis ANOVA om man finner noen signifikante forskjeller om man opererer med tre eller flere grupper i den uavhengige

---

<sup>12</sup> Dette er en parametrisk analyse som undersøker forholdet mellom flere avhengige variabler mot en uavhengig variabel. Den gjør dette ved å lage en ny avhengig variabel som er en lineær kombinasjon av alle de avhengige variablene. Den vil deretter fortelle om det er signifikante forskjeller mellom gruppene som skapes av alternativene i den uavhengige variabelen (Pallant, 2016, s. 289-290).

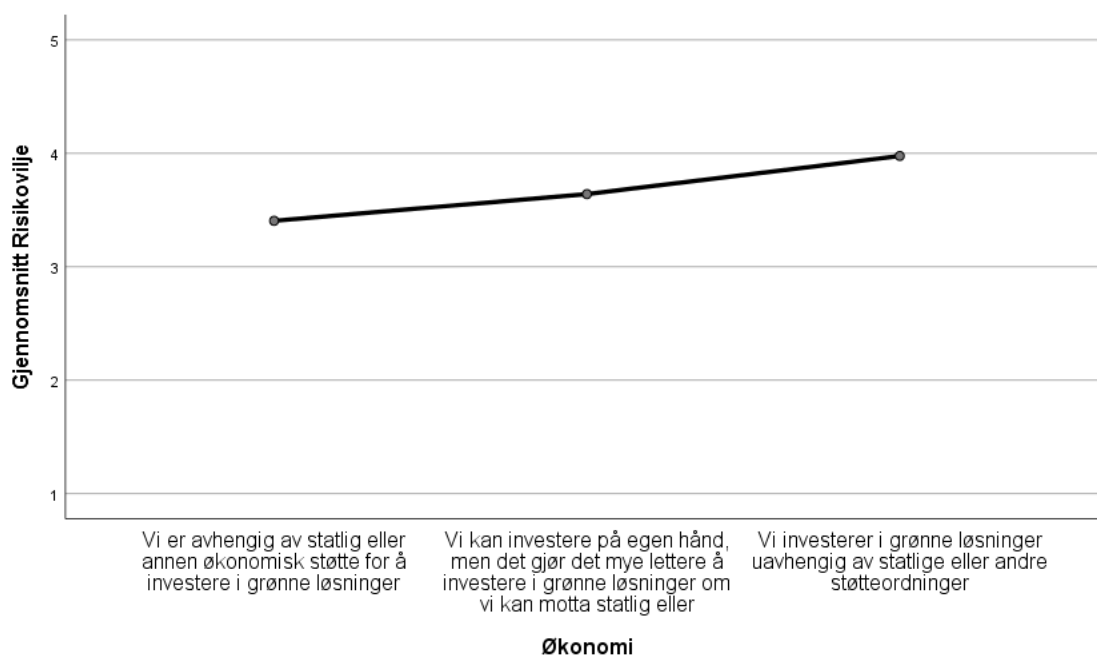
<sup>13</sup> Normality, linearity, univariate and multivariate outliers, homogeneity of variance-covariance matrices, and multicollinearity (Pallant, 2016, s. 291)

<sup>14</sup> Med unntak av det som ble diskutert i metodekapittel punkt 2.6.3 om parametriske eller ikke-parametriske undersøkelser.

<sup>15</sup>  $F(6, 190) = 2.02$ ,  $p = .065$ ;  $Wilks' Lambda = .88$ ;  $partial eta squared = .06$ .

variabelen, noe som blir gjort her da alle de tre eksterne faktorene hadde tre svaralternativer (Pallant, 2016, s. 301). Som følge av dette utførte jeg en post-hoc enveis ANOVA (analyse av varians) for å undersøke variasjonen mellom gruppene som ble lagd av svaralternativene til spørsmålet om avhengighet av økonomisk støtteordninger på Risikovilje. Det ble funnet en statistisk signifikant forskjell<sup>16</sup>. Post Hoc sammenligning ved bruk av Tukey HSD indikerte at gjennomsnittskåren for Gruppe 1 (de som var avhengige av økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger)<sup>17</sup> var signifikant annerledes enn Gruppe 3 (de som var ikke trengte noen form for støtteordninger for å investere i grønne løsninger)<sup>18</sup>. Gruppe 2 (de som kunne investere i grønne løsninger på egen hånd, men hvor økonomiske støtteordninger ville gjøre det mye lettere) var ikke signifikant ulike de to andre gruppene<sup>19</sup>. Fordelingen ser slik ut:

*Graf 3: Økonomi og Risikovilje*



I denne sammenheng kan det påpekes at en økning fra 3.4 til 3.98 i gjennomsnittsskår ikke ser så stort ut, men da skalaen går fra 1 til 5 utgjør dette en 17.06 % høyere

<sup>16</sup>  $F(2, 97) = 4.8, p = .01$ . Effektstørrelsen, utregnet med eta squared, var ,09 som er en medium effekt ifølge Cohen (1988, s. 284-287, referert i Pallant 2016, s. 260).

<sup>17</sup>  $M = 3.40, SD = .70$

<sup>18</sup>  $M = 3.98, SD = .64$

<sup>19</sup>  $M = 3.64, SD = .53$

gjennomsnittskår. Da skalaen for Risikovilje i praksis innebærer at jo høyere man skårer på den jo mer villig til å investere i grønne løsninger er du, innebærer dette at de som ikke er avhengige av økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger er 17.06 % mer villige til å investere i grønne løsninger enn de som er avhengige av økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger.

Dette funnet tilsier at de som er i en situasjon der de ikke trenger økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger er *mer* risikovillige enn de som trenger støtte. Med tanke på at vi allerede har sett at høy risikovilje henger sammen med en økt vilje til å investere i usikre grønne løsninger indikerer dette at de som har tryggest økonomi er de som mest trolig vil være de som investerer i usikre grønne løsninger.

#### 4.3.2 Politikk og interne forhold

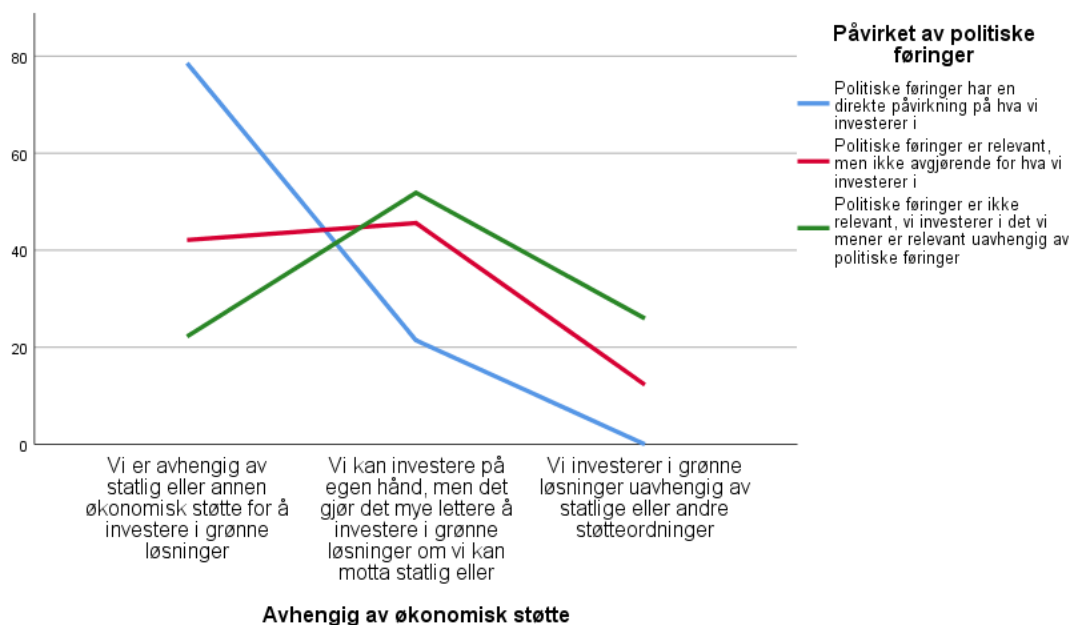
Det ble slik som i forrige paragraf utført en MANOVA, bare denne gangen var den uavhengige variabelen ( $x$ ) Politikk. De tre avhengige variablene var skalaene Risikovilje, Tidshorisont og Bærekraft. Preliminære tester ble utført, der det fremkom i Levene's Test of Equality of Error Variances at det var brudd på antagelsen om likhet i varians. Som en konsekvens av dette ble det i den påfølgende tolkningen brukt et mer stringent signifikansnivå på .01 (Pallant, 2016, s. 299) i den univariate F-testen for  $y$ -variablene Tidshorisont og Bærekraft. En annen følge av dette bruddet var at Pilla's Trace ble brukt her i den multivariate testen (Pallant, 2016, s. 299). Analysen fant ingen statistisk sammenheng mellom de kombinerte skalaene og  $x^{20}$ . Da jeg så på resultatene av de univariate analysene, igjen med en justering av signifikansnivået ved bruk av en Bonferroni tilpasning som ga .017 signifikansnivå for Risikovilje og .003 for Tidshorisont og Bærekraft, viste denne heller ingen statistisk signifikant forskjell mellom noen av gruppene i enkeltskalene.

---

<sup>20</sup>  $F(6, 188) = 1.45, p = .199$ ;  $Pillai's Trace = .09$ ;  $partial\ eta\ squared = .04$

Samtidig ble det via en Chi-square test<sup>21</sup> funnet en signifikant medium sterk assosiasjon mellom Økonomi og Politikk<sup>22</sup>. Denne assosiasjonen så slik ut:

*Graf 4: Assosiasjon mellom Politikk og Økonomi*



Denne viser hvordan de to eksterne faktorene henger sammen. y-aksens tall representerer her prosent. Den blå streken viser tydelig at de som blir direkte påvirket av politiske føringer også i stor grad er avhengig av økonomisk støtte for å investere, og ikke er i en posisjon der de kan investere med helt egne midler. Samtidig er det også tydelig at de som ikke anser politiske føringer som relevante for dem selv i minst grad er avhengig av økonomisk støtte og i størst grad villige til å investere i grønne løsninger med egne midler. Dette samsvarer med funnet over at de som i minst grad er avhengige av støtteordninger for å investere i grønne løsninger er de som rapporterer høyest risikovilje. Da vi vet at Risikovilje samvarierer med Tidshorisont og Bærekraft kan dette underbygge argumentet om at disse selskapene i større grad ser på bærekraft som en

<sup>21</sup> Chi-square er en ikke-parametrisk analyse som finner sammenhenger mellom en kategorisk uavhengig variabel og en kategorisk avhengig variabel. Det ble her brukt en ikke-parametrisk analyse fordi det ikke finnes et parametrisk alternativ til chi-square.

<sup>22</sup>  $\chi^2 (n = 98) = 12,74, p = ,009, Cramer's V = ,27$ . Fisher's Exact probability test ble brukt i analysen da dataene brøt en av forventningen til normal chi-square da det var 2 celler som hadde lavere tall enn 5.

mulighet fremfor en risiko, slik for eksempel Slawinski og Bansals integrerte selskaper gjorde (2012, 2015).

Dette utgjør også et interessant funn da politikk ikke fremstår som å ha noen direkte påvirkning på bedrifters avgjørelser når det kommer til hva de vil investere i. Samtidig viser assosiasjonen mellom Politikk og Økonomi at politikk har en *indirekte* sammenheng med risikoviljen til et selskap. De bedriftene som i størst grad er avhengig av økonomiske midler lar seg også påvirke mest av politiske føringer. Og vi vet allerede at det er de som er *mest* avhengig av økonomiske støtteordninger er de som i minst grad investerer i grønne løsninger.

Det ble også kjørt en Chi-square test for å undersøke om det var noen relasjon mellom Politikk og hva bedriften investerte i<sup>23</sup>, men det ble ikke funnet noen signifikant assosiasjon mellom de to<sup>24</sup>, noe som ytterligere bekrefter dette funnet.

Dette tvinger fram spørsmålet om hvorfor de som er mest avhengige av økonomiske støtteordninger ikke investerer mer i grønne løsninger når politikerne hele tiden snakker om «det grønne skiftet» og disse ifølge dette funnet lar seg i størst grad påvirke av politiske føringer. Eller som en respondent kommenterte i undersøkelsen: «... Siste årene har økonomien strammet seg pga mange nye offentlige pålegg og høyere avgifter». Dette er et spørsmål vi kommer tilbake til senere.

### 4.3.1 Kundepåvirkning og interne forhold

En MANOVA ble utført, her med den uavhengige variabelen påvirkning fra kunder.

Denne variabelen utgjorde 3 grupper;

- **Gruppe 1:** De som jobbet proaktivt opp mot kunder og investere i grønne løsninger fordi de trodde det var det morgendagens kunder vil ha
- **Gruppe 2:** De som reagerte på kunders ønsker og ville investere i grønne løsninger om mange nok etterspurte det

---

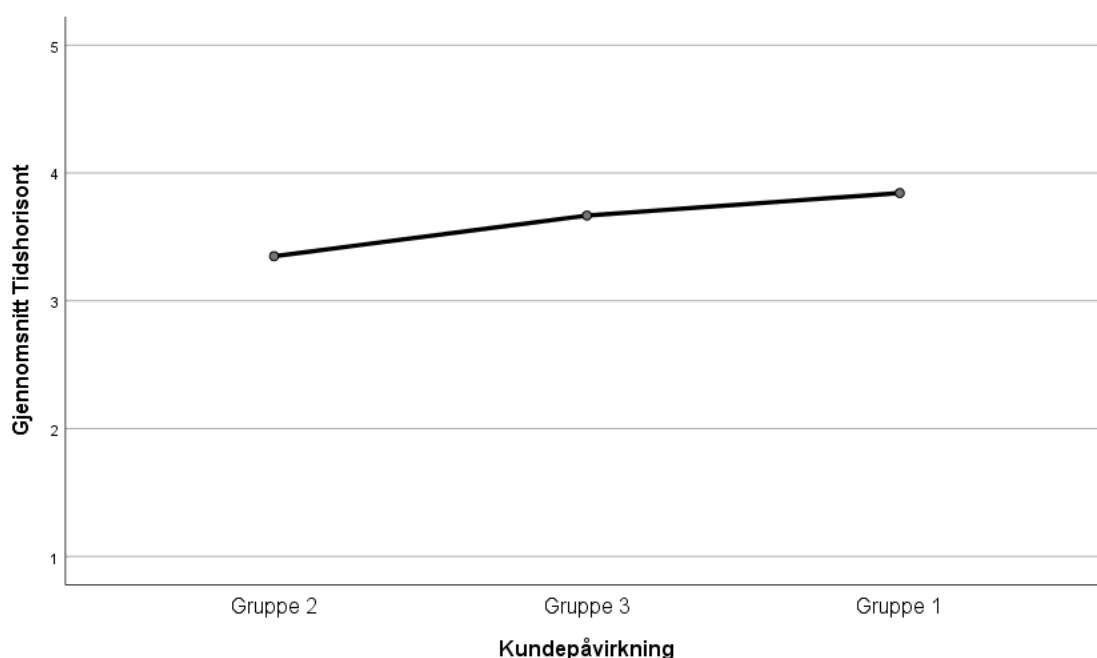
<sup>23</sup> Se punkt 3.1.2 for å se hele spørsmålet med svaralternativer.

<sup>24</sup>  $\chi^2 (n = 96) = 4.735$ ,  $p = .295$ , *Cramer's V* = .16. Fisher's Exact probability test ble brukt i analysen da dataene brøt en av forventningen til normal chi-square da det var 2 celler som hadde lavere tall enn 5.

- **Gruppe 3:** De som investerte i grønne løsninger uavhengig av kundenes ønsker.

De tre avhengige variablene var igjen Risikovilje, Tidshorison og Bærekraft. Preliminære tester ble utført (se over), der det ikke fremkom noen alvorlige brudd<sup>25</sup>. Det var en statistisk signifikant forskjell mellom de tre gruppene på de kombinerte avhengige variablene<sup>26</sup>. Som følge av dette funnet ble det kjørt tre separate en-veis ANOVAer for å se hvordan Kundepåvirkning forholdt seg til de ulike dimensjonene. I kontekst av denne studien blir kun resultatet av hvordan disse gruppene fordelte seg på Tidshorison<sup>27</sup> presentert. Det ble funnet en statistisk sammenheng<sup>28</sup>. Sammenhengen kan illustreres slik<sup>29</sup>:

*Graf 5: Kundepåvirkning og Tidshorison*



---

<sup>25</sup> Sjekken for multivariat normalitet avdekket én respondent som lå utenfor den kritiske verdien på 16.27, med 17.47. Siden dette kun var én outlier og denne ikke var så langt utenfor den kritiske verdien lot jeg være å ta den ut av datasettet (Pallant, 2016, s. 294).

<sup>26</sup>  $F(6, 178) = 4.64, p = .000$ ; *Wilks' Lambda* = .75; *partial eta squared* = .135. Dette tilsier en moderat effekt (Pallant, 2016, s. 268).

<sup>27</sup> I de to andre skalaene ble det også funnet signifikant variasjon, men dette viste seg å ikke ha særlig relevans for studien.

<sup>28</sup>  $F(2, 91) = 5.8, p = .004$ . Effektstørrelsen, utregnet med eta squared, var ,12, noe som indikerte en medium effekt (Pallant, 2016, s. 260).

<sup>29</sup> Ved bruk av Post Hoc sammenligning med Tukey HSD

Dette viser at gjennomsnittskåren på skalaen for Tidshorisont for gruppe 1<sup>30</sup> var signifikant annerledes enn gruppe 2<sup>31</sup>. Gruppe 3<sup>32</sup> skilte seg ikke signifikant fra de to andre gruppene. Dette utgjør en prosentvis forskjell mellom gruppe 1 og gruppe 2 på 14,63 %. Da denne skalaen var bygd opp slik at jo høyere man skårer, jo lenger frem tenker man at man har en tidshorisont, innebærer dette at de som investerer i grønne løsninger proaktivt rapporterer en noe lengre tidshorisont enn de som investerer i grønne løsninger reaktivt.

Det skal også nevnes her at om man investerer i grønne løsninger fordi man tror det er det kundene ønsker seg i morgen gir det grunnlag til å stille spørsmål ved om tilslutningen investeringen representerer er til det grønne skiftet eller *kundene* (Salancik, 1977).

### 4.3.2 Konklusjon

Hvorvidt en bedrift er avhengig av økonomisk støtte eller ikke har en sammenheng med hvordan de tenker rundt risikovilje, jo mindre avhengig av økonomiske støtteordninger jo mer risikovillig. Videre kan man, ved å se på graden av avhengighet av økonomisk støtte, få en indikasjon på hvorvidt bedriften lar seg påvirke av politiske føringer eller ikke. De som er mest avhengige av økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger er de som rapporterer at de i størst grad lar seg styre av politiske føringer og omvendt. Dette er interessant da dette *ikke* fører til at disse bedriftene investerer i grønne løsninger, til tross for alt snakket om «det grønne skiftet» fra politikerne. Kundepåvirkning er den beste indikatoren på hvorvidt bedriftene investerer i grønne løsninger eller ikke. Denne fikk utslag på alle skalaene, selv om den også viste at det var lite forskjell på de som investerte i grønne løsninger fordi de selv ville, og på de som gjorde fordi de trodde morgendagens kunder ønsket det.

---

<sup>30</sup>  $M = 3.84, SD = .53$

<sup>31</sup>  $M = 3.35, SD = .7$

<sup>32</sup>  $M = 3.67, SD = .48$



## 5 Drøfting av problemstillingen

Hovedspørsmålet denne oppgaven skal besvare er hvorvidt lang tidshorisont gir en større tilslutning til grønn omstilling, konkretisert gjennom faktiske investeringer i utforskende grønne løsninger. De tre forskningsspørsmålene har belyst ulike sider av dette spørsmålet, og sett på hvorvidt det er noen eksterne faktorer som spiller inn på dette. Gjennom å besvare forskningsspørsmålene med analyser av empirien har det fremkommet at det er en positiv korrelasjon mellom tidshorisonten til en bedrift og dens fokus på grønne løsninger. Risikovilje ser ut til å ha en positiv innvirkning på dette forholdet. Om man tar med effekten av risikoviljen til en bedrift så blir korrelasjonen mellom tidshorisonten og fokuset på bærekraft sterkere. I tillegg har det blitt avdekket at det er noen signifikante assosiasjoner mellom dimensjonene og graden av avhengighet av økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger og hvordan man forholder seg til kunder.

### 5.1 Så, gir lang tidshorisont en større tilslutning til grønn omstilling i form av å investere i grønne løsninger?

En av de to hovedkategoriene tilslutning deles opp i er ressursbasert tilslutning. Dette kan være for eksempel være penger, tid, og/eller personale som støtte for et initiativ (Hernes, 2016, s. 54). En investering innehar som regel en eller flere av disse egenskapene og dermed er en investering å anse som et godt eksempel på ressursbasert tilslutning. Med tanke på nåtidens fokus på grønne løsninger har denne studien antatt at tilslutningen de fremviser gjennom grønne investeringer da vil være til det grønne skiftet. Tilslutning er det som får noe til å *skje* (Hernes, 2016, s. 53; Salancik, 1977, s. 4). For å oppnå dette må ifølge Salancik tilslutningen være forpliktende (Salancik, 1977). Spørsmålet blir da: Hvis en bedrift har en lang tidshorisont, gjør det en tilslutning til grønn omstilling mer sannsynlig og/eller mer forpliktende?

Svaret på det første, om det gjør det mer *sannsynlig*, er et relativt enkelt spørsmål som kan besvares statistisk. Hvordan respondentene svarte på spørsmål om hvor enige de var i at de hadde en lang tidshorisont samvarierte med det mer nøytrale spørsmålet om hvor lang (i år) tidshorisont bedriftene hadde når de investerte (som vist i punkt 3.1.1). Med andre ord, de som med en egenvurdering oppga at de hadde en lang tidshorisont

oppgå også en lengre tidshorison i antall år enn de som skåret lavt. Dette spørsmålet viste en intern korrelasjon med de andre spørsmålene som fanget opp Tidshorisonen til bedriften. Dermed ble det konkludert at de som skårer høyt på Tidshorison har en lengre tidshorison i antall år enn de som skåret lavt. Likedan ble det vist i punkt 3.1.2 at hvorvidt man skåret høyt eller ikke på Bærekraft samvarierte med et spørsmål som konkret spurte hva bedriftene investerte i. De som investerte ut fra økonomiske hensyn skåret lavt på Bærekraft, mens de som skåret høyt på Bærekraft i større grad investerte i uprøvde grønne løsninger. Dermed ble det konkludert med at hvor man lå på Bærekraft faktisk fikk en reell konsekvens i form av hva man investerte i. Til slutt ble det vist i punkt 3.1.3 at det var en positiv korrelasjon mellom de to dimensjonene. Med andre ord, jo lenger tidshorison i antall år, jo større sannsynlighet for å investere i uprøvde grønne løsninger. March skriver at utforsking anses som høyrisiko på kort sikt, men lavrisiko på lang sikt, mens utnytting er lavrisiko på kort sikt, men høyrisiko på lang sikt (1991). Det er enkelt å se denne tanken i praksis i dette funnet. Viljen til å ta risiko i form av grønne utforskende løsninger var større for de bedriftene som hadde lang tidshorison, mens de som hadde kort tidshorison hadde en større tendens til å investere med økonomisk motivasjon, uavhengig om det var grønt eller ikke. Dette betyr i praksis ikke at disse siste aldri investerte i grønne løsninger, det betyr at de investerte i en eventuell grønn løsning fordi den var mest økonomisk lønnsom, ikke fordi den var grønn.

Det andre spørsmålet er ikke like enkelt å besvare, da det til en viss grad baserer seg på subjektive oppfattelser, fremfor noe som kan regnes på. Derfor kan den beste måten å vurdere hvorvidt lang tidshorison fører til at en bedrift gir en *forpliktende* tilslutning til grønn omstilling, være å vurdere hvordan grønne investeringer kan bli oppfattet av andre. Dette tar utgangspunkt i det som allerede er nevnt, at en investering vil innebære en allokering av ressurser, og at de bedriftene som rapporterer en lengre tidshorison også viser en større vilje til å investere i utforskende grønne løsninger. Hvorvidt da dette innebærer en *forpliktende* tilslutning til grønn omstilling kan da vurderes ut fra visse kriterier (Salancik, 1977).

To av elementene Salancik peker på som man kan se på for å avgjøre hvor forpliktende tilslutningen er, er hvorvidt det var tydelig og hvorvidt den er irreversibel (Salancik,

1977, s. 4-5). En investering er som regel både irreversibel og synlig. Det avhenger selvfølgelig av hva investeringen var, men bare det å be kunder ikke legge håndklærne på gulvet før de trengs å vaskes er *synlig*, gjennom den materielle plakaten som ber om det og forklarer hvorfor (Hernes, 2016, s. 64). Om vi ser bort fra en eventuell angrerett er en investering som regel resultatet av en endelig avgjørelse. Selv om avgjørelsen for eksempel kan være preget av at det kun var det beste alternativet slik situasjonen var når avgjørelsen ble tatt (March, 1991), kan det likevel argumenteres for at avgjørelsen er irreversibel. Man kan for eksempel se for seg et hotell som investerer i solceller på taket. Pengene blir lagt på bordet og solcellene på taket. Om bedriften skulle ombestemme seg og ønske de ned igjen vil det trolig oppfattes som en *ny* avgjørelse, ikke en reversering av avgjørelsen om å installere dem i første runde. Om man tar de ned igjen vil det kunne bli oppfattet som tilslutning til noe *annet* som erstatter tilslutningen til det grønne skiftet, fremfor kun en svakere tilslutning til det grønne skiftet. Samtidig kan det hende at det er et tidsspørsmål i spill her, et spørsmål om temporal dybde (Slawinski & Bansal, 2017). Altså, om bedriften trekker tilbake investeringen (gitt at det er mulig) i solceller en uke etter installeringen, vil det i større grad oppfattes som en reversering av tidligere tilslutning, fremfor om solcellene blir tatt ned tre år etter installeringen.

Et tredje element Salancik peker på for å vurdere hvorvidt tilslutningen er forpliktende er hvor frivillig den er (1977, s. 5). Det kan argumenteres for at bedrifter som investerer i grønne løsninger kan få sin grad av frivillighet vurdert med utgangspunkt i alle de fire faktorene som Salancik nevner som indikatorer på graden av frivillighet; (1) valg, (2) noen utenfra krevde handling, (3) tilstedeværelsen av eksterne motivasjonsfaktorer, og (4) handlinger som egentlig ikke er tilslutning, men bare ser sånn ut (1977, s. 5).

Verden er i endring, om det hersker det liten tvil (IPCC, 2014). Dette har gitt fruktbar grunn for mye innovasjon som er designet for å møte de eksisterende og kommende klimaendringene. Elbilens fremmarsj er et godt eksempel på slik innovasjon. Om man skal følge March sin logikk for å forbli konkurransedyktige er man nødt til å balansere utnyttning av gamle sannheter og utforskning av nye alternativer (1991, s. 71).

Faremomentet ved å ikke balansere er at man kan risikere å bli forbigått i konkurransen med andre om man tviholder på de gamle sannhetene, mens man risikerer å slite ut

bedriften om man hele tiden insisterer på å utforske, men aldri stopper opp og lærer av det man har utforsket (March, 1991). Derfor bør man gjøre begge deler, om ikke nødvendigvis samtidig (March, 1991). Slawinski og Bansal snakker om noe av det samme, ved at bedrifter som hadde en både/og tilnærming til tid og bærekraft viste en mer holistisk og variert tilnærming til klimaendringer bestående av for eksempel samarbeidsgrupper med myndigheter, miljøvernorganisasjoner og andre bedrifter i bransjen, samt investerte i mer utforskende teknologier som for eksempel sol- og vindenergi (2012, 2015). De som tenkte at det var et spørsmål om enten/eller hadde en større tendens til å tenke på tid som en knapp ressurs, og dette igjen førte til en spissere mer teknologibasert tilnærming til klimaendringene som hovedsakelig søkte å effektivisere driften (Slawinski & Bansal, 2012, 2015). At dette fikk en bieffekt i form av lavere klimagasser ble ansett som en bonus (Slawinski & Bansal, 2012, 2015). I begge tilfeller forelå det investeringer i teknologier som kunne minske bedriftenes klimaavtrykk, men der den første gruppen forsøkte å se på energi med nye øyer og prøvde seg innen teknologier som hentet ut energi fra helt andre og fornybare kilder, endret ikke den siste gruppen perspektivet på at kilden til energien de jobbet med var og forble fossilt (Slawinski & Bansal, 2015). De bedriftene som hadde et slikt både/og-perspektiv hadde lenger tidshorisonn enn de som hadde et enten/eller-perspektiv (Slawinski & Bansal, 2012). I dagens verden kan det være mange som tenker at grønne løsninger er de nye alternativene som har en fremtid. Dermed kan et valg om å investere i grønne løsninger være styrt av et helt fritt valg basert på de alternativene man vet om. Dette gjenspeiles i at 31.9 % av respondentene anga at de hadde en økt interesse for å investere i grønne løsninger, uavhengig av hva kundene ønsket på spørsmålet som tok for seg Kundepåvirkning. Samtidig var det 41.5 % som responderte på det samme spørsmålet at de investerte i grønne løsninger fordi de trodde at det var det morgendagens kunder ville ønske seg, noe som er en klar indikasjon på at det også ble oppfattet at noen utenfra i det minste ville komme til å kreve handling. Da skal det også nevnes at 26.6 % svarte at de ville investere i grønne løsninger om mange nok etterspurte det, noe som helt klart og konkret da vil være et eksempel på at noen utenfra krevde handling. I det sistnevnte tilfelle kan det argumenteres for at det er en reell tilslutning siden den får et konkret utfall i form av en investering som er ugjenkallelig og offentlig (Hernes, 2016, s. 54), men at den kanskje ikke oppleves så

forpliktende av bedriften da tilslutningen kan oppleves «tredd over hodet» (Salancik, 1977). Som en respondent kommenterte «Det vil være selvdestruktivt å investere uten å ha kundenes ve og vel i fokus». Med andre ord, tilslutningen vil i slike tilfeller kanskje være mer til kundenes ønsker enn til bærekraft som egen sak. Det skal også her minnes på at slik det er beskrevet i punkt 4.3.1 er de som har en proaktiv holdning mot kunder de som rapporter høyest på Tidshorisont. De følges av de som investerte av egen lyst, og begge disse gruppene hadde en signifikant høyere skår på Tidshorisont enn de som hadde en reaktiv holdning. Dette underbygger både tanken om at det å investere i grønne løsninger kan anses som en måte å forbedre konkurransesituasjonen sin (March, 1991; Slawinski & Bansal, 2012, 2015), og at tidshorisonten til en bedrift henger tett sammen med om du ser på grønne løsninger som en *risiko* eller som en *mulighet* (Slawinski & Bansal, 2015).

En ekstern motivasjonsfaktor vil i tillegg i dette tilfellet være en forbedret konkurransesituasjon relativt sett opp mot konkurrentene (March, 1991), noe som virker til å gjøre tilslutningen mer forpliktende. I tillegg skal det ikke ses helt vekk fra at bedrifter investerer i grønne løsninger ikke fordi de har et bevisst forhold til klimaendringene, men fordi den grønne løsningen var det beste alternativet økonomisk eller effektivt sett for eksempel. Dermed ser det ut som en tilslutning til det grønne skiftet, men i realiteten er det ikke det. I denne studien derimot blir respondentene bedt om å aktivt ta stilling til disse spørsmålene, og det er da rimelig å tenke at de som «tilfeldigvis» investerte i en grønn løsning fordi den var mest økonomisk lønnsom ikke ville svare på samme måte som de som helt bevisst investerte i utforskende grønne løsninger.

En bedrift som skårer høyt på de tre dimensjonene ser også ut, som allerede nevnt, til å innta en proaktiv holdning opp mot kunder. Enten i form av at de investerer i grønne løsninger fordi de tror det er det morgendagens kunder vil ha, eller fordi de selv er interessert i grønn innovasjon. En bedrift som tar et slikt standpunkt opp mot kundene sine, vil trolig annonsere sine grønne satsinger offentlig på en eller annen måte. For eksempel har Tripadvisor en egen liste over miljøvennlige hoteller i Oslo (Tripadvisor, 2020), og VisitNorway har en egen seksjon dedikert til bærekraftig turisme (visitnorway.com, 2020), noe som beviser at det definitivt er et marked for det. Salancik

nevner *offentlighet* som det siste av fire elementer som man kan bruke for å vurdere hvor forpliktende tilslutningen er (Salancik, 1977, s. 6-7), noe også Weick (1995) hevder er et av de viktigste elementene som fører til at tilslutningen blir *reell* (Hernes, 2016, s. 54). Om en bedrift satser på grønne løsninger, er det trolig at dette blir brukt i markedsføringen av bedriften, spesielt i disse dager da fokuset er stort på klimasaken. På denne måten kan man si at ved å publisere sin satsing på grønne løsninger offentlig som en del av markedsføringen vil man kunne si at tilslutningen til det grønne skiftet blir forpliktende.

Dermed blir den enkle konklusjonen på problemstillingen at en lang tidshorisont gjør tilslutning til det grønne skiftet både mer sannsynlig og mer forpliktende. Dette basert på en tydelig statistisk sammenheng mellom det å ha lang tidshorisont og det å investere i grønne løsninger. I tillegg er en investering både synlig og irreversibel, en investering er i de fleste tilfeller frivillig, noe empirien her tilsier at den i størst grad var, og investeringer i grønne løsninger er offentlige, spesielt i det at det som regel blir markedsført. Dette innebærer at en investering i grønne løsninger, som da er mer sannsynlig ved lengre tidshorisont, også fremstår som en forpliktende tilslutning til det grønne skiftet. Men hva er det som egentlig gjør at tidshorisonten får en slik effekt på viljen til å investere i grønne løsninger og med det tilslutte seg tanken om det grønne skiftet?

## 5.2 Risikoviljens rolle

Risiko gjennomsyrrer det meste av ledelse. Å ansette er risikofylt, det er alltid en risiko for feilansettelse. Omorganisering er risikofylt, det kan hende ressursene som ble brukt på omorganiseringen oversteg verdien man oppnådde. Å investere er risikofylt, det er ikke gitt at man får den avkastningen man har regnet med. Spørsmålet i denne oppgaven er det evige spørsmålet om hva som kom først – høna eller egget. Er høyere risikovilje en effekt av lengre tidshorisont? Eller vil økt fokus på bærekraft føre til økt risikovilje? Eller er det risikoviljen som styrer showet?

I vurderingen av dette spørsmålet kan det være verdifullt å dvele litt ved spørsmålet om det er trygt å *ikke* gjøre noe. Å gjøre en investering innebærer alltid et valg. Noen ganger investerer man i en ny bil fordi den gamle er ødelagt. Dette innebærer at valget

om man skal kjøpe ny bil eller ikke allerede er tatt for deg – den gamle bilen er ødelagt. Valget er da *hva slags* bil man skal velge. Skal man kjøpe en diesel-bil som gir ut mindre gasser som skader klima, men gir ut mer av en gass som skader nærmiljøet og som dermed har forbud inne i de største byene visse dager? Skal man kjøpe en bensin-bil som gir ut mer klimaskadelige gasser? Eller skal man investere i en el-bil, vel vitende om at kjørelengden er kortere og ladenettverket ikke er like godt utbygd alle steder i Norge? Alle valgene har en risiko ved seg. Om man har en bil som fungerer, men begynner å bli gammel har man også et valg om man skal kjøpe ny bil. Da kan man tenke seg et enkelt regnestykke der det å kjøpe en ny bil har en kostnad  $x$ , mens det å beholde den gamle har en annen kostnad  $y$ . Basert på en rasjonell tankegang (Hey, 1982; Radner & Rothschild, 1975) vet man ikke hva utfallet vil bli, men man velger det alternativet som med den informasjonen man har på tidspunktet fremstår som det beste valget (March, 1991, s. 72). Det er slike vurderinger en bedrift står ovenfor når de investerer. En bensin- eller diesebil ville mange tenkt var tryggest, men hvor trygt er det når alle nybiler etter 2025 skal være nullutslippsbiler? I hvor lang tid kan man forvente seg at det er lett å få tak i ekstradelere for å reparere en bil som er av et slag som er «utgått» på det norske markedet? I noen tilfeller kan det være vel så risikofyllt å ikke gjøre noe nytt, i betydning av å fortsette å investere i trygge og gamle løsninger. Man fokuserer for mye på å utnytte den kunnskapen man har på bekostning av å utforske alternativer (March, 1991).

Salancik snakker om denne utfordringen i kontekst av tilslutning (1977). Han viser at tilslutning ikke nødvendigvis bare er bra heller, da han peker på utfordringen at en organisasjon kan bevare en sterk tilslutning til en lite lønnsom idé, eller noe som til slutt vil føre til organisasjonens undergang (Salancik, 1977, s. 36-37). Det å investere i en form for løsninger kan ha den effekten at det kommer til et punkt der man fortsetter å investere i det samme fordi man «alltid har gjort det sånn» til tross for at det ikke lenger representerer den beste løsningen (Salancik, 1977, s. 37). Dette kan til syvende og sist være *mer* risikofyllt enn å utforske andre alternativer gjennom for eksempel utforskende (i kontekst av denne studien) grønne løsninger.

Problemet kan godt beskrives i det som har blitt kalt «short-termism» (Laverly, 1996). Altså det fenomenet at bedrifter har en tendens til å handle på en slik måte at det er

fordelaktig på for eksempel neste kvartalsrapport, men med ødeleggende konsekvenser i det lange løp (Marginson & McAulay, 2008). Interessant nok sier på mange måter Brundtland-utvalgets definisjon av bærekraftig utvikling mye av det samme, der den handler om å dekke dagens behov uten å ødelegge fremtidens generasjoner muligheter for å dekke sine behov (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Dette kan tilsa at det både økonomisk og bærekraftsmessig kan være en dårlig idé å fortsette med å utnytte gårsdagens kunnskap og løsninger (March, 1991; Salancik, 1977), når forutsetningene er i endring (IPCC, 2014).

Blant mine funn var det dimensjonen Risikovilje som hadde flest assosiasjoner med faktorer som ble definert som eksterne. Det var en direkte assosiasjon mellom Risikovilje og Økonomi (jo mindre avhengig av økonomiske støtteordninger – jo mer risikovilje), og Kundepåvirkning (proaktive hadde mer risikovilje). I tillegg hadde Risikovilje en indirekte assosiasjon med Politikk via Økonomi (de som var mest avhengig av økonomiske støtteordninger lot seg påvirke mest av politiske føringer og omvendt). Slawinski og Bansal nevner usikkerhet som et moment som blir større jo lenger man ser inn i fremtiden (Slawinski & Bansal, 2012, 2015). Dette ble brukt som argument av i hvert fall ett av selskapene i deres case-studie blant oljesandsbedriftene i Alberta, Canada til å fokusere på nær framtid: «to be honest with you, once you get beyond a few years out it's really a guess» (Slawinski & Bansal, 2015, s. 539). Som de viser har selskapet som uttalte dette (av dem kalt Techno) en vesentlig kortere planleggingshorisont enn de som hadde mer omfattende respons på klimautfordringene (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1551). I sine svært gode diskusjoner av det temporale aspektet ved bedrifters møte med klimaendringer behandlet de på sin side risikoviljen til selskapene på en implisitt måte, og bare konstaterte at lenger tidshorisont innebærer mer risiko (Slawinski & Bansal, 2012, 2015). Funnene i denne studien gir grunnlag for å stille spørsmålstegn ved om dette kan direkte overføres til om hvorvidt en lenger tidshorisont nødvendigvis forutsetter en større risikovilje. Eller er det slik at den opplevde risikoen, og følgelig hvor man lander på denne studiens Risikovilje kan bli farget av hvorvidt man ser på grønne løsninger som en *risiko* for bedriftens økonomi, eller som en *mulighet* for å kapre markedsandeler i morgendagens marked, noe som skriver seg tilbake til hvor lang tidshorisont bedriften har.



Slawinski og Bansal nevner det at selskapene som hadde en både/og tilnærming til tid benyttet seg av både kvalitative metoder og kvantitative metoder for å vurdere hvordan fremtiden ville se ut (2015). En kvalitativ metode besto av å fremstille alternative utviklingsløp som igjen gir ulike fremtidsscenarioer basert på den kunnskapen de hadde i dag, og dette igjen ble en del av beslutningsgrunnlaget for hvordan de skulle gripe an klimautfordringene (Slawinski & Bansal, 2015, s. 540-541). Dette ga rom for at klimaendringene ikke bare ble ansett som en kostnad, men som en mulighet (Slawinski & Bansal, 2015). I praksis fremstår det som at ved å bruke metoder som så langt inn i framtiden ble den opplevde risikoen ved langsiktige investeringer redusert, noe som igjen tillot en respons på klimaendringene som ikke nødvendigvis betalte seg i nærmeste fremtid. Funnene i denne studien støtter denne tanken, i det at om Risikovilje blir tatt med i beregningen av assosiasjonen mellom Tidshorisont og Bærekraft styrker relasjonen mellom de to sistnevnte seg. Det må her minnes om at Risikovilje i denne studien måles på en akse fra «investeringer med økonomiske motiver, uavhengig om de er grønne eller ikke» (lav risikovilje), til «investeringer i utforskende grønne løsninger» (høy risikovilje). Dette basert på March sine tanker om utnyttende (exploitive) og utforskende (explorative) organisatorisk kunnskap (March, 1991). For selv om Tidshorisonten i seg selv også er en indikasjon på hvordan bedriften forholder seg til Bærekraft ser det altså ut som at Risikovilje har en positiv effekt på forholdet mellom dem. Når det i tillegg kan tas med i beregningen at økonomiske støtteordninger hadde en direkte og politiske føringer en indirekte assosiasjon med *risikoviljen* er dette ytterligere en indikasjon på at risikoviljen til en bedrift bør tas med i beregningen når man forsøker å forstå hva det er som gjør at noen selskaper investerer i grønne løsninger mens andre ikke gjør det. Hva er det som gjør at noen ser på klimaendringene som en mulighet, mens andre ser på det som en risiko? Dette gir en åpning for å tenke nytt om innfallsvinkelen til hvordan man kan jobbe for å få flere bedrifter til å investere i grønne løsninger, da observasjonen i dette studiet er altså oppsummert at Risikovilje blir assosiert med flere faktorer enn de to andre dimensjonene, og ser selv ut til å ha en styrkende effekt på relasjonen mellom de to andre dimensjonene. Og dette igjen kan føre til at selv om risikoen er konstant kan risikoviljen *økes* med en lang tidshorisont fordi risikoen *oppleves* mindre sett i lys av en lengre tidshorsiont.

## 6 Konklusjon og følger av studien

Formålet med denne studien har vært å undersøke om en lang tidshorisont i en bedrift gir økt tilslutning til det grønne skiftet, konkretisert gjennom økt investering i grønne løsninger. For å svare på dette ble det utført en kvantitativ studie innen turistnæringen. Turistnæringen ble valgt spesifikt fordi de opererer i en næring som er tett knyttet til naturen, og i så måte ble vurdert til å ha en spesiell interesse av klimaendringene.

Problemstillingen ble delt opp i tre forskningsspørsmål som belyste sider av problemstillingen, og selve problemstillingen ble drøftet etter en mer overordnet diskusjon av risikoviljens rolle.

Det første forskningsspørsmålet spurte om det var noen sammenheng mellom en lang tidshorisont og hvor opptatt bedriften er av bærekraft. Først ble det da vist at skalaen for Tidshorisont samsvarte med en mer objektiv måling av tidshorisont i antall år. Altså at de som skåret høyt på tidshorisont helt reelt hadde en lenger tidshorisont målt i antall år enn de som skåret lavt. Deretter ble det vist at en høy skår i skalaen for Bærekraft ble omsatt til en reell vilje til å investere i grønne løsninger. Til slutt ble det funnet en signifikant positiv sterk korrelasjon mellom Tidshorisont og Bærekraft, noe som da i praksis betyr at en bedrift med lang tidshorisont i større grad vil investere i utforskende grønne løsninger.

Det andre forskningsspørsmålet var hvilken rolle risikoviljen til en bedrift hadde i en slik sammenheng. Det ble da fremsatt funn som viste at Risikovilje hadde en positiv sterk assosiasjon til begge de andre dimensjonene, samt at Risikoviljens påvirkning hadde en styrkende effekt på relasjonen mellom de to andre dimensjonene Bærekraft og Tidshorisont. Dette innebar i praksis at de tre dimensjonene samvarierte, og at denne samvariasjonen ble sterkere om de blir ansett som tre dimensjoner av viljen til å investere i grønne løsninger, fremfor tre separate fenomener som samvarierer.

Det tredje forskningsspørsmålet undersøkte hvilke rolle eksterne faktorer som Økonomi, Politikk, og Kundepåvirkning hadde opp mot de tre dimensjonene. Funnene som ble fremlagt viste at Økonomi hadde en assosiasjon med Risikovilje, på den måten at de som var minst avhengige av økonomiske støtteordninger for å investere i grønne løsninger var de som hadde *mest* risikovilje. Økonomi og Politikk samvarierte også, på

den måten at de som hadde størst behov for økonomisk støtte for å investere i grønne løsninger i størst grad lot seg påvirke av politiske føringer. I praksis innebar dette at de som oppga at de i størst grad lot seg påvirke av politiske føringer i *minst* grad investerte i grønne løsninger. Dette funnet gir grunnlag for å stille spørsmålstegn ved effekten av virkemidlene bak «det grønne skiftet» da det var forventet at dette funnet skulle vært motsatt med tanke på alt snakket fra politisk hold om det grønne skiftet. Det ble også funnet en signifikant forskjell i hvordan du skåret på dimensjonene opp mot hvordan man forholdt seg til kunder. I kontekst av denne studien ble det påpekt at de som har en proaktiv holdning mot kunder, og de som investerte i grønne løsninger uavhengig av kunder var de med lengst tidshorisont, mens de som hadde en reaktiv holdning hadde en signifikant lavere skår på Tidshorisont.

I diskusjonen av problemstillingen ble det vist hvordan en lang tidshorisont fører til både en økt sannsynlighet for, og en mer forpliktende tilslutning til det grønne skiftet, konkretisert gjennom investeringer i grønne løsninger. Oppsummert er med andre ord svaret på problemstillingen ja. Empirien som er innhentet i dette studiet tilsier at en lang tidshorisont tydelig henger sammen med en økt tilslutning til grønn omstilling. Det ble også i drøftingen påpekt at kanskje en av hovedforklaringene for dette er at en lang tidshorisont muliggjør en forflytning fra en risiko- og kostnadsfokuset tilnærming til bærekraft til en mulighetsfokuset tilnærming. Om man ser for seg at risiko er en konstant vil en lenger tidshorisont gi bedriften en større risikovilje. Ikke fordi risikoen blir mindre, men en lang tidshorisont åpner opp for å også se risikoen ved å *ikke* gjøre noe nytt, og gjøre det lettere å se konkurransefortrinnene for eksempel en bedrift kan få langt der framme av å investere i utforskende grønne løsninger i dag. Med andre ord kan en lang tidshorisont åpne opp for at selve vurderingen av risiko blir en annen. Og med dette finner denne studien kvantitativt belegg for funnene til Slawinski og Bansal som fant at de med lang planleggingshorisont så på klimaendringene som en mulighet versus de med kort planleggingshorisont som hadde en tendens til å se på klimaendringene hovedsakelig som en kostnad og risiko (2012, 2015).

## 6.1 Konsekvenser for de med makt til å påvirke

Det er to grupper som denne studien tok utgangspunkt i at hadde påvirkningsmakt over bedriftenes investeringsvurderinger. Det var politikere gjennom at de kan legge politiske føringer, og det var kundene som kjøper produktet til bedriftene som ble undersøkt.

### 6.1.1 Konsekvenser for politikere

Regjeringens egen artikkel som skal beskrive hva det grønne skiftet handler om hviler på to antagelser om hva løsningen er (Regjeringen, 2020). Den første antagelsen (eller av regjeringen kalt «en av nøklene») er innovasjon og teknologiutvikling. Blant selskapene Slawinski og Basal så på ble to av dem kategorisert som «fokuserte» (2012). Et av kjennetegnene deres var at de hadde en teknologifokusert tilnærming til klimaendringene (Slawinski & Bansal, 2012, s. 1549). Disse var også selskapene som hadde kortest tidshorisont (Slawinski & Bansal, 2012). Den andre antagelsen (eller av regjeringen kalt en sentral kraft) var at næringslivet hadde en sentral rolle å spille (Regjeringen, 2020). Wright og Nyberg går i rette med denne antagelsen og viser tydelig at over tid er bedrifter dårlig rustet til å alene respondere tilfredsstillende på en så enorm utfordring som klimaendringene representerer på grunn av den underliggende spenningen mellom kravet om økonomisk vekst og klimaendringenes uklare natur (2017, s. 1655).

Denne studien viser et uventet funn. Det er ikke gjort noen signifikante funn som binder Politikk sammen med noen av de interne dimensjonene Risikovilje, Bærekraft eller Tidshorisont. Det ble heller ikke funnet noen signifikant assosiasjon mellom Politikk og hva bedriften investerte i. Likevel ble det funnet en sammenheng med Økonomi, på den måten at de som var mest avhengige av økonomiske støtteordninger rapporterte i høyest grad at de lot seg påvirke av politiske føringer når de investerte. Dette tvinger fram spørsmålet om hvorfor ikke flere av disse faktisk investerte i grønne løsninger, da det er tydelig hva politikerne sier. Dette funnet reiser grunnlag for å stille spørsmålstegn ved strategien for det grønne skiftet fra politisk hold, da disse funnene indikerer at de nåværende virkemidlene ikke har noen særlig effekt. En respondent påpekte til og med at «...nye offentlige pålegg og høyere avgifter» gjorde det vanskelig for dem å investere

i grønne løsninger selv om de «...prøver [å] stimulere alle til å tenke grønn innovasjon men er ofte lei oss fordi vi ikkje kan følge opp ideene».

En kanskje mer fruktbar strategi kunne være å jobbe aktivt med risikoviljen til selskapene, i stedet for å fokusere på tidsaspektet ved klimaendringene og legge det hele fram som en hastesak. Altså heller fokusere på mulighetene investeringer i grønne løsninger bringer med seg fremfor nødvendigheten av å investere i grønne løsninger raskt. Bedrifter har ofte en tendens til å være mer opptatt av det nære, fremfor det langt unna (Lavery, 1996), og det å jobbe aktivt for å redusere den oppfattede risikoen i investeringer i grønne løsninger kan hende er mer effektivt. Funnene i denne studien indikerer også at økonomiske støtteordninger kan være et svært effektivt middel om det blir brukt riktig fra politikernes side.

### **6.1.2 Konsekvenser for kunder**

Mine funn viser tydelig at hvordan bedrifter forholder seg til kunder har en direkte assosiasjon med alle de tre dimensjonene. Jo mer proaktive bedriftene er, jo mer opptatt av grønne løsninger. Denne studien bekrefter således at kunder har reell makt over fremtidens produkter. For å også få med de som er mer reaktive kan kunder gi uttrykk for at de savner mer grønne løsninger opp mot bedriftene.

## **6.2 Konsekvenser for ledere**

Problemet bedrifter kan støte på i møte med klimaendringer er å beholde motivasjonen over tid (Wright & Nyberg, 2017). Funnene i denne studien viser at det å ha lang tidshorisont kan omsettes i en vilje til å investere i grønne løsninger. Årsaken til dette kan være flere, men i denne studien er det blitt pekt på at en lang tidshorisont ser ut til å kunne endre hvordan man ser på risikoen ved å gjøre grønne investeringer. For de med kort tidshorisont fremstår grønne, spesielt utforskende, løsninger som for risikofylte, noe de ikke har risikovilje til å utføre. En lang tidshorisont kan endre dette perspektivet, og muliggjøre et fokus på mulighetene ved grønne løsninger. En bedre konkurransesituasjon for eksempel. En svakhet i bedrifters natur er at ledere byttes ut og at den nye lederen kan ha andre prioriteter (Wright & Nyberg, 2017). Dette innebærer at en bedrift i flere år kan ha en leder som brenner for bærekraft, og har

risikoviljen til å gjøre mange investeringer i nye utforskende grønne løsninger. Dette kan koste i et kort tidsperspektiv, bedriften leverer dårligere årsrapporter eller kvartalsrapporter og lederen som fungerte som en «champion» for bærekraft kan risikere å bli byttet ut med en som er mer økonomisk innstilt (Wright & Nyberg, 2017). Med andre ord har bedriftene behov for mer enn bare enkeltlederes tilslutning til bærekraft for å møte klimaendringene. Her kan det være nyttig å bruke March sine tanker om «koden» i bedriften (1991), altså virkelighetsoppfattelsen i bedriften – hvordan bedriften ser på verden rundt seg. Selv om March sitt konsept om denne koden blir fremstilt som et abstrakt tankeeksperiment i hans artikkel (1991), kan man kanskje forsøke å bruke et slikt konsept som et mer konkret verktøy som leder. I stedet for å ha fokus på de enkeltstående grønne investeringene og måle konkrete resultater kan en leder aktivt jobbe med koden, for å «installere» en grønn virkelighetsoppfattelse. Dette kan skje ved å ansette mennesker med et engasjement for grønne løsninger, men det kan også gjøres ved å investere i utforskende grønne løsninger og deretter ta seg tiden til å lære av dette. Dette kan ha den effekt at koden i bedriften representerer en virkelighetsoppfattelse som ser mulighetene, fremfor risikoen ved å investere i grønne løsninger og dermed støtte opp under det grønne skiftet. Dette speiler på mange måter Slawinski og Bansals paradoks-tilnærming til tid, der de argumenterer for at bedrifter som evner å ha en både/og tilnærming til temporal dybde i møte med klimaendringer vil ha en mer omfattende og holistisk respons enn de som tenker enten/eller (Slawinski & Bansal, 2015). En slik tanke som blir presentert her er bare at lederen aktivt tar valg i forbindelse med hva slags virkelighetsoppfattelse som det er ønskelig at bedriften som helhet skal ha, det være seg rettet mot risikoviljen, tidshorizonten eller hvorvidt den ser bærekraft som noe risikofyllt eller som en mulighet. Om lederen jobber på denne måten vil en ny leder kunne møte en kode som allerede er sterkt preget av en tanke om at klimaendringene er en sentral del av beslutningsgrunnlaget for investeringer. På den måten kan man kanskje unngå at bedrifter gjør klimaendringene til «business as usual» over tid, ettersom de store utforskende grønne ideene blir vasket ut av behovet for å hele tiden ha gode økonomiske resultater på neste økonomiske rapport (Wright & Nyberg, 2017). For om en slik idé kan lykkes kan det være en måte å få tilslutningen til bærekraft til å ikke lenger bare befinne seg hos en engasjert leder, men i hele selskapet.

### 6.3 Videre forskning

Dette studiets funn støtter opp under studiene til Slawinski og Bansal som fant en klar sammenheng mellom hvordan man forholder seg til tid og hvordan man reagerer på klimaendringene (2012, 2015). Samtidig er dette en studie som av sin kvantitative natur har hatt en begrenset mulighet til å gå i dybden på årsakene til sammenhengene som ble funnet. Det er helt klart at videre studier innen dette temaet er nødvendig for å få bedre forståelse.

Det er også tydelig at det kreves mer forskning på risikoviljens rolle i møte med grønne løsninger. Denne studien argumenterer for at den subjektive oppfattelsen av risiko ved bærekraft – risikoviljen – kan endres fra en risikofundert tilnærming til en mulighetsfundert tilnærming, om bedriften har en lang nok tidshorisont. Da er det også på sin plass å påpeke at denne undersøkelsen ble utført innen turistnæringen. Finner man det samme forholdet i andre bransjer?

# Litteraturliste

- Aasen, M. & Vatn, A. (2019, 10.01.2019). Få klimaskeptikere åpner for mer handling. *KLIMA*. Hentet fra <https://cicero.oslo.no/no/posts/klima/faa-klimaskeptikere-aapner-for-mer-handling>
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Anderson, E. J. (2013). *Business Risk Management: Models and Analysis*. New York: New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Andreassen, G. (2019). Årsaker til prisfall på solenergi. Hentet 04.09.2020 fra <https://energiogklima.no/blogg/arsaker-kostnadsreduksjon-solenergi-solceller/>
- Bansal, P. & Hoffman, A. J. (2012). *The Oxford handbook of business and the natural environment* Oxford University Press.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- Bergskaug, E. (2020, 17.02.2020). På ti dager har «Folkeopprøret mot klimahysteriet» fått over 60.000 medlemmer. *abc nyheter*. Hentet fra <https://www.abcnyheter.no>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G. & Ooi, C.-S. (2016). *Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: an introduction*.
- Carifio, J. & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical education*, 42(12), 1150-1152.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. I(2 utg.): Erlbaum Press, Hillsdale, NJ, USA.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems\*. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213-232.
- Crossan, M., Cunha, M. P. e., Vera, D. & Cunha, J. (2005). Time and Organizational Improvisation. *The Academy of Management review*, 30(1), 129-145. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281441>
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Curkovic, S., Scannell, T. & Wagner, B. (2016). *Managing supply chain risk : integrating with risk management*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Das, T. K. (1987). Strategic planning and individual temporal orientation. *Strategic management journal*, 8(2), 203-209.
- Den Hertog, P., Van der Aa, W. & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. & Figge, F. (2014). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of business ethics*, 127(2), 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>



- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Hey, J. D. (1982). Search for rules for search. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 65-81.
- Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J. & Gambeta, E. (2017). Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda. *Journal of Management*, 43(1), 137-169.
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report*. Hentet fra [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full.pdf)
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. London: Little Brown.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* Dag Ingvar Jacobsen (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A. (2017). *Introduksjon til SPSS* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaplan, S. & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal Work in Strategy Making. *Organization science (Providence, R.I.)*, 24(4), 965-995. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0792>
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Kiesler, C. A. & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of personality and social psychology*, 3(3), 349.
- Laverty, K. J. (1996). Economic "Short-Termism": The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research. *The Academy of Management review*, 21(3), 825-860. <https://doi.org/10.2307/259003>
- Loftås, B. E. (2015, 16.08.2015). Trodde du Apple var først? *Dinside.no*. Hentet fra <https://www.dinside.no>
- Lounsbury, M. & Glynn, M. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic management journal*, 22(Supp.), 545-564. Hentet fra [https://bibsys-ua.userservices.exlibrisgroup.com/view/uresolver/47BIBSYS\\_HIT/openurl?ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx\\_id=10\\_1&ctx\\_tim=2019-05-06T09%3A35%3A50IST&ctx\\_ver=Z39.88-2004&url\\_ctx\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_id=info:sid/primo.exlibrisgroup.com-proquest&req\\_id=&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Cultural%20entrepreneurship:%20stories,%20legitimacy%20and%20the%20acquisition%20of%20resources&rft.jtitle=Strategic%20management%20journal&rft.btitle=&rft.aulast=Lounsbury&rft.auinit=&rft.auinit1=&rft.auinitm=&rft.ausuffix=&rft.au=Lounsbury,%20M&rft.aucorp=&rft.date=2001-06-01&rft.volume=22&rft.issue=Supp.&rft.part=&rft.quarter=&rft.ssn=&rft.page=545&rft.epage=564&rft.pages=545-564&rft.artnum=&rft.issn=0143-2095&rft.eissn=&rft.isbn=&rft.sici=&rft.coden=&rft\\_id=info:doi/&rft.object\\_id=&rft.eisbn=&rft.edition=&rft.pub=&rft.place=&rft.series=&rft.stitle=&rft.bici=&rft\\_id=info:bibcode/&rft\\_id=info:hdl/&rft\\_id=info:lccn/&rft\\_id=info:oclcnum/&rft\\_id=info:pmid/&rft\\_id=info:eric/\(\(addata/eric\)\)&rft\\_dat=%3Cproquest%3E38251603%3C/proquest%3E,language=eng,view=HIT&svc\\_dat=viewit&user\\_ip=81.93.97.2&req.skin=primo&rft\\_pqid=38251603&rft\\_galeid=&rft\\_cupid=&rft\\_eruid=&rft\\_nurid=&rft\\_ingid=](https://bibsys-ua.userservices.exlibrisgroup.com/view/uresolver/47BIBSYS_HIT/openurl?ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_id=10_1&ctx_tim=2019-05-06T09%3A35%3A50IST&ctx_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&url_ver=Z39.88-2004&rft_id=info:sid/primo.exlibrisgroup.com-proquest&req_id=&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Cultural%20entrepreneurship:%20stories,%20legitimacy%20and%20the%20acquisition%20of%20resources&rft.jtitle=Strategic%20management%20journal&rft.btitle=&rft.aulast=Lounsbury&rft.auinit=&rft.auinit1=&rft.auinitm=&rft.ausuffix=&rft.au=Lounsbury,%20M&rft.aucorp=&rft.date=2001-06-01&rft.volume=22&rft.issue=Supp.&rft.part=&rft.quarter=&rft.ssn=&rft.page=545&rft.epage=564&rft.pages=545-564&rft.artnum=&rft.issn=0143-2095&rft.eissn=&rft.isbn=&rft.sici=&rft.coden=&rft_id=info:doi/&rft.object_id=&rft.eisbn=&rft.edition=&rft.pub=&rft.place=&rft.series=&rft.stitle=&rft.bici=&rft_id=info:bibcode/&rft_id=info:hdl/&rft_id=info:lccn/&rft_id=info:oclcnum/&rft_id=info:pmid/&rft_id=info:eric/((addata/eric))&rft_dat=%3Cproquest%3E38251603%3C/proquest%3E,language=eng,view=HIT&svc_dat=viewit&user_ip=81.93.97.2&req.skin=primo&rft_pqid=38251603&rft_galeid=&rft_cupid=&rft_eruid=&rft_nurid=&rft_ingid=)

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marginson, D. & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic management journal*, 29(3), 273-292.
- Minter, M. (2018). *Klimabarometeret 2018* (N/A). Hentet fra [https://concito.dk/files/dokumenter/artikler/klimabarometeret\\_2018\\_endelig\\_rev2.pdf](https://concito.dk/files/dokumenter/artikler/klimabarometeret_2018_endelig_rev2.pdf)
- NHO Reiseliv. (u.å.). Bærekraftig reiseliv 2018. Hentet 06.09.2019 fra <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/af75185b982b4bac87c24ec106df4d46/barekraftig-reiseliv-2018.pdf>
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in health sciences education*, 15(5), 625-632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>
- NTB. (2020, 20.02.2020). Full klimakrig på Facebook. *Dagsavisen*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2019). *Småbedriftslivet - Strategi for små og mellomstore bedrifter*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/dokumenter/vedlegg/smabedriftslivet-uu.pdf>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter - store verdier, Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter\\_2012/102377\\_nhd\\_smb\\_web.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf)
- Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2002). It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization science (Providence, R.I.)*, 13(6), 684-700. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6. utg.). UK: McGraw-Hill Education.
- Pullan, P., Murray-Webster, R. & Randle, V. (2011). *A short guide to facilitating risk management : engaging people to identify, own and manage risk*. Farnham England ; Burlington, Vt.: Gower.
- Radner, R. & Rothschild, M. (1975). On the allocation of effort. *Journal of Economic Theory*, 10(3), 358-376.
- Regjeringen. (2020). Det grønne skiftet. Hentet 06.09.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/>
- Salancik, G. (1977). New Directions in Organizational Behavior. I B. Staw & G. Salancik (Red.), (s. 1-54).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Skovlund, E. (2017). Når bør man velge en ikke-parametrisk metode? *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*, 16. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.17.0219>
- Slawinski, N. & Bansal, P. (2012). A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change. *Organization Studies*, 33(11), 1537-1563.
- Slawinski, N. & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531-549.

- Slawinski, N. & Bansal, P. (2017). The paradoxes of time in organizations. *The Oxford handbook of organizational paradox*, 373.
- SSB. (2019). Alle overnattingsbedrifter. Overnattingar, etter bustadland, statistikkvariabel og måned. Hentet 06.09.2019 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08401/chartViewLine/>
- Starik, M. & Marcus, A. A. (2000). Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead. *Academy of Management Journal*, 43(4), 539-547.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thompson, S. (2019). Klimagassutslipp knyttet til norsk reiseliv. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/barekraftig-reiseliv/dokumenter/2019/reiselivets-klimaregnskap/>
- Thrane, C. (2019). *Kvantitativ metode: En praktisk tilnærming*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Tripadvisor. (2020). Miljøvennlige hoteller i Oslo. Hentet 06.09.2020 fra [https://no.tripadvisor.com/Hotels-g190479-zff24-Oslo\\_Eastern\\_Norway-Hotels.html](https://no.tripadvisor.com/Hotels-g190479-zff24-Oslo_Eastern_Norway-Hotels.html)
- Tybring-Gjedde, C. (2020, 10.01.2020). Menneskeskapt vitenskap – sosialismens gjenkomst. *TV2.no*. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/11117898/>
- Vege, H. H. (2019, 22.09.19). Carl I. Hagen om Greta Thunberg: - Det er til å grine av. *Nettavisen* Hentet fra <https://www.nettavisen.no/nyheter/carl-i-hagen-om-greta-thunberg---det-er-til-a-grine-av/3423849449.html>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid* Tiden norsk forlag.
- visitnorway.com. (2020). Besøk et mer bærekraftig reisemål. Hentet 06.09.2020 fra <https://www.visitnorway.no/planlegg-reisen/gronn-norgesferie/barekraftig-reiseliv/>
- visitnorway.no. (2019). Visit Norway. Hentet 06.09.2019 fra <https://www.visitnorway.no>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Wright, C. & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.

# Oversikt over tabeller, grafer og figurer

## Grafer

Graf 1: Sammenheng mellom Bærekraft og hva bedriften investerer i .....	44
Graf 2: Tidshorisont og Bærekraft .....	45
Graf 3: Økonomi og Risikovilje.....	51
Graf 4: Assosiasjon mellom Politikk og Økonomi .....	53
Graf 5: Kundepåvirkning og Tidshorisont .....	55

## Tabeller

Tabell 1: Geografisk spredning .....	33
Tabell 2: De ulike dimensjonene .....	48

## Figurer

Figur 1: Utgangspunkt .....	24
-----------------------------	----

## Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen ønsker å se på sammenhengen mellom investering i grønne løsninger, opplevd risiko, og tidshorisont i bedrifter innenfor turismenæringen. Spørsmålene krever at du har kjennskap til hvordan din bedrift investerer.

Svarene utgjør datagrunnlaget for en masteroppgave i Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge.

I spørreundersøkelsen blir begrepet "grønne løsninger" brukt en del. Dette henviser til klimavennlige innovasjoner av alle typer. Med andre ord alt som er nytt for din bedrift, dette inkluderer metoder/tilbud/verktøy/teknologi/forretningsmodeller og lignende, og løsninger som allerede er tatt i bruk av andre, men som dere tar i bruk for første gang.

Undersøkelsen vil ta cirka 10-15 minutter å fylle ut.

## Bakgrunnsinformasjon

Bakgrunnsinformasjonen vil ikke benyttes for å identifisere deg. Den benyttes kun for å kategorisere data.

### Hvor mange jobber i din bedrift?



1



2-4



5-9



10-19



20-49



50-99



100-249



250 og over

### Utgjør turisme hovedinntekten til din bedrift?



Ja



Nei, men det utgjør en betydelig andel



Nei, men det utgjør en liten andel



Nei



Vi er en kommunal aktør

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Vi er en kommunal aktør» er valgt i spørsmålet «Utgjør turisme hovedinntekten til din bedrift?»

Undersøkelsens målgruppe er private bedrifter som kan ta selvstendige avgjørelser med tanke på investeringer. Du er likevel velkommen til å fullføre undersøkelsen.

## Hvor lang tidshorisont har dere når dere investerer i nye løsninger?

Nye løsninger referer her til innovasjoner av alle typer, både de helt nye som dere utvikler selv og innovasjoner andre har tatt i bruk, men som dere ikke har benyttet dere av før



1 år eller kortere



2 år



3-5 år



6-10 år



11 år eller mer



Vi er en del av en kjede, og avgjør ikke alene hva vi investerer i

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Vi er en del av en kjede, og avgjør ikke alene hva vi investerer i» er valgt i spørsmålet «Hvor lang tidshorisont har dere når dere investerer i nye løsninger?»

I undersøkelsen videre ber vi deg om å vurdere spørsmålene og påstandene ut fra hvordan du/dere som jobber i din bedrift tenker rundt det å investere, selv om du/dere kanskje ikke alene kan ta avgjørelsen.



### Hvilken rolle har du i bedriften?



Ansatt uten lederansvar



Leder

### Hvilken region av Norge er din bedrift lokalisert?

Om din bedrift er en del av en større kjede, er vi her interessert i din konkrete arbeidsplass.



Vestlandet



Østlandet



Nord-Norge



Trønderlag



Sørlandet

## Eksterne forhold

Denne delen spør om hvorvidt deres investeringer blir påvirket av eksterne forhold

### Hvordan vurderer dere viktigheten av økonomisk støtte for å investere i grønne løsninger?

Økonomisk støtte kan for eksempel være støtte fra Enova.



Vi er avhengig av statlig eller annen økonomisk støtte for å investere i grønne løsninger



Vi kan investere på egen hånd, men det gjør det mye lettere å investere i grønne løsninger om vi kan motta statlig eller annen økonomisk støtte



Vi investerer i grønne løsninger uavhengig av statlige eller andre støtteordninger



Annet:

Om du valgte "annet" på forrige spørsmål, utfyll nedenfor

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet:» er valgt i spørsmålet «Hvordan vurderer dere viktigheten av økonomisk støtte for å investere i grønne løsninger?»

### **Blir deres investeringer påvirket av politiske føringer?**



Politiske føringer har en direkte påvirkning på hva vi investerer i



Politiske føringer er relevant, men ikke avgjørende for hva vi investerer i



Politiske føringer er ikke relevant, vi investerer i det vi mener er relevant uavhengig av politiske føringer



Annet:

Om du valgte "annet" på forrige spørsmål, utfyll nedenfor

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet:» er valgt i spørsmålet «Blir deres investeringer påvirket av politiske føringer?»

### **Hvor viktig er kunder for om dere skal investere i nye grønne løsninger**



Vi jobber proaktivt opp mot kunder, og investerer i grønne løsninger fordi vi tror det er det morgendagens kunder ønsker



Vi reagerer på kundenes ønsker, og investerer i grønne løsninger om det er mange nok som etterspør det



Vi har de siste årene fått en økt interesse i å investere i grønne løsninger, uavhengig av hva kundene ønsker



Annet:

Om du valgte "annet" på forrige spørsmål, utfyll nedenfor

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet:» er valgt i spørsmålet «Hvor viktig er kunder for om dere skal investere i nye grønne løsninger»

## Når det kommer til investeringer i innovasjon investerer min bedrift hovedsakelig...



i utforskende grønne løsninger (nye løsninger som ikke har blitt prøvd av noen andre før)



i utprøvde grønne løsninger (løsninger som er nye for dere, men som allerede er i bruk andre steder)



utfra økonomiske hensyn, uavhengig om de er grønne eller ikke



Annet:

Om du valgte "annet" på forrige spørsmål, utfyll nedenfor

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet:» er valgt i spørsmålet «Når det kommer til investeringer i innovasjon investerer min bedrift hovedsakelig...»

## Investering og innovasjon

Dette er hoveddelen av spørreundersøkelsen, den er delt inn i tre sider.

Ta stilling til påstandene under og vurder hvor godt du syntes de passer til din bedrift.

Svaralternativene blir gitt i tall, og følger denne inndelingen hele veien:

1 = Svært uenig 2 = Ganske uenig 3 = Verken enig eller uenig 4 = Ganske enig 5 = Svært enig

**Vi bygger opp under innovasjon i bedriften og oppmuntrer alle til å tenke muligheter**

1

2

3

4

5

**Vår bedrift følger opp innovative ideer fra ansatte**

1

2

3

4

5

**Vi anser innovasjon som svært viktig for å overleve som bedrift, uavhengig av eksterne faktorer**

1



2



3



4



5

**Vi er villige til å tjene mindre på en investering i en ny løsning om resultatet blir at bedriften blir grønnere**



1



2



3



4



5

**I vår bedrift kan både ansatte og ledelse tenke ut innovative grønne løsninger uten å tenke først og fremst på at det skal lønne seg økonomisk**



1



2



3



4



5

**Vi investerer hovedsakelig i nye løsninger som ikke er omfattende, men lette å implementere og ikke koster så mye**



1



2



3



4



5

### Vi investerer mye i innovasjon



1



2



3



4



5

### Kan du gi et anslag over hvor stor prosentandel av budsjettet dere investerer i innovasjon og/eller innovative aktiviteter?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «1», «2», «3», «4» eller «5» er valgt i spørsmålet «Vi investerer mye i innovasjon»

Spørsmålet er frivillig



Sideskift

Side 4

1 = Svært uenig 2 = Ganske uenig 3 = Verken enig eller uenig 4 = Ganske enig 5 = Svært enig

**Vi anser investeringer i utforskende grønne løsninger for trygge i det lange løp**

Nye løsninger som ikke har blitt prøvd av noen andre før



1



2



3



4



5

**Vi anser det som tryggest å investere i utprøvde grønne løsninger i det lange løp**

Løsninger som er nye for dere, men som allerede er i bruk andre steder



1



2



3



4



5

**Når min bedrift investerer er det med en lang tidshorisont**



1





2

3

4

5

**Vi har tid til å vente lenger på økonomiske resultater fra en investering om vi tror investeringen vil gjøre bedriften mer grønn**

1

2

3

4

5

**Det er viktig at man ser økonomisk avkastning raskt fra en investering**

1

2

3

4

5

**Min bedrift er avhengig av et godt klima i det lange løp, så vi anser bærekraft som den viktigste komponenten i alle investeringer**

1



2



3



4



5

**Vi har kort tidshorisont per i dag, men anser dristige investeringer i grønne løsninger en mulighed for å sikre bedriften for fremtiden**



1



2



3



4



5



Sideskift

Side 5

1 = Svært uenig   2 = Ganske uenig   3 = Verken enig eller uenig   4 = Ganske enig   5 = Svært enig

**Vi tror at om vi investerer slik at bedriften blir grønnere, vil dette lønne seg økonomisk på sikt**



1



2



3



4



5

**Vi anser muligheten for å få et bedre klimavennlig rykte å være minst like viktig som å tjene faktiske penger på en investering**



1



2



3



4



5

**Om vi vet at vi vil bli grønnere som bedrift etter en investering kan vi gå for den selv om inntjeningspotensialet på nevnte investering er usikkert**



1



2



3



4



5

**Min bedrift anser klimasaken som viktig og er villige til å tjene mindre om vi kan bli mer klimavennlige**



1



2



3



4



5

**Vi tror at i et langsiktig perspektiv vil det lønne seg økonomisk å investere i uprøvde grønne løsninger selv om det konkrete inntjeningspotensialet for hver investering er usikkert**



1



2



3



4



5

**Vi tror ikke hvorvidt bedriften vår er grønn eller ikke har noe særlig å si på vår økonomiske fremtid**



1



2



3



4



5

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv (invitasjon)

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Grønn innovasjon i turistbransjen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hva som er de nødvendige faktorene for at en bedrift i turistnæringen skal investere i grønne løsninger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet ønsker å se på sammenheng mellom tidshorisont, vilje til risiko og grønne innovasjoner (i undersøkelsen kalt grønne løsninger). Prosjektet munner ut i en masteroppgave til Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Arbeidet er utforskende og søker å undersøke forutsetningene for å investere i grønne løsninger.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet ved Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet ved veileder Tor Hernes og masterstudent Vegard van der Zalm Gjerløv.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du mottar denne forespørselen da din bedrifts kontaktinformasjon er å finne i VisitNorways nettverk av sider. Jeg har plukket ut de første 20 unike epostadressene fra hver region fra oversikten over ulike gjøremål for turister i regionen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg cirka 10-15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hva som skal til for at din bedrift kan investere i grønne løsninger, så det er viktig at den som svarer har kunnskap om dette. Det er kun ønskelig med ett svar per bedrift. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk. Skjemaet er anonymisert, det blir ikke hentet inn noen form for informasjon som kan brukes til å identifisere deg.

#### **Det er frivillig å delta**

Undersøkelsen er frivillig, og blir utført i et Nettskjema. Håper du finner dette interessant og relevant. Om du ønsker å delta, følg denne lenken:

<https://nettskjema.no/a/gronninnovasjoniturstbransjen>

Med vennlig hilsen

Vegard van der Zalm Gjerløv

## Vedlegg 3: Påminnelse

### **PÅMINNELSE: Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***«Grønn innovasjon i turistbransjen»?***

I forrige uke, onsdag 4. mars 2020, sendte jeg en invitasjon til å svare på en undersøkelse i forbindelse med min masteroppgave i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Siden jeg ikke samler inn noen form for identifiserbar informasjon vet jeg heller ikke hvem som har svart meg. Så om du allerede har svart ber jeg deg se vekk fra denne eposten.

Jeg sender denne påminnelsen i håp om at flere vil ta seg tiden til å svare på undersøkelsen.

Hvis dette er nytt for deg så er det sannsynlig at den opprinnelige eposten havnet i søppelposten deres. Under følger den opprinnelige invitasjonen, men jeg har tatt vekk lenken, for å unngå at det samme gjentar seg. Om det høres interessant ut, og dere ønsker å delta, er lenken til undersøkelsen i den opprinnelige eposten dere mottok 4. mars.

Jeg har også mottatt noen henvendelser som spør om verdien ved å delta da dere er et enkeltpersonforetak, eller allerede er grønne bedrifter. Jeg beklager at dette ikke kom frem tydelig i den opprinnelige invitasjonen, men jeg vil understreke at jeg også finner det svært interessant å høre fra dere, og håper at dere tar dere tiden til å svare.