

**Vår 2015**

# Er norske, små- og mellomstore virksomheter forberedt på den grønne bølgen?

Arnt Sveen  
Ole Kristian Gresaker



Masteravhandling i økonomi og ledelse, studieretning bedriftsøkonomisk analyse -  
Siviløkonom.  
Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap. Høgskolen i Buskerud og Vestfold,  
Campus Ringerike

## Forord

Denne masteravhandlingen inngår som en del av mastergradsutdannelsen i bedriftsøkonomisk analyse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, campus Ringerike. Temaet for avhandlingen er bærekraft i norske, små- og mellomstore virksomheter med tilhørende problemstilling: Er norske, små- og mellomstore virksomheter forberedt på den grønne bølgen? Dette er et emne det har vært lite forskning på tidligere. Vi har gjennomført en eksplorerende og deskriptiv studie hvor vi benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse for innhenting av data, og dybdeintervjuer i arbeidet med utforming av spørreskjemaet.

Arbeidet med avhandlingen har vært utfordrende, arbeidskrevende og til tider frustrerende. Likevel har vi hatt gleden av å tilegne oss dypere innsikt innen et emne vi finner interessant og svært dagsaktuelt. Temaet for denne studien har vært komplekst og det har vært utfordrende å manøvrere i en «jungel» av ulike teorier og synspunkter.

Vi vil takke vår veileder, dosent Reidar Hæhre for hans engasjement og konstruktive veiledning. Videre vil vi takke førsteamanuensis Tonny Stenheim for gode innspill i en hektisk ferdigstillingsprosess, testpersonene som deltok i pretesten av spørreskjemaet og ikke minst respondentene som tok seg tid til å svare på undersøkelsen vår. Takkes bør også Harald Martens Holm for gode tilbakemeldinger og innspill til spørreskjemaet.

Hønefoss 2015

---

Arnt Sveen

---

Ole Kristian Gresaker

## Sammendrag

Blant de største utfordringer i det moderne samfunnet finner vi spørsmålene om klimaendringer og bærekraftig utvikling. Noen vil hevde at en virksomhets misjon er å skape lønnsomhet for sine eiere og investorer, og at klimakrisen er sterkt overdrevet. I diskusjonen om disse utfordringene, er det imidlertid stadig flere som tar til orde for å flytte bedriftenes fokus fra en ensidig vektlegging av finansielle mål, til også å ta hensyn til samfunnsansvar og bærekraftig drift.

Bærekraftig utvikling er et begrep som først ble benyttet av Brundtland-kommisjonen i 1987, siden den gang har temaet fått stadig mer oppmerksomhet. Endring av virksomheter i mer bærekraftig retning er av noen blitt sett på som en potensiell «bremsekloss» for lønnsomhet, og tvunget frem av myndigheter og lovgivere. Andre hevder at bærekraft ikke vil være til hinder for lønnsomhet, men derimot en driver for økt lønnsomhet i fremtiden. En teori som støtter sistnevnte oppfatning, er Kondratievs bølgeteori. Denne teorien går ut på at vestlig økonomi drives av innovasjonsbølger og at den neste bølgen er en «grønn» bærekraftig bølge. Tilhengerne av denne teorien hevder at bærekraft er en nødvendighet for å være konkurransedyktig i fremtiden. Da er ikke spørsmålet om virksomhetene har råd til å satse på bærekraft, men om de har råd til å la være.

I litteratursøket vårt fant vi ingen studier med fokus på bærekraft og norske, små- og mellomstore virksomheter. Med utgangspunkt i emnets aktualitet og det faktum at det synes å være et felt det er forsket lite på, spesielt i Norge, formulerte vi følgende problemstillingen: *Er norske, små- og mellomstore virksomheter forberedt på den grønne bølgen?* Dette spørsmålet har vi forsøkt å besvare gjennom å kartlegge de bærekraftorienterte holdningene og handlingene til ledere i norske små- og mellomstore virksomheter.

I studien utvikler vi en ledertypologi i form av en 2\*2 matrise kategorisering av ledere ut fra deres grad av holdninger til, og handlinger for, bærekraft. Basert på denne matrisen har vi utarbeidet fire lederkategorier hvor lederne kategoriseres i en av følgende grupper; (1) *Skeptikere*, (2) *Tilpassere*, (3) *Posører* eller (4) *Entusiaster*. Respondentene i vår undersøkelse fordelte seg på følgende måte 36,4 % skeptikere, 13,2 % tilpassere, 17,8 % posører og 32,6 % entusiaster. I studien benytter vi deskriptiv statistikk og variansanalyser for å avdekke ulikheter mellom lederkategoriene. Våre funn viser at et flertall av respondentene

oppfatter bærekraft som et viktig tema og at det er statistisk signifikante forskjeller mellom hvor viktig de forskjellige gruppene oppfatter ulike interessenters påvirkningskraft for bærekraft. Det er statistisk signifikante forskjeller i hvilke tiltak som benyttes for å håndtere bærekraftutfordringer. Videre ser vi at ledere i norske SMV har stor tro på menneskeskapt klimaendringer, men mener ikke disse er en trussel mot deres fremtidige konkurransevne. Et flertall av respondentene rapporterer virksomhetens bærekraftengasjement har økt det siste året. Norske SMV er i varierende grad forberedt på den grønne bølgen. Det holdningsmessige grunnlaget er i stor grad på plass. Virksomhetene ser viktigheten av å være bærekraftig og virker i økende grad å fokusere på tiltak for bærekraft.

# Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	3
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	5
1.3 OPPBYGGING AV AVHANDLINGEN.....	7
<b>2 TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 LITTERATURSØK .....	10
2.2 SENTRALE BEGREPER.....	12
2.2.1 <i>Små og mellomstore virksomheter (SMV)</i> .....	12
2.2.2 <i>Bærekraft</i> .....	14
2.2.3 <i>Tripple Bottom Line (TBL)</i> .....	18
2.2.4 <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	22
2.2.5 <i>Fra CSR til CSV</i> .....	25
2.2.6 <i>Innovasjon</i> .....	30
2.2.7 <i>Bærekraftige innovasjoner</i> .....	30
2.3 TEORETISKE MODELLER .....	32
2.3.1 <i>Holdningsteori - Hvorfor er ledernes holdninger viktige?</i> .....	32
2.3.2 <i>Kondratievs bølge teori</i> .....	38
2.4 TIDLIGERE FORSKNING .....	40
2.4.1 <i>Sustainability's next frontier</i> .....	40
2.4.2 <i>Sustainability-oriented innovation in SMEs</i> .....	42
2.5 OPPSUMMERING AV TEORIKAPITTELET .....	44
2.5.1 <i>Utvikling av en ledertypologi</i> .....	45
<b>3 FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>48</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN .....	48
3.1.1 <i>Metodisk tilnærming</i> .....	50
3.2 UTVALGSPROSESSEN .....	51
3.2.1 <i>Populasjon, utvalg og utvalgsramme</i> .....	51
3.2.2 <i>Presisering av utvalgsramme</i> .....	52
3.3 FORSKNINGSETIKK .....	53
3.4 MÅLUTVIKLING .....	56
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET .....	57
3.5.1 <i>Innholdsvaliditet og begrepsvaliditet</i> .....	57
3.5.2 <i>Konvergent validitet</i> .....	58
3.5.3 <i>Reliabilitet</i> .....	59
3.5.4 <i>Diskriminant validitet</i> .....	59
3.6 DATAINNSAMLINGSMETODE .....	60
3.6.1 <i>Tversnittstudie</i> .....	60
3.6.2 <i>Utforming av spørreskjema</i> .....	61
3.6.3 <i>Pretest</i> .....	64
3.6.4 <i>Distribusjon</i> .....	64
<b>4 ANALYSE OG DISKUSJON AV RESULTATER</b> .....	<b>66</b>
4.1 ANALYSEMETODER .....	66
4.1.1 <i>ANOVA</i> .....	66
4.2 ANALYSE AV RESULTATER.....	69
4.2.1 <i>Deskriptiv sammenlignende analyse</i> .....	69
4.2.2 <i>Rapportering av ANOVA resultater</i> .....	74
4.3 DISKUSJON OG OPPSUMMERING AV ANOVARESULTATER.....	91

4.3.1	<i>Skeptikere</i> .....	91
4.3.2	<i>Tilpassere</i> .....	93
4.3.3	<i>Posører</i> .....	94
4.3.4	<i>Entusiaster</i> .....	95
4.3.5	<i>Likheter og forskjeller mellom lederkategoriene</i> .....	96
<b>5</b>	<b>OPPSUMMERING, KONKLUSJON OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER</b> .....	<b>101</b>
5.1	HVILKE HOLDNINGER TIL BÆREKRAFT KAN IDENTIFISERES HOS NORSKE SMV-LEDERE?.....	101
5.2	HVILKE BÆREKRAFTHANDLINGER IVERKSETTER NORSKE SMV-LEDERE?.....	103
5.3	HVORDAN VURDERER NORSKE SMV-LEDERE KONSEKVENSENS BÆREKRAFT FÅR FOR LØNNSOMHETEN?.....	105
5.4	ER NORSKE SMV FORBEREDT PÅ DEN GRØNNE BØLGEN?.....	106
5.5	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	109
<b>6</b>	<b>VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>112</b>
<b>7</b>	<b>KILDER</b> .....	<b>114</b>
<b>8</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>I</b>
8.1	VEDLEGG 1 – INFORMASJONSTEKST.....	I
8.2	VEDLEGG 2 - SPØRRESKJEMA.....	IV
8.3	VEDLEGG 3 – EPOST FRA SSB.....	XVII
8.4	VEDLEGG 4 – FAKTORANALYSE.....	XVIII
8.5	VEDLEGG 5 - CHRONBACHS ALPHA.....	XIX
8.6	VEDLEGG 6 – UTELIGGERE.....	XIX
8.7	VEDLEGG 7 – ENDRET FORRETNINGSMODELL.....	XXXIV
8.8	VEDLEGG 8 – PRIORITERING AV BÆREKRAFT.....	XXXIV
8.9	VEDLEGG 9 – ELEMENTER I FORRETNINGSMODELLEN.....	XXXV
8.10	VEDLEGG 10 – FAKTORER SOM HAR BIDRATT TIL ENDRET FORRETNINGSMODELL.....	XXXV
8.11	VEDLEGG 11 – INTERESSENER.....	XXXVI
8.12	VEDLEGG 12 - KLIMAUTSAGN.....	XLVI
8.13	VEDLEGG 13 - FORRETNINGSMODELL.....	LV
8.14	VEDLEGG 14 - TILTAK OG VIRKEMIDLER.....	LXVI
8.15	VEDLEGG 15 – LØNNSOMHET.....	XCIII
8.16	VEDLEGG 16 - DESKRIPTIV ANALYSE.....	XCV
8.17	VEDLEGG 17 - BESKRIVELSE AV LEDERTYPOLOGIEN.....	CVIII
8.18	VEDLEGG 18 – TBL-DIMENSJONENE OG VIKTIGE FORHOLD FOR DIMENSJONENE.....	CIX

## Figurliste

Figur 1: Bærekraft og samfunnsansvar i norske papiraviser 1999 – 2014.....	3
Figur 2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	6
Figur 3 Litteratursøk.....	10
Figur 4 Forskning etter 2010.....	11
Figur 5 Definisjoner på SMV.....	13
Figur 6 EUs definisjoner av bedriftsstørrelser .....	13
Figur 7 The Triple Bottom Line (Savitz & Weber, 2006) .....	19
Figur 8 Drivere for Triple Bottom Line .....	20
Figur 9 CSR vs. CSV .....	28
Figur 10: Tankemodellen bak valensbegrepet (Brochs-Haukedal, 2010, p. 235).....	34
Figur 11: De tre holdningskomponentene (Brochs-Haukedal, 2010, p. 235) .....	34
Figur 12: Theory of reasoned action (Bagozzi, 1992, p. 3) .....	37
Figur 13: Kondratievs bølgeteori .....	39
Figur 14 Klewitz & Hansens rammeverk.....	42
Figur 15 Matrise for ledertypologier .....	46
Figur 16 Vitenskapssirkelen (Wallace, 1971) .....	50
Figur 17 Fempunkts-skala.....	62
Figur 18 - Hvor godt informert er du om virksomhetens tiltak for å ivareta bærekraft? .....	70
Figur 19 - Skriftlig strategi for bærekraft.....	71
Figur 20 - Lønnsomhet.....	72
Figur 21 Vurdering av dimensjoner .....	72
Figur 22 Måling av TBL-dimensjonene.....	73
Figur 23 Ledertypologi med fire lederkategorier .....	74
Figur 24 Ledertypologi med fordeling av respondenter.....	91
Figur 25 fempunktskala.....	91
Figur 26 Gruppens vurdering av bærekraft dimensjonene .....	97
Figur 27 Tiltak for håndtering av sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål .....	99

# 1 Innledning

I løpet av det siste hundreåret har Norge opplevd en formidabel velstandsøkning. Fra å være et fattig land på 1800-tallet - med landbruk og fiske som hovednæring, er Norge i dag et av verdens rikeste land. Mye av dette er takket være det norske oljeeventyret som startet på 1970-tallet. Store deler av den industrialiserte verden har sammen med Norge tatt del i den økonomiske oppgangen.

Etter hvert som økonomi og teknologi har utviklet seg, har verden sett mange store multinasjonale virksomheter<sup>1</sup> vokse frem. Vi har mye å takke dem for; uten store virksomheter ville velstanden vi opplever neppe vært hva den er i dag. Uten de store multinasjonale selskapene som marked for de mange mindre underleverandørene, er det vanskelig å tenke seg den sterke veksten i sysselsetting og velstand i Norge. Men som medaljer flest, har også denne medaljen en bakside.

Samtidig med den nevnte velstands- og forbruksøkningen, har vi de siste ti-årene vært vitne til økende klimaendringer. Klimaforskere verden over, tegner nå et forholdsvis dystert bilde av konsekvensene for vår oppbygning av velstandssamfunnet. I følge Xue (2010) er den formidable veksten i produksjon og forbruk i stor grad basert på et stadig økende forbruk av ikke-fornybare ressurser, som fossil energi. Forbruk av disse ressursene medfører økte utslipp av klimagasser som eksempelvis CO<sub>2</sub>. Med slike utslipp følger klimaendringer som konsekvens (se for eksempel IPCC, 2013 og Xue, 2010). FNs klimapanel regner med 95 % sannsynlighet at mesteparten av den globale oppvarmingen de siste 50 år er menneskeskapte (IPCC, 2013).

En skal alltid være forsiktig med å fremsette påstander om kausale sammenhenger på grunnlag av observert samvariasjon, men sannsynligvis vil få bestride en påstand om at det er en kausal sammenheng mellom måten de store selskapene har bidratt til den store forbruksøkningen på og stadig mer dramatiske klimaendringer. Denne erkjennelsen har igjen ført til en økende skepsis til – og kritikk av – de store globale selskapene for å bidra til en økonomisk utvikling som ikke er bærekraftig.

---

<sup>1</sup> I norsk dagligtale benyttes begrepene foretak, virksomhet og bedrift ofte om hverandre. Statistisk sentralbyrå besluttet å benytte virksomhet istedenfor bedrift fra januar 2014 (Statistisk sentralbyrå, 2014). I denne avhandlingen har vi valg å følge SSB sin praksis, vi benytter derfor begrepet virksomheter.



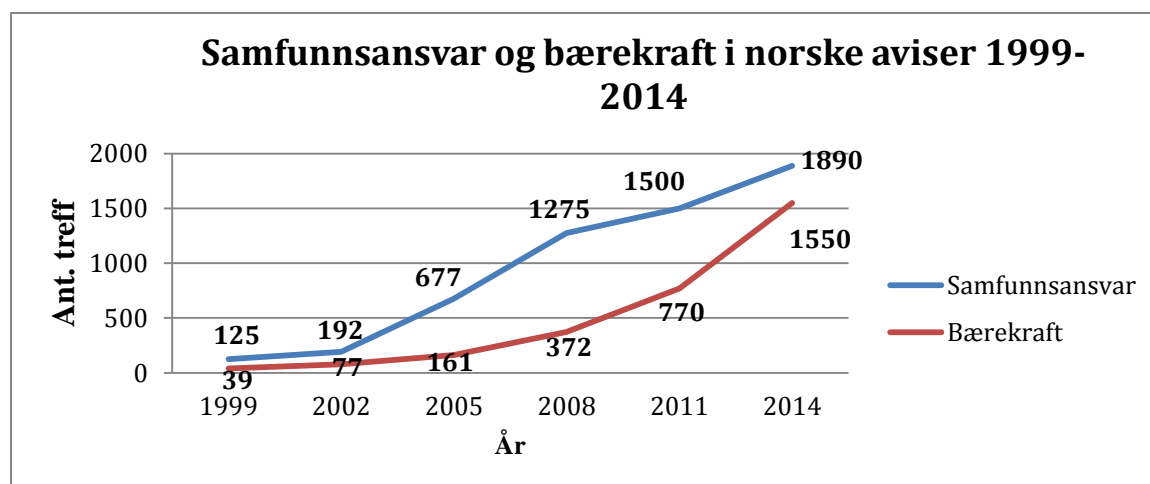
I den forbindelse er det verdt å nevne at tunge Harvard-forskere som Michael E. Porter og Mark R. Kramer, hevder at de store selskapene har bidratt så sterkt til en negativ bærekraftutvikling at selve det kapitalistiske systemet har kommet i miskreditt. Porter og Kramer (2011) sier det slik:

*«The capitalist system is under siege. In recent years business increasingly has been viewed as a major cause of social, environmental, and economic problems. Companies are widely perceived to be prospering at the expense of the broader community» (s.1).*

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (Brundtlandkommisjonen) pekte på bærekraftproblemene så langt tilbake som i 1987. I sin sluttrapport definerte kommisjonen *bærekraftig utvikling* som en utvikling som imøtekommer dagens behov, uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov (WCED, 1987). Den såkalte «Brundtlandrapporten» var innledningen til en omfattende, internasjonal debatt om bærekraft og samfunnsansvar – en debatt som har dreid seg om så vel innholdsforståelse, som om hvilken prioritering temaet skal ha.

I 1988 ble FN's klimapanel (IPCC) opprettet for å sammenstille eksisterende kunnskap om eventuelle endringer i jordens klima. Siden den tid har de lagt frem 5 hovedrapporter og vunnet Nobels fredspris. Ifølge Klimapanelet er det ikke lenger tvil om at menneskelig påvirkning er en årsak til klimaendringene, og at klimaendringene kan få alvorlige konsekvenser for livet på jorden. I en delrapport fra 2013 er det formulert slik: *«Human influence on the climate system is clear»* (IPCC, 2013, s. 12). Noen konsekvenser av klimaendringene kan være redusert matsikkerhet, dårligere tilgang på ferskvann og økt sannsynlighet for skade. I tillegg kan ekstremvær føre til sykdom og død som for eksempel som følge av intense varmebølger.

Sett på denne bakgrunn, er det ikke overraskende at bærekraft og samfunnsansvar også er høyaktuelle tema også i norsk samfunnsdebatt, noe vi får vi en indikasjon på ved å gjøre et søk på begrepene i A-tekst (Retriever). I figur 1 ser vi at det skrives stadig mer om samfunnsansvar og bærekraft i norske papiraviser.



Figur 1: Bærekraft og samfunnsansvar i norske papiraviser 1999 – 2014

Fra å være nevnt i 164 artikler i 1999, er de to begrepene nevnt i 3440 artikler i 2014 – altså mer enn en 20-dobling.

## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

I en artikkel i Dagsavisens papirutgave 24.09.2014, kan vi blant annet lese at «*Det å være assosiert med bærekraft og miljøvennlighet har blitt noe svært positivt*». Dette utsagnet kommer ikke fra Greenpeace eller en annen miljøvernorganisasjon, men fra Arvid Hallén, administrerende direktør i Norges forskningsråd.

Men er det slik at det stort sett er idealister, forskere og mediene som interesserer seg for emnet, eller er bærekraft også av interesse i næringslivet? Svaret er at bærekraft er blitt stadig mer aktuelt også i næringslivet. Etter hvert har eksemplene på virksomheter som satser grønt, blitt tallrike. Siemens hevder eksempelvis i sin siste årsrapport, at deres «miljøportefølje» stod for 46 % av inntektene til konsernet i regnskapsåret 2014 (Siemens, 2015, s. 221). Et annet eksempel er teknologigiganten Philips, som ifølge årsrapporten for 2013 i perioden 2010 – 2015, planlegger å investere 2 milliarder euro innen forskning og utvikling av grønn innovasjon (Philips, 2014). Også forbrukerne blir stadig mer opptatt av bærekraft, Jorge B. Jensen i Forbrukerrådet forklarer at «*Forbrukerrådet merker et økt engasjement fra forbrukere som er opptatt av det grønne skiftet som skjer innenfor en lang rekke områder*» (Finansforbundet, 2015, s. 33).

Boston Consulting Group (BCG) gjennomfører i samarbeid med MIT Sloan en årlig bærekraftundersøkelse der flere tusen store internasjonale virksomheter deltar. Undersøkelsen fra desember 2013 viser at bærekraft er på agendaen til et stort antall virksomheter globalt.

Mer enn 90 % av respondentene i undersøkelsen svarte at de har utviklet en strategi for bærekraft. 70 % svarer at bærekraft er permanent på toppledelsens agenda. Det er stor enighet i disse selskapene om at satsing på bærekraft er nødvendig for å være konkurransedyktig. BCG og MIT Sloan (2013)<sup>2</sup> konkluderer slik: «*There is little disagreement that sustainability is necessary to be competitive – 86 % of the respondents say it is or will be*» (s.15).

Vi trakk tidligere frem to konkrete eksempler i Philips og Siemens. Dette er to store internasjonale konsern. BCG-undersøkelsen er en internasjonal studie som også handler om store internasjonale virksomheter – og som derfor ikke nødvendigvis sier noe om norske forhold. For å finne ut hvilke oppfatninger ledere i norske virksomheter har av betydningen av å være bærekraftig, vurderer vi det slik at det er behov for en lignende undersøkelse i Norge – rettet mot små- og mellomstore virksomheter (SMV). Med denne studien håper vi å kunne gjøre rede for om norske SMV er forberedt på den grønne bølgen. I den grad de ikke er det, har vi et håp om at denne undersøkelsen kanskje kan være en tankevekker for å bli bærekraftig<sup>3</sup> i fremtiden.

Det er flere grunner til at det er interessant å undersøke SMV-bedriftene og ikke bare de «store foretakene». Klewitz og Hansen (2014) trekker frem fire årsaker til hvorfor SMV-perspektivet er interessant.

For det første utgjør SMV en stor gruppe internasjonalt. Ifølge Klewitz og Hansen (2014, s. 3) viser beregninger for OECD økonomiene at SMV utgjør mellom 96 % og 99 % av det totale antallet bedrifter. Norsk næringsliv er ikke noe unntak i så måte. Ifølge regjeringen har 99,5% av norske virksomheter under 100 ansatte (Nærings- og handelsdepartementet, 2012).

For det andre bidrar SMV til en svært stor andel av forurensningen, European Commission Enterprise and Industry (2010) anslo at SMV står for ca. 64 % av utslippene i EU.

For det tredje er SMV ikke bare mindre versjoner av de store virksomhetene. De er uavhengige og selvstyrte virksomheter på lik linje med de store.

---

<sup>2</sup> Heretter referert til som «BCG-undersøkelsen»

<sup>3</sup> Bærekraft er en forutsetning for å være forberedt på den grønne bølgen. Forholdet mellom bærekraft og bølgeteori forklares nærmere i kapittel 2.

For det fjerde vil SMVs innovasjon for bærekraft, på grunn av sine særegenheter, foregå annerledes enn for de store foretakene (Bos-Brouwers, 2010).

Små- og mellomstore virksomheter er i kraft av sitt store antall en svært viktig del av norsk næringsliv. Dette er også et segment som det er forsket lite på i bærekraftsammenheng, men undersøkelser ((Klewitz & Hansen (2014), Biondi et al (2002)) viser dessuten at de er svært viktige i den globale kampen mot utslipp og andre utfordringer knyttet til bærekraft. Derfor er det interessant å undersøke om norske små- og mellomstore virksomheter er opptatt av bærekraft. Stadig flere tar til orde for at et grønt skifte i økonomien er nødvendig og at en ny grønn innovasjonsbølge er på vei. For å lykkes med å skaffe seg varige konkurransefortrinn etter et slikt grønt skifte er det nødvendig for virksomhetene å være bærekraftig.

På bakgrunn av diskusjonen ovenfor har vi valgt å formulere hovedproblemstillingen slik:

## ***Er norske SMV forberedt på den grønne bølgen?***

Det finnes ingen offisiell definisjon av SMV i Norge, i denne avhandlingen definerer vi SMV som en virksomhet med under 100 ansatte. Vi redegjør nærmere for hvorfor vi har valgt denne definisjonen i kapittel 2.2.1.

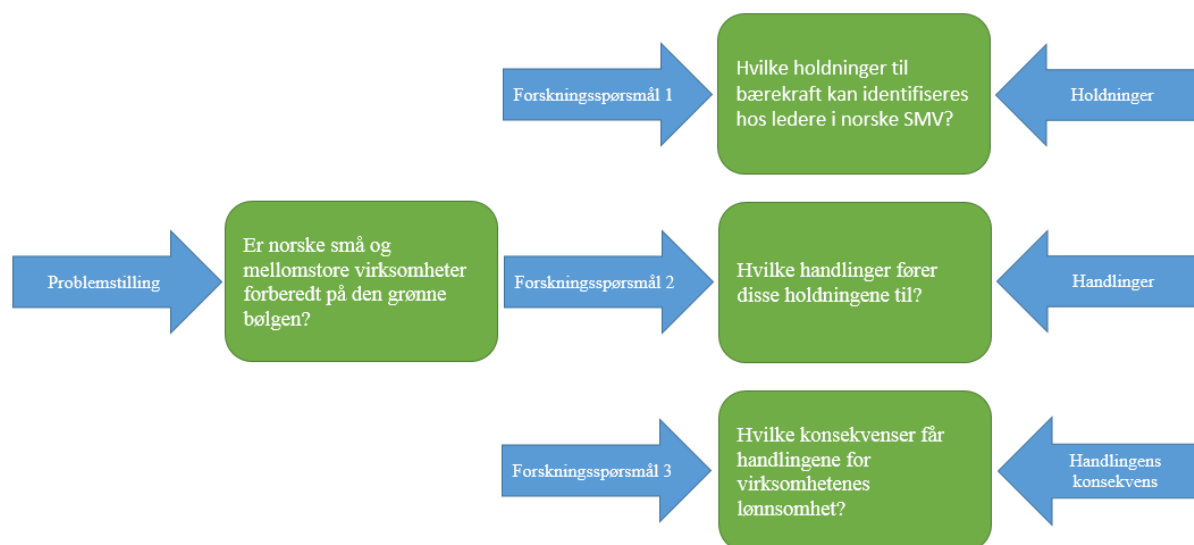
### **1.2 Forskningsspørsmål**

Hovedproblemstillingen er formulert ut fra en oppfatning av at dette spørsmålet kan besvares gjennom en undersøkelse av 1) i hvilken grad lederne i norske SMV har et *holdningsbasert bærekraftengasjement* og 2) i hvilken grad det nevnte engasjementet leder til en *handlingsbasert bærekraftsatsing*.

Med utgangspunktet i et mål om å undersøke norske SMV-lederes *holdninger og handlinger*, har vi utarbeidet disse tre forskningsspørsmålene:

1. Hvilke holdninger til bærekraft kan identifiseres hos ledere i norske SMV?
2. Hvilke handlinger fører disse holdningene til?
3. Hvilke konsekvenser får handlingene for virksomhetens lønnsomhet?

Vi oppsummerer sammenhengene mellom problemstilling, forskningsspørsmål og de fenomenene som vi ønsker å belyse, i figur 2 under:



**Figur 2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Hensikten med forskningsspørsmål 1 er å avdekke hvilke holdninger ledere i små- og mellomstore virksomheter har til bærekraft.

Forskningsspørsmål 2 er utarbeidet for å finne ut om holdningene vi kartlegger i forskningsspørsmål 1 resulterer i konkrete handlinger.

I forskningsspørsmål 3 ønsker vi å avdekke om fokus på bærekraft har noen konsekvenser for virksomhetene. Vi tenker da spesielt på om det har konsekvenser for lønnsomheten.

### **1.3 Oppbygging av avhandlingen**

I kapittel 2 en presenterer teorien som er benyttet i arbeidet med avhandlingen. I dette kapitlet redegjør vi dessuten for sentrale begreper som inngår i problemstilling og forskningsspørsmål. Videre presenteres annen teori som vi mener er relevant for belyse avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 3 gir innsikt i forskningsmetodene som er benyttet i gjennomføringen av forskningsarbeidet. I tillegg er fremgangsmåte og forskningsdesign beskrevet.

I kapittel 4 presenterer vi analysemetodene benyttet i avhandlingen og analyserer dataene fra spørreundersøkelsen. Resultatene knyttes til de tre forskningsspørsmålene.

I kapittel 5 diskuterer vi de viktigste funnene sett i forhold til forskningsspørsmålene, før vi svarer på problemstillingen. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av praktiske implikasjoner.

I kapittel 6 presenterer vi forslag til videre forskning.

## 2 Teori

I dette kapittelet gjør vi rede for det teoretiske fundamentet i vår studie. I problemstillingen er begrepet den «den grønne bølgen» sentralt. Den grønne bølgen redegjør vi nærmere for i kapittel 2.3.2 om Kondratievs bølgeteori. Bærekraft og bølgeteori er begreper som er sentrale for å forstå den grønne bølgen. I dette kapittelet vil vi gjøre rede for sentrale begrep knyttet til bærekraft og den grønne bølgen.

Da teorigjennomgangen er et omfattende kapittel vil vi innledningsvis kort redegjøre for hensikten bak innholdet i hvert delkapittel. Kapittel av 2.1 inneholder vårt litteratursøk. Som vist i kapittel 1, har vi avgrenset vår problemstilling til å omhandle små- og mellomstore virksomheter i Norge. Det foreligger ikke en klar definisjon av «små- og mellomstore virksomheter» i Norge. Det er derfor hensiktsmessig med en presisering av hvordan vi vil definere dette begrepet. I kapittel 2.2.1 redegjør vi for begrepet SMV.

Bærekraft er et komplekst og sammensatt begrep. I kapittel 2.2.2 gjør vi først rede for ulike måter å forstå begrepet bærekraft på, og hvilken begrepsforståelse vi legger til grunn i denne studien. For å kunne belyse hvorvidt norske små- og mellomstore virksomheter er forberedt på den grønne bølgen, anser vi det som hensiktsmessig å etablere et rammeverk for vurdering av bærekraft. I kapittel 2.2.3 følger en gjennomgang av begrepet «Triple Bottom Line» som er et rammeverk for å vurdere om en virksomhet er bærekraftig. Bærekraft og Corporate Social Responsibility (CSR) er to begreper hvor skillelinjene i mange tilfeller kan være uklare. Hvordan vi forstår CSR forklares i kapittel 2.2.4. CSR er et omdiskutert begrep og i 2011 ble Creating Shared Value (CSV) lansert som en erstatter for CSR. En redegjørelse for CSV og en gjennomgang av den pågående diskusjonen rundt CSV og CSR følger i 2.2.5.

Vår gjennomgang av litteratur viser at innovasjoner tradisjonelt har vært en driver for å utvikle nye lønnsomme produkter og tjenester. For å forstå hvordan satsning på bærekraft kan fungere som en driver for lønnsomhet, er det viktig å forstå hva innovasjoner er. En forklaring og definisjon av begrepet innovasjon følger i delkapittel 2.2.6. I kapittel 2.2.7 presenterer vi begrepet bærekraftige innovasjoner. Dette er et begrep som forklarer hvordan bærekraft, gjennom innovasjon, i praksis kan bidra til et «grønt skifte» i økonomien, til å åpne for nye bærekraftige markeder.

Etter at vi i kapittel 2.2 har presentert de mest sentrale begrepene i avhandlingen, følger det i kapittel 2.3 en redegjørelse for to teoretiske modeller. Disse er viktige for å belyse avhandlingens forskningsspørsmål og problemstillingen.

Med forskningsspørsmål 1 tar vi sikte på å avdekke holdningene til bærekraft hos ledere av norske SMV. Forskningsspørsmål 2 er utarbeidet for å undersøke om holdningene til ledere i norske SMV fører til konkrete handlinger. For å kunne si noe om dette, er det nødvendig å ha forståelse for grunnleggende holdningsteori.

I delkapittel 2.3.1 presenterer- og redegjør vi for begrepet holdninger. Videre følger en redegjørelse for de viktigste sidene ved Fishbein og Ajzens Theory of reasoned action (teorien om overveid handling). Dette er en teoretisk modell som forklarer forholdet mellom holdning og handling.

I kapittel 2.3.2 presenterer vi Kondratievs bølgeteori, som vi siden vil benytte for å belyse hovedproblemstillingen og forskningsspørsmål 3, som dreier seg om handlingenes konsekvenser. Er det slik at satsing på bærekraft vil gå på bekostning av lønnsomheten, eller kan virksomheter være både bærekraftige og lønnsomme? Kondratievs bølgeteori er en teori som forklarer hvordan bærekraft og bærekraftige innovasjoner kan være en kilde til lønnsomhet og økt konkurransekraft. Denne teorien plukker opp tråden fra begrepsavklaringen for begrepene innovasjon og bærekraftig innovasjon i kapittel 2.2.6 og 2.2.7. I Kondratievs bølgeteori forklares det hvordan moderne vestlig økonomi drives fremover av innovasjonsbølger. Vi vil presentere litteratur som indikerer at den neste bølgen er en grønn bærekraftig bølge, og hvordan denne vil tvinge frem et grønt skifte i økonomien. Denne teorien kan bidra til økt forståelse for hvordan handlinger drevet av bærekraftholdninger, kan være en driver for å oppnå økt lønnsomhet og konkurransekraft i fremtiden.

Kapittel 2.4 omhandler tidligere forskning og erfaringer om bærekraft, og hvordan bærekraft kan skape muligheter for virksomheter. For å kunne belyse hvordan handlinger innen bærekraft vil kunne bidra til økt lønnsomhet i virksomheter, anser vi det som hensiktsmessig å vise til tidligere forskning som omhandler forholdet mellom bærekraft og lønnsomhet. Vi presenterer i dette kapittelet to artikler som har hatt særlig stor innflytelse på arbeidet med denne avhandlingen.



I kapittel 2.5 oppsummerer vi teorikapittelet, og utarbeider en ledertypologi for kategorisering av respondentene. Denne ledertypologien benyttes aktivt i analysene av datasettet vårt i kapittel 4, og i diskusjonen av analysene i kapittel 5.

## 2.1 Litteratursøk

I litteratursøket har vi hovedsakelig benyttet databasene *EBSCO Host* (Business Source Elite) og *Web of science*, supplert med andre internettsøk, årsrapporter og læreboklitteratur. Det har også vært benyttet andre kilder, som eksempelvis regjeringens nettsider, årsrapporter fra forskjellige virksomheter og lærebøker. Men forskningslitteraturen kommer i hovedsak fra de ovennevnte databasene.

Figur 3 viser en oversikt over søkeordene vi har benyttet for de fire begrepene bærekraft, holdningsteori, SMV og bølgeteori.

Teorier / Begreper				
Søkeord	Bærekraft	Holdningsteori	SMV	Bølgeteori
	<i>Sustainability</i>	<i>Theory of reasoned action</i>	<i>Små- og mellomstore virksomheter (SMV)</i>	<i>Innovation</i>
	<i>CSR</i>			<i>Sustainable innovation</i>
	<i>Triple Bottom Line</i>	<i>Behavioural Theory</i>		<i>Kondratiev</i>
	<i>Sustainable development</i>			<i>6 th. wave</i>

Figur 3 Litteratursøk

Flere av søkeordene er søkt etter både på engelsk og norsk. Søkeordene i figur 3 er også koblet sammen i egne søk, dette for å finne relevant forskning som belyser sammenhenger mellom begrepene. Ved å søke på «*Sustainability*», «*Innovation*» og «*SMV*» i EBSCO Host (Academic Search Premier), fant vi review artikkelen: Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review (Klewitz & Hansen, 2014). Denne artikkelen har, med sitt fokus på små- og mellomstore virksomheter, vært en viktig inspirasjon for valg av problemstilling og utvalg i avhandlingen vår.

Klewitz & Hansen (2014) gir i sin studie oversikt over tidligere forskning på bærekraftig innovasjon i små- og mellomstore virksomheter, i EU for perioden fra 1987 til 2010. For å

undersøke hvor mye relevant forskning som er publisert i perioden etter 2010 gjennomførte vi søk i databasene EBSCOhost (Academic Search Premier) og Web of Science. Vi søkte etter artikler i perioden 2011 – 2015 og benyttet søkeordene «*Sustainability*», «*Innovation*», «*SMEs*» (SME = Small and medium enterprises, den engelske termen for SMV). Resultatet er vist i figur 4.

Database	Treff	Ikke relevante	Relevante
EBSCO Host	10	7	3
Web of Science	13	9	4
Overlappende treff i databasene			2
Totalt antall nye relevante treff			5

Figur 4 Forskning etter 2010

Som figuren viser, fant vi totalt 13 artikler i databasen Web of Science, hvor nå av disse ikke anses som relevante. I databasen EBSCO Host fant vi totalt ti artikler, hvor tre av disse ikke er å anse som relevante. To av de relevante artiklene dukket opp i begge databasene og vi satt igjen med fem relevante artikler fra denne tidsperioden. Artiklene omhandler blant annet bærekraftig eller økologisk innovasjon i bestemte land, eller lederstrategier for utnyttelse av lønnsomhetspotensiale ved bærekraftig innovasjon. Ingen av artiklene omhandlet bærekraftforskning innen små- og mellomstore virksomheter. Vi finner relativt få relevante artikler, noe som gir indikasjoner på at vi undersøker et fagområde hvor det ikke har vært publisert mye forskning etter 2010. Følgelig er det nærliggende å karakterisere innholdet i artikkelen til Klewitz og Hansen (2014) som «*state of the art*».

En annen viktig inspirasjonskilde i denne avhandlingen er en undersøkelse gjennomført av MIT Sloan og BCG i fellesskap. MIT Sloan er en velrennomert handelshøyskole fra USA som gjennomfører en årlig undersøkelse i fellesskap med konsultentselskapet Boston Consulting Group (BCG). I en studie fra desember 2013 «*Sustainability's Next Frontier*» ble ledere sine holdninger til bærekraft undersøkt. Studien er benyttet som inspirasjonskilde til hvordan vi har utformet avhandlingens forskningsspørsmål, samt til utarbeidelse av spørreskjemaet vi benyttet i denne studien.

For å finne forskning innen holdningsteori søke vi i bibliotekets database BIBSYS Ask og fant to fagbøker, Svartdal, 2011 og Brochs-Haukedal, 2010, som begge gir innføring i holdningsteori. Disse bøkene presenterer teorier om forholdet mellom holdning og handling.

Spesielt Theory of Reasoned Action (TRA) har vært relevant for vår avhandling. For å få en dypere forståelse for TRA søkte vi etter utdypende forskningslitteratur i EBSCO Host (Business Source Elite). Referanselistene i artiklene som litteratursøket resulterte i, ble i stor grad benyttet for å finne primærkilder. Vi har også benyttet noen internettsider for å finne fagstoff og ytterligere informasjon, eksempelvis har vi benyttet internettsider som regjeringen.no og FNs Klimapanel.

## **2.2 Sentrale begreper**

I dette kapittelet følger en redegjørelse for sentrale begreper som er benyttet i denne avhandlingen. Som forklart i innledningen til teorikapittelet begynner vi med å presentere begrepet små- og mellomstore virksomheter i kapittel 2.2.1. Vi fortsetter med en redegjørelse for bærekraft og dimensjonene av bærekraft i kapittel 2.2.2. Videre gjør vi i kapittel 2.2.3 rede for Triple Bottom Line som rammeverk for vurdering av bærekraft. I Kapittel 2.2.4 presenteres Corporate Social Responsibility (CSR), før vi diskuterer CSR og det konkurrerende konseptet Creating Shared Value (CSV) i kapittel 2.2.5. Innovasjon og bærekraftige innovasjoner er viktige elementer for å forstå den grønne bølgen, disse begrepene presenteres i kapittel 2.2.6 og 2.2.7.

### **2.2.1 Små og mellomstore virksomheter (SMV)**

Det var 547 232 virksomheter i Norge ved inngangen til 2015 (SSB, 2015). Av disse er det rundt 99,5 % virksomheter med under 100 ansatte (SSB, 2015). Disse virksomhetene representerer over halvparten av den totale omsetningen og sysselsettingen i Norge. Ifølge Regjeringen (2014) er det innenfor næringer som varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet, bygg og anlegg og forretningsmessig tjenesteyting vi finner størsteparten av Norges små og mellomstore virksomheter. Innen Olje og industri er det hyppigere forekomst av virksomheter med over 100 ansatte (SSB, 2015).

Klewitz og Hansen (2014) definerer SMV som virksomheter med mellom 100 og 500 ansatte. Denne definisjonen er imidlertid basert på en internasjonal målestokk. I norsk målestokk er virksomheter med over 100 ansatte, ansett som store foretak. Vi utarbeider derfor en definisjon på SMV i Norge basert på regjeringens rapport «små bedrifter – store verdier» fra 2012. I denne rapporten legges det frem forskjellige definisjoner som vist i figur 5.

Forskjellige definisjoner av SMV	
✓	SMV omtales ofte som foretak med under 100 ansatte. Forskningsrådet bruker denne grensen i sin årsrapport for SMV. NHO avgrensner også SMV til under 100 ansatte.
✓	EU har en annen avgrensning for små og mellomstore virksomheter som til en viss grad brukes i Norge. EU setter grensen for små og mellomstore virksomheter til under 250 årsverk, årlig omsetning under 50 millioner euro eller årlig balanse under 43 millioner euro. Denne grensen brukes i Norge i forbindelse med ulike tilskuddsordninger som helt eller delvis finansieres av EU-midler.
✓	I regnskapsloven regnes foretak som små dersom de ikke overskrider 2 av 3 følgende vilkår: salgsinntekt på 70 millioner kroner, balansesum på 35 millioner kroner og gjennomsnittlig antall ansatte på 50 årsverk.
✓	Statistisk sentralbyrå (SSB) har ingen entydig avgrensning av SMV. SSBs statistikk er delt inn etter størrelsessegmenter (1-4 ansatte, 5-9 ansatte osv.) som gjør det mulig å tilpasse statistikken etter hvilken grense som er ønsket.
(Regjeringen, 2012)	

Figur 5 Definisjoner på SMV

EU tar også med omsetnings og balansetall når de skal definere om virksomheter er små eller store. I figur 6 ser vi hvilke kriterier EU legger til grunn.

Selskapsstørrelse	Ansatte	Omsetning	eller	Balanse
Mellomstor	< 250	≤ € 50 mill.		≤ € 43 mill.
Liten	< 50	≤ € 10 mill.		≤ € 10 mill.
Mikro	< 10	≤ € 2 mill.		≤ € 2 mill.

Figur 6 EUs definisjoner av bedriftsstørrelser

EU-definisjonen er viktig, fordi den angir en EØS-relevant grense for hva slags virkemidler som kan brukes til å støtte denne typen bedrifter. EU-definisjonen benyttes i noen tilfeller også i Norge, Skattefunn-ordningen opererer for eksempel med disse EU-definerte SMV-kriteriene (Regjeringen, 2012).

Vi vurderte å utarbeide en mer presis definisjon for SMV ved å legge til begrensninger for balansesum og omsetning. Da vi ikke fant støtte for dette i tidligere norske studier, valgte vi å

forholde oss til de kriteriene for SMV som benyttes av SSB og regjeringen (Regjeringen, 2012). Dette gir oss en enkel og oversiktlig definisjon av begrepet. Dette gjør at vi legger følgende definisjon til grunn for SMV:

**SMV defineres som en virksomhet med under 100 ansatte**

### 2.2.2 Bærekraft

Gjennom vårt litteratursøk ble det klart for oss at begrepet bærekraft er brukt på så mange forskjellige måter at det er i fare for å miste sitt innhold. Det er vanskelig å gi begrepet «bærekraft» en klar definisjon, da det er et begrep i stadig utvikling. Det finnes et stort antall forskjellige definisjoner og bruksområder for begrepet. Young & Dhanda (2013) hevder at det er over 500 forskjellige definisjoner av bærekraft, og de fleste av disse brukes innen forskjellige fagfelt.

Den mest brukte definisjonen er trolig den som tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland presenterte i Brundtland kommisjonens rapport:

**Bærekraftig utvikling** – *“A development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (World Commission on Environment and Development (WCED), 1987)

Definisjonen har senere blitt konkretisert som et krav til at hver generasjon må etterlate seg en samlet formue, inklusive miljø- og naturkapital, som er så stor at kommende generasjoner kan unngå nedgang i levestandarden (Finansdepartementet, 2013).

På tross av forskjellige definisjoner og bruksområder for bærekraft, inneholder konseptet ifølge Tavanti (2010), sitert i Young og Dhanda (2013), 3 forskjellige premisser:

- *Living on earth has environmental limits.*
  - *Humans have the responsibility of preventing or cleaning up pollution.*
  - *The economy, environment and society are interconnected and interdependent.*
- (Young & Dhanda, 2013, s.2).

Det trekkes altså inn flere dimensjoner av bærekraft, nemlig; økonomisk-, miljømessig- og sosial bærekraft. Disse 3 dimensjonene er mye brukt i forskning på bærekraft (se for eksempel Roberts & Tribe (2008) og Palthe (2013)). Disse dimensjonene bygger på rammeverket Triple Bottom Line. Triple Bottom Line er et konsept for vurdering av bærekraft som ble

introdusert av John Elkington på 90-tallet. En gjennomgang av John Elkingtons Triple Bottom Line presenterer vi i kapittel 2.2.3. Palthe oppsummerer begrepsdiskusjonen slik: «*There is a growing consensus that sustainability has three distinct yet interrelated dimensions: economic, environmental, and social*» (Palthe, 2013, s. 112).

Disse 3 dimensjonene danner grunnlaget for vår forståelse av begrepet bærekraft, og er fundamentet for utvikling av spørreskjemaet vårt. Før vi går videre, er det derfor på sin plass å presentere disse dimensjonene grundigere.

### **2.2.2.1 Miljømessig bærekraft**

Formålet med miljømessig bærekraft er å forbedre:

*“the quality of human life while living within the carrying capacity of supporting eco-systems”* (IUCN/UNEP/WWF, 1991).

Et bærekraftig produksjons- og forbruksmønster utnytter naturressursene uten å svekke økosystemenes kapasitet og mangfold. Den miljømessige dimensjonen er viktig fordi den sikrer ressursgrunnet, og fordi en del miljøskader er irreversible. Forbruk og utnyttelse av naturen må med andre ord skje innenfor de rammene hvor naturen kan fornye seg selv. Svae (2013) hevder at miljømessig bærekraft forutsetter at natur generelt ikke kan erstattes av menneskeskapt kapital. Han sier det slik: «*Mennesket bør bare utnytte naturen på en slik måte at ikke naturens tilstand endres vesentlig*» (Svae, 2013, s. 82).

Det er flere tiltak som kan være med på å ivareta miljømessig bærekraft. Palthe (2013) nevner eksempelvis avfallshåndtering, ivaretakelse av biologisk mangfold, utvikling og bruk av fornybar energi som gode måter å gjøre dette på.

Virksomheter som arbeider med å redusere ressursbruken kan være eksempler på virksomheter som fokuserer på miljømessig bærekraft. Dette kan innebære arbeid med å minimere bruk av emballasje, bedre forvaltning av råvarer, gjenbruk, effektivisering av avfallshåndtering og redusere forurensning. Et godt eksempel er virksomheter som legger ned store ressurser i forskning for å bytte ut råvarer som palmeolje, med mer miljøvennlige ingredienser. Palmeolje er også noe som er blitt diskutert mye i media våren 2015, da spesielt omkring Freia sin påskesjokolade.

Basert på diskusjonen ovenfor har vi utarbeidet følgende definisjon av miljømessig bærekraft:

**Miljømessig bærekraft** - *Bedriftens evne til å utføre sine aktiviteter på en miljømessig skånsom måte, uten å utnytte ressurser utover hva naturen tåler. Virksomheten skal aktivt arbeide med å redusere sitt økologiske fotavtrykk.*

### 2.2.2.2 Økonomisk bærekraft

Forskerne Roberts og Tribe forklarer økonomisk bærekraft på denne måten:

*”Economic Sustainability refers to a business’s ability to make profit in order to survive and benefit the economic systems at the local and national level”* (Roberts & Tribe, 2008, s. 584)

Bærekraftige virksomheter vurderer deres økonomiske konsekvenser for samfunnet de opererer i. Dette gjøres for eksempel ved opprettelse av arbeidsplasser, lokale lønninger og deres bidrag til økonomisk vekst. Landrum og Edwards (2009) hevder at økonomisk bærekraft også innebærer fokus på leverandører, og et engasjement på tvers av verdikjeden for å sikre de samme verdier og praksis gjennom hele verdikjeden. Samtidig må bedriften opprettholde lønnsomhet og intern finansiell stabilitet, hvis ikke vil ikke virksomheten være levedyktig over tid.

Et eksempel på å drive økonomisk bærekraftig er å benytte lokale leverandører for å maksimere de økonomiske fordelene for lokalsamfunnet, samtidig som en reduserer behovet for transport fra andre deler av verden. På den måten reduseres de globale utslippene av klimagasser. Samtidig må virksomheten være konkurransedyktig i markedet for å kunne sikre langsiktig lønnsomhet, slik at forutsetningene for fortsatt drift er tilstede.

Vi legger følgende forståelse til grunn for begrepet økonomisk bærekraft:

**Økonomisk bærekraft** – *Bedriftens evne til å være lønnsom og konkurransedyktig, samtidig som det i hele verdikjeden fokuseres på å være en positiv økonomisk bidragsyter til samfunnet lokalt, nasjonalt og globalt.*

### 2.2.2.3 Sosial bærekraft

Palthe (2013) legger følgende definisjon til grunn for sosial bærekraft:

*”Social sustainability exemplifies the humanitarian context of business and also relates to human rights issues, income in-equality, disease, access to clean water, sanitation, and health care; and education” (Palthe, 2013)*

Sosial bærekraft innebærer at man tar ansattes helse, trivsel og velvære på alvor.

Virksomheten må forsikre seg om at man ikke bryter lover eller menneskerettighetene, for eksempel ved at virksomheten benytter seg av barnarbeid eller setter ansatte i fare på arbeidsplassen. En del av sosial bærekraft er bedriftenes samfunnsansvar. Roberts og Tribe (2008) trekker fram at å støtte nærmiljøet ved å sponse aktiviteter eller grupper, medlemskap i veldedige organisasjoner og andre tiltak for å støtte samfunnet, er en god måte å ta sosialt ansvar på.

Ved å sørge for at ansatte har en trygg arbeidsplass, tilby utdanning til ansatte, motvirke økonomiske ulikheter ved å tilby lik lønn for alle, involvere seg i samfunnet og opptre som en ansvarlig samfunnsaktør, kan virksomheter ivareta sosial bærekraft. Motsatt er diskriminering, sosial dumping, lav lønn til kvinner eller ansettelse basert på hudfarge, eksempler på handlinger som går imot sosial bærekraft.

Samfunnsansvar er et viktig element i begrepet sosial bærekraft. I kapittel 2.2.4 følger en gjennomgang av begrepet Corporate Social Responsibility (bedriftens samfunnsansvar). Vi presenterer også forskning på CSR.

Basert på diskusjonen ovenfor legger vi følgende forståelse til grunn for begrepet sosial bærekraft:

**Sosial bærekraft** – *Kombinerer det humanitære med forretningsvirksomhet. Begrepet innebærer bedriftens evne og vilje til å ta samfunnsansvar, vise hensyn til samfunnet den opererer i og sørge for de ansattes sikkerhet, helse og velvære på arbeidsplassen.*

Økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft er også viktige faktorer i det konseptuelle rammeverket Triple Bottom Line, et rammeverk som vil bli grundigere gjennomgått i neste delkapittel.



### 2.2.3 Tripple Bottom Line (TBL)

Som nevnt i avsnittet over har TBL sitt utspring i de tre forskjellige formene for bærekraft. Ved siden av interessen for bærekraftig utvikling har konseptet TBL vokst seg gradvis sterkere, siden det ble lansert i 1994.

Det hele startet med at John Elkington i 1987 startet tenketanken SustainAbility, som hadde som visjon om å samarbeide med store amerikanske selskap for å gjøre dem bærekraftig miljømessig, sosialt og økonomisk. Etter flere års arbeide kom Elkington opp med begrepet Triple Bottom Line. Begrepet TBL ble i 1994 for første gang benyttet i en artikkel i tidsskriftet California Management Review med tittelen «win-win-win». Triple Bottom Line kalles ofte de tre P'ene (3P)<sup>4</sup>, hvor P'ene står for people, planet, profit. Oljeselskapet Shell implementerte TBL i 1995. Etter at Shell begynte å rapportere en tredelt bunnlinje, så også andre virksomheter fordelene av dette og fulgte etter. John Elkington hevdet på 90-tallet at det var klart at virksomhetene må spille en sentral rolle for å oppnå målene for bærekraftig utvikling. I følge han måtte selskapene være mer ansvarlige og lydhøre ovenfor kundene sine når det kom til miljømessige og sosiale spørsmål. For å vinne forbrukernes tillitt, måtte man også vise ansvar for omgivelsene. Han så også TBL som en viktig rapporteringsfunksjon i næringslivet det kommende århundret (Elkington, 1994). TBL markerte en overgang fra mer tradisjonelle ytelsesmålinger, som avkastning på egenkapitalen og shareholder value, til også å inkludere miljømessige og sosiale dimensjoner. Ved å fokusere på avkastning på bakgrunn av sosiale-, miljømessige- og økonomiske dimensjoner kan TBL rapportering være et egnet verktøy for å støtte bærekraftige formål (Slaper & Hall, 2011).

Bortsett fra fokus på miljømessige, sosiale og økonomiske konsekvenser, er det flere andre faktorer som dukker opp i vår gjennomgang av litteratur omkring TBL. Blant annet kan nevnes den store betydningen av en velfordelt balanse av de tre dimensjonene. Balanseringen av de tre dimensjonene opp mot hverandre er nøkkelen for suksess. Hver enkelt dimensjon i TBL er relatert til hverandre, og målet er å maksimere ytelse og vekst i hver enkelt av dem samtidig for å maksimal utnyttelse av TBL-rammeverket (Rogers & Ryan, 2001).

Brohman (1996) undersøkte populære bærekraftige utviklingsstrategier. Brohman (1996) hevder at bærekraftige utviklingsstrategier bør: *«favorisere nedenfra og opp, fremfor ovenfra*

---

<sup>4</sup>3BL og 3P, er andre betegnelser på Triple Bottom Line. Alle betegner rammeverk som tar hensyn til de 3 forskjellige dimensjonene av bærekraft, vi forkorter Triple Bottom Line til TBL i denne avhandlingen.

*og ned tilnærminger; omfordelinger fremfor «trickle-down»; selvforsynt fremfor avhengighet; lokalt snarere enn regionalt, nasjonalt eller internasjonalt fokus; og små prosjekter fremfor store prosjekter.»* TBL er et relativt lettfattelig konsept som bør benyttes regionalt og i små skalaer i lokalsamfunn, for å stimulere til vekst og utvikling på en bærekraftig måte (Slaper & Hall, 2011).

Fra den spede start hvor Shell integrerte TBL i sine årsrapporter, er rammeverket de siste tiårene flittig brukt av et stadig økende antall virksomheter. Etter hvert som TBL har blitt mer populært, har det også blitt et økende antall definisjoner på den tredelte tilnærmingen. Kort sagt er TBL *«et regnskapsmessig rammeverk som inkorporerer tre former for ytelser; (1) miljømessige, (2) sosiale og (3) økonomiske.»* (Slaper & Hall, 2011). En mer omfattende definisjon er utledet av Krajnc & Glavic (2005), som forklarer en tredeling av bunnlinjen som *«creation of goods and services using processes and systems that are non-polluting, conserving energy and natural resources, economically viable, safe and healthful for employees, communities and consumers, socially and creatively rewarding for all working people.»* (s.191). Videre definerer Savitz & Weber (2006) TBL som noe som; *«... fanger essensen av bærekraft ved å måle effekten av en organisasjons virksomhet på verden ... inkludert både lønnsomhet og aksjonærverdier og dets sosiale, menneskelige og miljømessige kapital»* (s.5).

Fellesnevneren til disse tre definisjonene er at det fokuseres på bærekraftig utvikling med utgangspunkt i tre forskjellige dimensjoner. For å gjøre dimensjonene målbare viser Savitz & Weber (2006) til en rekke forskjellige parametere under hver dimensjon slik det er vist i figur 7.

	Economic	Environmental	Social
Typical Measures	Sales, profits, ROI	Pollutants emitted	Health and safety record
	Taxes paid	Carbon footprint	Community impacts
	Monetary flows	Recycling and reuse	Human rights; privacy
	Jobs created	Water and energy use	Product responsibility
	Supplier relations	Product impacts	Employee relations
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>

Figur 7 The Triple Bottom Line (Savitz & Weber, 2006)

Figur 7 illustrerer en forenkling, men viser like fullt at bærekraft ikke kan rapporteres ved å måle ytelse på et enkelt parameter. De fleste finansielle rapporter rapporterer ikke kun ett tall, men inneholder en hel del finansielle yte måleparametere, forklaringer og vedlegg. På samme måte må bærekraft rapporteres innenfor et mer komplekst målesystem. TBL benyttes på mange måter som balansert målstyring, hvor det settes en karakter på hvordan virksomheter skaper verdi for samfunnet og sine aksjonærer (Savitz & Weber, 2006).

I figur 7 presenteres ulike parametere i TBL. For å forstå dimensjonene bedre, må vi se hva som er driverne. Henriques & Richardson (2004) viser til syv viktige drivere til utviklingen av TBL, som har endret seg noe gjennom tiden. Denne viser blant annet til corporate governance som før i tiden ikke var med i rammeverket, men som blir stadig viktigere. Driverne vises i figur 8 under.

	<b>Old Paradigm</b>	→	<b>New Paradigm</b>
<b>1 Markets</b>	Compliance	→	Competition
<b>2 Values</b>	Hard	→	Soft
<b>3 Transparency</b>	Closed	→	Open
<b>4 Life-cycle technology</b>	Product	→	Function
<b>5 Partnerships</b>	Subversion	→	Symbiosis
<b>6 Time</b>	Wider	→	Longer
<b>7 Corporate governance</b>	Exclusive	→	Inclusive

**Figur 8** Drivere for Triple Bottom Line

Figuren viser hvordan hver av de syv driverne for TBL har utviklet seg fra 1900 tallet til 2000 tallet. Hver enkelt driver står i et tidsskille hvor det innebærer en mer åpen verdikjede og mer samarbeid på tvers av markeder. Elkington (i Henriques & Richardson 2004) hevder at transformasjonen fra et gammelt til nytt paradigme vil være noe av det mest komplekse dagens virksomheter noen gang har opplevd. Henriques & Richardson (2004) formulerer seg slik:

*«With its dependence on seven closely linked revolutions (se figur 8), the sustainable capitalism transition will be one of the most complex our species has ever had to negotiate (Elkington, 1997). As we move into the third millennium, we are embarking on a global cultural revolution. Business, much more than governments or non-governmental organizations (NGOs), will be in the driving seat. Paradoxically, this will not make the*

*transition any easier for business people. For many it will prove grueling, if not impossible. »*  
(s.3)

Siste driver «corporate governance», er ifølge Henriques & Richardson (2004) drevet av hver av de andre seks variablene. Det er ikke til å komme bort fra at til syvende og sist er det styret og ledernes ansvar å fremme og utføre TBL i praksis. Forfatterne sier det slik:

*«Now, instead of just focusing on issues such as the pay packets of 'fat cat' directors, new questions are being asked. For example, what is business for? Who should have a say in how companies are run? What is the appropriate balance between shareholders and other stakeholders? And what balance should be struck at the level of the triple bottom line? »* (s.6).

Ved å stille slike spørsmål flyttes gradvis ansvaret over på lederne for de mange virksomhetene. Det er ledere og styret sitt ansvar å innlemme TBL som en del av kjernevirksomheten. Corporate governance er ikke et parameter i tradisjonell TBL, men vektlegges som vi ser i stadig økende grad for å få full utnyttelse av rammeverket.

Wirtenberg (2012) hevder at særlig privat sektor er blitt mer oppmerksom på rapportering av miljømessige og samfunnsmessige konsekvenser siden 90-tallet. Det økende fokuset og oppmerksomheten er et resultat av mer eller mindre lovbestemte pålegg. Rapporteringen kommer som et supplement til den standardiserte økonomiske rapporteringen.

Rapporteringsverktøy som livsløpsanalyser og CSR-rapportering har blitt mer og mer vanlig i privat sektor, og virksomheter begynner å ta innover seg at de ikke lenger kan overse negative eksternaliteter, som for eksempel miljøforurensing. Wirtenberg (2012) hevder videre at det er stadig mindre akseptert å følge en økonomisk modell som kun fokuserer på økonomisk profitt. Interessen for å benytte dette 3-delte rammeverket har vært økende både for private virksomheter, non-profit organisasjoner og statlig sektor (Slaper & Hall, 2011). At det er et økende fokus på en tredelt rapportering, viser positive tendenser hos et næringsliv som tar ansvar så sant forholdene ligger til rette for det.

Et eksempel på satsing på de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling, er FNs Agenda 21. Agenda 21 er et internasjonalt rammeverk for bærekraftig utvikling som tilbyr en praktisk tilnærming på lokalt nivå (Dodds et al., 2012). Rammeverket oppfordrer alle nasjoner til å utarbeide sin egen Agenda 21 for å styrke arbeidet opp mot de tre dimensjonene. Å nominere

virksomheter som såkalte «miljøfyrtårn» er en del av hva en lokal agenda 21(LA21) handler om. FNs Agenda 21 består av 27 ulike prinsipper hvor hver av dem har til hensikt å fremme sosiale likheter, miljøvern og utvikling for nåværende og fremtidige generasjoner (Dodds et Al., 2012).

Hjemme i Norge kan vi se at LA21 er et effektivt tiltak. Senest i mars 2015 ble det lagt ut en større eiendom for salg i Oslo, hvor prospektet sier at «eier må legge til rette for bærekraftig utvikling og stor brukervedvirkning». Kvartalet hvor bygget ligger ble i 2008 regulert til et «by-økologisk kvartal» som en LA21- prosess (Sørgjerd, 2015).

I følge Norman & MacDonald (2004) kan det å benytte TBL i et bærekraftperspektiv i enkelte tilfeller være problematisk. Dette fordi en forpliktelse til TBL kun krever at virksomheter rapporterer data de selv mener er relevant for ulike interessenter. Dette legger til rette for at virksomheter kan «pynte» på fakta, og foreta såkalt «grønnvasking». Med dette menes at man proklamerer en grønn verdi ut til f.eks. kunden, noe som vil gjøre produktet mer attraktivt. Dette vil igjen føre til økt salg på mer eller mindre falske sannheter.

Barkemeyer et al. (2011) ser på prosessen som har pågått de siste tiårene etter Brundtlandrapporten. De påpeker at en av nøkkeloppgavene for å lykkes med bærekraft i privat sektor er å utvide rapporteringspraksisen fra og omfatte finansiell rapportering, til å bli basert på TBL-rammeverket. For å få til dette påpekes det at det er essensielt å benytte seg av Global Reporting Initiative (GRI) som et rammeverk. Formålet med GRI er at rapportering av økonomiske, miljømessige og sosiale resultater skal bli like utbredt som vanlig finansiell rapportering er i dag (Utenriksdepartementet, 2012).

#### **2.2.4 Corporate Social Responsibility**

Begrepet *Corporate Social Responsibility (CSR)* kan best oversettes til norsk som næringslivets samfunnsansvar. CSR har sin opprinnelse fra 1950-tallet og er, som begrepet bærekraft, et begrep som er stadig mer aktuelt.

CSR er et dynamisk begrep hvor meningsinnholdet har endret seg gjennom årenes løp. Synovate utførte på vegne av utenriksdepartementet, en undersøkelse om CSR i norske utenlandsorienterte virksomheter. Synovate (2008) sin undersøkelse viste at det hersker

usikkerhet blant norske, utenlandsorienterte virksomheter med tanke på hvordan samfunnsansvar skal defineres. På tross av denne usikkerheten hadde de generelt en positiv oppfatning av konseptet CSR. Denne usikkerheten byr på utfordringer når vi skal finne en universell definisjon av konseptet. Jackson og Hawker hevder at det *ikke* eksisterer en definisjon av CSR. De sier det slik; «*We have looked for a definition and basically there isn't one*» (Dahlsrud, 2008, p. 1). Dahlsrud (2008) gjennomførte en studie av 37 tilgjengelige definisjoner, og identifiserte fem mye brukte dimensjoner innen CSR. Disse 5 er: (1) miljø (2) samfunn (3) økonomi (4) interessenter og (5) frivillighet.

Selv om det eksisterer flere forskjellige definisjoner av CSR, refereres det som nevnt normalt til 5 forskjellige dimensjoner- ofte med ulike fraseringer. Dahlsrud (2006) hevder videre at selv om fraseringen er ulik, er meningsinnholdet i definisjonene overveiende sammenfallende. Det gjør mangelen på én universelt akseptert definisjon mindre problematisk enn det kan virke som ved første øyekast.

I denne avhandlingen har vi valgt definisjonen som den norske regjeringen benytter seg av. I stortingsmelding nr. 10 (2009) om næringslivets samfunnsansvar. Der legger regjeringen til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at virksomheter: «... *integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer*» (s.7).

Meningsinnholdet vi legger til grunn er at samfunnsansvar innebærer tiltak virksomheter gjør frivillig utover det som kreves og forventes ved lov. Tanken er at næringslivet burde bidra til en positiv samfunnsutvikling gjennom verdiskaping, anstendig praksis og ved å ta hensyn til lokalsamfunnet og andre interessenter. Dette innebærer at profittmaksimering ikke er det eneste målet til virksomhetens ledelse, men at man også må ta ansvar for hvilke konsekvenser virksomhetens aktiviteter har for eksterne interessenter.

Jørgensen og Tynes Pedersen (2013, s.27) hevder at flere virksomheter tradisjonelt har forstått forholdet mellom CRS og lønnsomhet som en «trade-off». En vanlig kritikk mot CSR er ifølge Jørgensen og Tynes Pedersen (2013), at CSR kan fungere som en bremsekloss for lønnsomhet. Dette fordi man frykter at CSR kan utelukke forretningsmuligheter eller praksiser som kunne gjort bedriften enda mer lønnsom. Dette vil være tilfellet for

endimensjonale forretningsmodeller, som kun retter søkelyset mot lønnsomhetsdimensjonen. Virksomheter som kun fokuserer, eller har for mye fokus på én dimensjon, kan neglisjere andre former for måloppnåelse som organisasjonen kan være avhengig av for å overleve. Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) hevder dessuten at:

*«... ved å maksimere langs én dimensjon, kan ytelse langs andre dimensjoner undergraves. På denne måten kan organisasjoner som er utformet for å oppnå størst mulig lønnsomhet, gi for lite oppmerksomhet til andre former for måloppnåelse som bedriften også er avhengig av for å overleve. Dette kan i siste instans undergrave bedriftens bærekraft – både i betydning at det kan true bedriftens egne interesser, og i betydning at det kan medføre betydelig negativ påvirkning på miljø og samfunn.» (s, 28)*

Denne påstanden innebærer at ved for ensidig vektlegging av kortsiktig profitt, kan en true de langsiktige interessene til virksomheten. Dessuten kan aktivitetene som utføres forårsake negative konsekvenser på miljøet og samfunnet som virksomheten er en del av.

Forskningen på fenomenet CSR viser ifølge Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) at CSR i stor grad har blitt sett på noe en er «tvunget» til å gjøre. Det har ikke vært uvanlig at CSR er blitt oppfattet som en unødvendig kostnad som kan være til hinder for lønnsomme løsninger, men som virksomheten er avhengig av på grunn av pr-hensyn og image.

Som vist i figur 1 på side 11, har begrepet blitt stadig mer aktuelt og er ifølge Synovate (2008) noe som i økende grad opptar ledere av norske virksomheter. Samtidig er CSR i ferd med å gå fra å være noe nærmest litt irriterende, til å bli en mulig driver for lønnsomhet, eller overlevelse for foretak. Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) argumenterer for at det i både teori og praksis har vært en dreining fra å snakke om hva virksomheter *har ansvar* for, til å snakke om hva virksomheter *kan ta ansvar* for. De hevder videre at de ser utviklingstrekk hvor bærekraft og samfunnsansvar får stadig sterkere fotfeste. Denne utviklingen reflekterer en dreining fra å se på samfunnsansvar som problem eller utfordring, til et syn hvor CSR kan bidra til å skape forretningsmuligheter.

CSR dreier seg ikke bare om at virksomheten tar ansvar, men også at de tilstreber å bygge en ansvarlig verdikjede. Et eksempel er hvordan Philips jobber med CSR igjennom hele verdikjeden. Philips har lagt press på leverandører for å sikre at produktene blant annet ikke

inneholder konfliktmineraler. I årsrapporten for 2013 formuleres dette slik: *“We feel obliged to implement measures in our chain to ensure that our products are not directly or indirectly funding human atrocities in the Democratic Republic of Congo (DRC)”* (Philips, 2014, s. 62). Dette er et eksempel på hvordan en virksomhet kan vise samfunnsansvar, selv om det ikke nødvendigvis er den enkleste måten å handle på ut fra et kortsiktig perspektiv.

I tradisjonell regnskapsrapportering har alle virksomheter strenge regelverk å forholde seg til. Dette er ikke tilfelle for CSR, hvor målene ofte settes av bedriftene selv, noe som fører til dårlig kvalitet på både rapportering og måloppnåelse av konseptet (Cerin, 2002).

### 2.2.5 Fra CSR til CSV

Gjennom historien har CSR blitt møtt med kritikk, blant annet av den fremtredende Chicagøkonomen Milton Friedman. Friedman hevdet at virksomheter ikke kan ha eller ta sosialt ansvar. Det er kun enkeltindivider som kan ta eller pålegges ansvar (Friedman, 1970). I sin artikkel med den selvforklarende tittelen *«The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits»*, hevdet Friedman (1970) følgende:

*“Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but “business” as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense”* (Friedman, 1970, p. 87)

Friedman var kritisk til at ledere skulle ta på seg ansvar for noe annet enn å skape profitt. Han hevdet at CSR var en grunnleggende misforståelse av markedsøkonomien, som etter hans mening har ett ansvar; å engasjere seg i aktiviteter som bidrar til økt profitt innenfor rammene av juss og etiske normer.

På tross av kritikk fra for eksempel Friedman, har vi sett at da CSR kom på agendaen på 1950-tallet, var det for å bli værende. CSR har utviklet seg de siste 60 årene, men i 2011 kom det et skille. Et nytt begrep ble lansert i Harvard Business Review av Michael E. Porter og Mark E. Kramer (2011). Begrepet er *«Creating Shared Value»* (CSV) som inneholder elementer fra CSR, men også kritikk som kan minne om den fra Friedman (1970).

Porter og Kramer (2011) presenterer begrepet *«Creating Shared Value»* (CSV) som en etterfølger til CSR. Porter og Kramer (2011) hevder at kapitalismen er under angrep, og CSV



presenteres som et konsept som skal «redde» kapitalismen som system. Porter og Kramer (2011) mener dette begrepet representerer en tankegang som bør benyttes fremfor «Shareholder value», som de påstår tiden har løpt fra. I følge Porter og Kramer fokuserer shared value på forholdet mellom samfunnsmessig og økonomisk progresjon, og at dette forholdet har kraft til å sette i gang den neste bølgen av global vekst. CSV defineres av Porter og Kramer (2011) på følgende måte:

*«The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress »* (Porter & Kramer, 2011, p. 5).

Porter og Kramer (2011) mener at virksomheter må påta seg en lederrolle i å knytte tettere bånd mellom samfunnet og næringslivet. På denne måten mener de at CSV bringer oss forbi avveiningen mellom ansvarlighet og lønnsomhet.

Konseptet shared value involverer å skape økonomiske verdier på en måte som også skaper verdi for samfunnet. Dette gjøres ved å adressere samfunnets behov og utfordringer. Porter og Kramer (2011) hevder videre at alle virksomheter burde benytte «shared value» -briller i viktige beslutninger. De begrunner det slik: *“This will lead to new approaches that generate greater innovation and growth for companies- and also greater benefits for society”* (s. 5). Et ensidig fokus på det mer tradisjonelle konseptet «shareholder value», kan ha negative ringvirkninger inn i de omgivelsene virksomhetene opererer i. Man kan si at ved å tømme ressursgrunnlaget, forurense eller på andre måter ødelegge miljøet omkring, sager en av den grenen en sitter på. Porter og Kramer (2011) ønsker med andre ord at virksomheter tar hensyn både til miljøet og samfunnet, samtidig som de arbeider for økonomisk avkastning. Årsaken til dette brede fokuset fremfor kun å tenke på profittmaksimering, er at miljøet som virksomhetens aktiviteter påvirker, og samfunnet virksomheten opererer i, er viktig for selve eksistensen til virksomheten.

Kapitalismen er ifølge Porter og Kramer (2011) et uovertruffent system for både verdiskapning og for å tilfredsstille menneskelige behov. De sier det slik: *«Capitalism is an unparalleled vehicle for meeting human needs, improving efficiency, creating jobs, and*

*building wealth*» (s. 3). Kapitalismens problemer kan ifølge Porter og Kramer ikke løses ved å pålegge bedriftene å ta samfunnsansvar. De ser på CSR som en unødvendig kostnad og en bremsekloss for vekst. Shared value handler ikke om å re-distribuere verdier gjennom f.eks. et program for samfunnsansvar, men å ekspandere den totale økonomiske og sosiale verdien. Lover og reguleringer fra myndigheter som skatt på utslipp, interne programmer hvor virksomheten gir ut deler av profitten sin til veldedige formål eller på andre måter tar ansvar for områder utenfor forretningsvirksomheten for å bedre imaget, er ifølge Porter og Kramer (2011) dårlige virkemidler. De mener næringslivet burde ha en positiv påvirkning på samfunnet, ikke gjennom CSR-tiltak, men gjennom forretningsvirksomheten.

Selv om konseptet CSV ved første øyekast kan forveksles med CSR, skiller de seg fra hverandre ved at CSR er et konsept hvor virksomhetene skal se på hva de kan ta ansvar for, mens CSV ser på hvordan forretningsvirksomheten kan ha en positiv effekt på samfunnet. Tiltak som fair trade, der bøndene får en høyere pris for avlingen enn tidligere, er et eksempel på CSR i praksis. Porter og Kramer (2011) illustrerer forskjellen mellom CSR-tiltak som fair trade og CSV slik:

*«Though this may be a noble sentiment, fair trade is mostly about redistribution rather than expanding the overall amount of value created. A shared value perspective, instead, focuses on improving growing techniques and strengthening the local cluster of supporting suppliers and other institutions in order to increase farmers' efficiency, yields, product quality, and sustainability. This leads to a bigger pie of revenue and profits that benefits both farmers and the companies that buy from them.» (s. 4).*

Ved fair trade handel vil man ifølge Porter og Kramer (2011) gi bonden en høyere sum «enn nødvendig». Dermed vil ikke den økonomiske «potten» bli større, men fordelingen av profitten vil endres. Gjennom investeringer fra næringslivet vil man derimot kunne øke den totale «potten» slik at alle, fra bonden til selger, kunne oppnå høyere profitt. Uten investeringer fra næringslivet er dette ikke mulig.

Porter og Kramer (2011) lanserer CSV som et konsept som kan erstatte CSR fordi CSR for det meste fokuserer på forming av renommé og i liten grad har tilknytning til bedriftenes kjernevirksomhet. Porter og Kramer (2011) hevder videre at dette medfører at CSR vanskelig kan forsvares og opprettholdes over tid. I motsetning til CSR er CSV dessuten tett knyttet til

en bedrifts lønnsomhet og konkurranseposisjon. CSV innebærer at en utnytter de unike ressursene og den unike kompetansen i selskapet, for å skape økonomisk verdi, som igjen skaper sosial verdi. Figur 9 nedenfor oppsummerer de viktigste forskjellene mellom CSR og CSV, slik Porter & Kramer (2011) ser det.

CSR	CSV
<b>Verdi: Gjøre noe godt for samfunnet</b> > Medborgerskap, filantropi, bærekraft	<b>Verdi: økonomiske verdier som også skaper verdi for samfunnet</b> > Kombinert verdiskaping for selskap og samfunn
> Skjønsmessig eller som svar på ytre press	> Nødvendighet for konkurransekraft
> Atskilt fra profittmaksimering	> Nødvendig for profittmaksimering
> Agenda bestemmes av eksterne rapportering og personlige preferanser	> Agendaen er selskaps-spesifikk og generert internt
> Innvirkningen begrenses av bedriftens fotavtrykk og CSR budsjett	> Justerer hele selskapets budsjett
<b>Eksempel: Fair Trade handel</b>	<b>Eksempel: Bedriftens lønnsomhet og konkurranseposisjon gagnar virksomheten så vel som samfunnet</b>
<b>I begge tilfeller: Samsvar med lover og etiske standarder og redusere skade fra bedriftens aktiviteter forutsettes.</b>	

Figur 9 CSR vs. CSV

Porter og Kramer (2011) tar til orde for at det må skje et skifte i det tradisjonelle synet på privat næringsliv. Fokuset må ifølge Porter og Kramer (2011) flyttes fra kortsiktig profitt til en langsiktig verdiskaping som kommer både samfunnet og virksomhetene til gode.

Det er en interessant utvikling at selv «tunge Harvardforskere» som Porter og Kramer ser behov for at det kapitalistiske system må endres i en mer bærekraftig retning, for å rettferdiggjøre sin eksistens. Langt fra alle er enige i at CSV er «kapitalismens redning».

Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) hevder eksempelvis at CSR kan deles i to; bedriftenes solside, og bedriftenes skyggeside. Ved at CSV dreier seg om å skape økonomisk verdi på en måte som også skaper verdi for samfunnet, samsvarer konseptet med «bedriftens solside». Ifølge Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) tåkelegger CSV skyggesiden av samfunnsansvar. Skyggesiden av samfunnsansvar er ideen om at virksomheten har ansvar for å håndtere eller minimere de negative effektene av forretningsdriften. Når Porter og Kramer (2011) påstår at CSV bringer oss «forbi avveiningen mellom ansvarlighet og lønnsomhet» (s. 4), så innebærer

dette ifølge Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) at de to heller enn å løse problemet med avveiningen mellom ansvarlighet og lønnsomhet, velger å la den bli utenfor bildet. CSV forutsetter at bedriften handler i tråd med relevant lovgivning og etiske standarder. Videre skal ifølge Porter og Kramer (2011) enhver skade forårsaket av virksomheten håndteres i «*compliance with laws and ethical standards and reducing harm from corporate activities are assumed.*» (s. 15). Jørgensen og Tynes Pedersen hevder at når Porter og Kramer forutsetter at virksomheten har håndtert samtlige negative eksternaliteter, antar de at samfunnsansvar tas, men hopper samtidig bukk over hvem som skal ta dette ansvaret. Dette undergraver påstanden om at CSV kan erstatte CSR. De hevder at CSV i realiteten kun er en hensiktsmessig strategi når virksomheten har håndtert problemene knyttet til ansvarlighet, og at problemer som ikke kan løses på lønnsomt vis, ikke vil bli håndtert ved en CSV-tankegang. Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) trekker frem følgende eksempler på problemer som de mener CSV ikke tar hensyn til:

*«Eller hva med problemene kanskje ingen bedrifter kan løse på lønnsomt vis, men som likevel kan ha blitt forårsaket av forretningsdrift? Dersom vi ikke opererer med en forestilling om at noen har ansvar og medansvar for disse problemene, er det liten grunn til å tro at noe vil gjøres med dem. På dette punktet er Porter og Kramer tause, og det fremgår tydelig at CSV ikke er utformet for å adressere sosiale og miljømessige problemstillinger som ikke kan håndteres av bedrifter på en lønnsom måte.» (s. 63).*

Selv om Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) trekker frem flere positive aspekter med CSV, konkluderer de slik: «*Dermed kan ikke CSV ses på som et fullgodt alternativ til samfunnsansvar, til tross for perspektivets uttalte mål om å erstatte CSR som styrende for bedrifters forhold til samfunnet*» (s. 63).

CSV som konsept forkaster ideen om at bedriftene skal ta samfunnsansvar, og forfatterne er kritiske til tiltak fra myndighetene. Porter og Kramer (2011) mener at bedriftene skal jobbe med forretningsvirksomhet, og at det er opp til andre å drive «veldigighet». Dette kan, som nevnt før, minne om tradisjonell kritikk mot CSR, helt tilbake til Friedman (1970). Allikevel tar Porter og Kramer (2011) til orde for et bredere syn på hvordan virksomhetene skal skape profitt, og at de må ta hensyn til samfunnet de opererer i for at man fortsatt skal kunne vokse. Kan det være slik at Porter og Kramer lanserer CSV for å «redde kapitalismen» fra seg selv? For på den måten å demme opp for utspill fra myndighetene, som de frykter kan svekke den

etter deres syn positive dynamikken som et offensivt og konkurranseutsatt næringsliv er avhengig av, for å bidra til fortsatt vekst og velstandsøkning? Om CSV vil erstatte CSR, og bidra til å bringe kapitalismen inn i en «ny gullalder», vil tiden vise.

For å forstå hvordan bærekraft kan være en bidragsyter til lønnsomhet, er det nødvendig å forstå en av driverne som tradisjonelt har vært viktig for å oppnå lønnsomhet, nemlig innovasjon. En begrepsavklaring for innovasjon følger i kapittel 2.2.6, før vi knytter dette begrepet opp mot bærekraft i kapittel 2.2.7.

### **2.2.6 Innovasjon**

Innovasjon er et begrep som kan benyttes på flere måter. En kan for eksempel snakke om produktinnovasjon (nye produkter) eller prosessinnovasjon (nye prosesser for f.eks. fremstilling av produkter). Ifølge Moody & Nogrady (2010) må tre grunnpilarer være tilstede for at vi skal kunne kalle noe for innovasjon:

- 1) Utvikling av ny teknologi
- 2) Endringer i markedet, eller etterspørsel etter ny eller eksisterende teknologi
- 3) Endringer i institusjoner som linker, muliggjør og oppmuntrer de første to komponentene.

At det må eksistere et behov for teknologi og etterspørsel etter den nye teknologien, er intuitivt enkelt å forstå; en innovasjon må innebære noe nytt, men må også være ønsket av noen dersom en skal få solgt produktet. Ifølge Moody & Nogrady (2010) er det ikke nok at et produkt er innovativt og etterspurt, det må også være tilrettelagt for at produktet eller teknologien kan tas i bruk. Dersom en virksomhet eksempelvis bestemmer seg for å selge støvsugere i en by i en del av verden hvor man ikke har hatt dette produktet tidligere, vil det være ny teknologi for markedet. Kanskje ønsker mange å kjøpe dette produktet, og dermed er det også etterspørsel etter denne varen. På den annen side hjelper etterspørselen lite dersom det ikke er tilgang til strøm i denne landsbyen. Da er ikke den nødvendige infrastrukturen (institusjonen) til stede.

### **2.2.7 Bærekraftige innovasjoner**

I følge Kondratievs bølgeteori<sup>5</sup> presser nye innovasjonsmønstre seg frem fra tid til annen. Ifølge denne teorien er vi nå i ferd med å gå inn i bølge seks; *den grønne bærekraftige bølgen*.

---

<sup>5</sup> Presenteres grundigere i kapittel 2.3.2.

Den grønne bølgen antas å bli drevet fremover av bærekraftorienterte innovasjoner (Sustainable-oriented innovations – SOI).

SOI kjennetegnes ved deres høye krav til styring fordi myndighetene ofte må legge til rette for at denne typen innovasjon skal utføres, til fordel for andre mindre bærekraftige innovasjoner. SOI handler i dag om å utnytte råvarer, avfall etc. på en mest mulig bærekraftig måte for miljøet og fremtiden. I følge Klewitz & Hansen (2014) er innovasjon en driver for bærekraftig utvikling. Dette samsvarer godt med Kondratievs bølgeteori hvor hver bølge starter med nye former for innovasjon som «tvinger» seg frem. Videre definerer Klewitz og Hansen (2014) innovasjon på generell basis som innføring av et nytt eller vesentlig forbedret produkt, enten det er snakk om nye produkttegenskaper, eller en ny form for emballasje. Goldenberger et al. (2003) hevder at produktinnovasjoner med små endringer i forhold til opprinnelig produkt, ofte fører til fiasko. Dette fordi det er endringer som ikke nødvendigvis møter markedets behov. Dermed kan disse små endringene oppfattes som unødvendige, konsekvensen kan bli lav etterspørsel etter det «nye» produktet. For at innovasjoner skal lykkes, er det med andre ord viktig at man klarer å oppfatte trendene eller bølgene som preger markedet.

Forskningsrådet beskriver bærekraftig innovasjon som innovasjon som bidrar til bedre ressurseffektivitet, bedre miljø og sosial inkludering. For mange virksomheter innebærer dette en ny måte å tenke på; fra tidligere å ha fokus på å optimalisere produkt/tjenesteegenskaper og kostnader, til nå også å ta hensyn til faktorer som miljø og ressurskrav (Forskningsrådet, 2012).

Klewitz og Hansen (2014) påpeker at SOI i stor grad har blitt sett på som miljøinnovasjon. De trekker frem endringer i miljølovgivning (for eksempel krav til utslippsreduksjoner, etc) som en driver for å endre på innovasjonsstrategier. Miljøinnovasjoner kan ifølge de to forskerne være tre ting: (1) Prosessinnovasjoner, (2) organisatoriske innovasjoner eller (3) produktinnovasjoner. Fellestrekkene til disse tre er at de alle har til hensikt å redusere eller unngå negative miljøpåvirkninger. Fra sitt utspring i miljøinnovasjon, har forståelsen av SOI utviklet seg i en mer helhetlig retning. I dag er det ifølge Klewitz & Hansen (2014) en økende forståelse for at SOI kan dekke både den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft. Derav navnet sustainable - oriented innovations (Klewitz & Hansen, 2014).

Hansen et al. (2009) mener at det er to dimensjoner som er essensielle for å spesifisere utfallet av bærekraftige innovasjoner. Disse kaller de «the target dimension» og «the lifecycle dimension». Førstnevnte dimensjon henviser SOI direkte til TBL som benyttes for å utvikle utvidelsen av en «smal» bunnlinje til å anerkjenne den økonomiske, miljømessige og sosiale bunnlinjer sammen. Med andre ord en sammenfatning av de tre satt sammen. Mens de siste innovasjonsbølgene har fokusert mest på den finansielle bunnlinjen, argumenteres det nå mer for å ta med det miljømessige og sosiale perspektivet for å lykkes. Hansen et al. (2009) viser også til at de tre forskjellige synene på bunnlinjen sammen utfyller hverandre og skaper merverdi for dem som innfører dem. Den andre dimensjonen, «lifecycle dimension», går ut på å tenke bærekraft gjennom hele næringskjeden fra «vugge til grav». Khaire et al. (2010) viser eksempelvis til den Østeriske sjokoladeprodusenten Zotter, som har skapt over 10 % vekst i flere år på rad som følge av satsing på «miljøvennlig sjokolade». Selskapet benytter kun kakao-bønner kjøpt gjennom såkalte fair trade systemer. Hjemme i Norge kan vi se at blant annet Nidar satser på samme miljøvennlige sjokolade.

## **2.3 Teoretiske modeller**

I dette kapittelet presenterer vi to teoretiske modeller som er nødvendig for å besvare forskningsspørsmålene våre. Delkapittel 2.3.1 redegjør vi for holdningsteori, her presenteres Fishbein og Ajzens modell «Theory of Reasoned Action» (TRA). Theory of Reasoned Action kan oversettes til «Teorien om overveid handling». Ifølge Fishbein og Ajzen (1975) bygger modellen på teorien om at intensjon til handling er den viktigste predikatoren for om et individ vil utføre en handling eller ikke. I kapittel 2.3.2 presenterer vi Kondratievs bølge teori, denne modellen plukker opp tråden fra kapittel 2.2.7 Bærekraftige innovasjoner. Kondratievs bølge teori innebærer at moderne økonomi drives fremover av innovasjonsbølger, og tilhengere av denne teorien (f.eks. Moody og Nogrady, 2010) hevder at den neste innovasjonsbølgen vil være en «grønn bølge».

### **2.3.1 Holdningsteori - Hvorfor er ledernes holdninger viktige?**

Som vist i kapittel 1.2 kartlegger vi ledere i norske SMV sine holdninger til bærekraft i forskningsspørsmål 1. En del av spørsmålene i spørreskjemaet vårt er derfor utarbeidet med tanke på å avdekke respondentenes holdninger til bærekraft. Videre undersøker vi om det er en sammenheng mellom ledernes holdninger til bærekraft (bærekraftengasjement), og virksomhetens handlinger (bærekraftsatsing). I dette kapittelet redegjør vi for begrepet holdninger og presenterer holdningsteori som vi senere vil benytte som en teoretisk modell for vurdering av funnene i analysekapittelet.

### **2.3.1.1 Hva er holdninger?**

I følge Brochs-Haukedal (2010) er en holdning en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt (s. 234).

Definisjonen inneholder 3 komponenter som holdninger består av,

«Holdninger» har altså tre sider:

- (1) *Kognitivt aspekt – Hva mener jeg om X?*
- (2) *Emosjonelt aspekt – hva føler jeg overfor X?*
- (3) *Atferdsmessig tilbøyelighet – hvordan handler jeg overfor X? ”*

(Svartdal, 2011, p. 204).

De tre komponentene som Svartdal (2011) presenterer kan eksemplifiseres slik: (1) Kognitiv komponent: oppfatninger og antagelser om bærekraft. (2) Emosjonell komponent: de følelsene en har om bærekraft. (3) Atferdsmessig komponent er sannsynlighet for å utføre en mulig fremtidig handling som følge av holdningen.

Holdninger vil alltid ha et objekt (Svartdal, 2011), og holdninger omfatter ifølge Brochs-Haukedal (2010:232) «*de mekanismene som gjør mennesker stabile i forhold til objekter.*». I denne avhandlingen er objektet begrepet bærekraft.

### **2.3.1.2 Hvordan kan holdninger måles?**

Siden holdninger består av tre dimensjoner, kan de måles langs hver av disse. Det kognitive aspektet kan måles ut ifra utsagn, enten hva personen sier, eller indirekte utsagn (hva personen mener å si) (Svartdal, 2011). Det emosjonelle aspektet dreier seg om følelsesmessige faktorer, affekter og intuisjon, og uttrykkes gjennom nyanser av sympati eller antipati overfor andre mennesker eller objekter (Martinussen, 1986). Den atferdsmessige komponenten er ifølge Svartdal (2011) kanskje den enkleste å måle da denne går på handlinger som utføres.

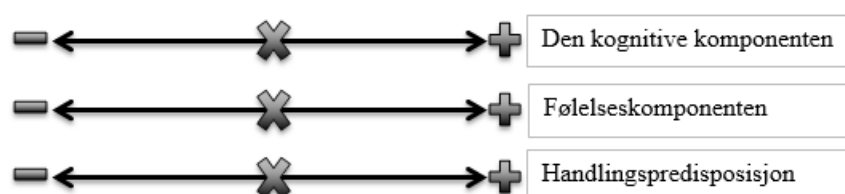
For å beskrive en persons holdninger, må vi derfor beskrive de tre komponentene. I første omgang kan en holdning beskrives ut fra den «retningen» den har, er den positivt- nøytralt- eller negativt ladet? Deretter avdekkes i hvilken grad (valens) av positiv eller negativ holdning personen har til objektet. Dette illustreres av Brochs-Haukedal (2010) slik:





Figur 10: Tankemodellen bak valensbegrepet (Brochs-Haukedal, 2010, p. 235)

Figur 10 illustrer både retnings- og graddimensjonen, det nøytrale punktet er markert med X. Modellen måler dermed følelsen og den kognitive komponenten. Langs denne linjen kan vi gradere med tall i hvilken grad man har følelser i den ene eller andre retningen. Dette er allikevel ikke nok. Vi må utvide denne modellen for å få med alle tre komponentene (Svartdal, 2011 og Brochs-Haukedal, 2010). I modellen ovenfor er følelses- og den kognitive komponenten illustrert i samme modell. Figur 11 beskriver retning og grad på alle de tre komponentene:



Figur 11: De tre holdningskomponentene (Brochs-Haukedal, 2010, p. 235)

- (1) *Kognitivt* kan holdninger måles gjennom utsagn, eksemplifisert ved spørsmål 14 i spørreskjemaet vårt: *Jeg tror klimaendringene er reelle*
- (2) Det *emosjonelle* aspektet er vanskeligere å måle i en spørreundersøkelse, men kan ifølge Martinussen (1986:347) måles på intensitet. Dette kan for eksempel være ved å rangere hvor viktig spørsmålet om klimaendringer er for replikanten.
- (3) *Atferds-aspektet* kan måles ved å avdekke hva en virksomhet planlegger å gjøre tanke på bærekraft.

### 2.3.1.3 Fra holdninger til handlinger

Et sentralt punkt i denne studien er hvorvidt holdninger til bærekraft påvirker hvilke handlinger virksomhetene iverksetter. For å kunne undersøke hvilke handlinger som iverksettes som følge av holdninger, må vi kunne måle holdningene til respondentene. Linken mellom holdninger og handlinger er ifølge Brochs-Haukedal (2010) et av hovedformålene med å måle holdninger. Brochs-Haukedal (2010) forklarer formålet med å måle holdninger

slik «... er i hovedsak nettopp å forutsi atferd» (s.237). Allikevel vil det i noen tilfeller ikke nødvendigvis være en sammenheng mellom holdninger og handlinger, noe vi gir eksempel på i neste avsnitt.

Samtidig som bærekraft har utviklet seg til å bli et «buzz-ord» som benyttes stadig mer og mer, har også markedet for bærekraftige produkter og tjenester vokst betraktelig. Konsument- og kapitalmarkeder for bærekraftige produkter, tjenester og virksomheter har ekspandert hurtig i løpet av det siste tiåret. I følge Delmas og Burbano (2011) var konsumentmarkedet for grønne produkter og tjenester i 2009 estimert til 230 milliarder dollar, og anslått å vokse til 845 milliarder dollar i 2015 (Delmas & Burbano, 2011, p. 2). Delmas og Burbano (2011) trekker også frem at ved inngangen til 2010, var profesjonelt forvaltede midler som benyttet sosialt ansvarlige investeringsstrategier verdsatt til \$ 3070 milliarder i USA. Dette er ifølge Delmas og Burbano (2011) en økning på mer enn 380 prosent fra \$ 639 millioner i 1995. Med denne veksten i markeder for bærekraftige produkter og tjenester oppstår det nye problemer. Noen virksomheter kan forsøke å fremstille seg selv som bærekraftige, selv om de ikke nødvendigvis er det.

Denne problematikken har fått en betegnelse inspirert av finansbegrepet hvitvasking, nemlig «grønnvasking» (greenwashing). Før vi går videre er det på plass med en kort forklaring av dette begrepet. «Greenwashing is a form of spin in which green PR or green marketing is deceptively used to promote the perception that an organization's product, aims or policies are environmentally friendly» (Kahle & Gurel-Atay, 2014).

Eksempler på grønnvasking kan være å endre navnet eller etiketten på et produkt for å gi inntrykk av at produktet er fremstilt av naturlige råvarer, mens det i virkeligheten inneholder skadelige kjemikalier. Eller å benytte store ressurser på reklamekampanjer for å fremstille forurensende energivirksomheter som miljøvennlige. Det å snakke om bærekraft er altså ikke det samme som å faktisk gjennomføre tiltak for å sikre bærekraft i forretningsvirksomheten, men kanskje er de som har høy grad av positive holdninger til bærekraft også mer tilbøyelige til å gjennomføre tiltak i praksis?

### ***“Talk the talk, walk the walk”***

Er det mulig å skille de som snakker om bærekraft fra de som gjør noe for bærekraft? Ved å undersøke sammenhenger mellom holdninger respondentene gir uttrykk for, og faktiske

handlinger de utfører, ønsker vi å kunne avgjøre om virksomheter er «walkers or talkers». Denne sammenhengen er sentral innen holdningsteori, «et sentralt punkt i forskning om holdninger er forholdet mellom holdning og atferd» (Svartdal, 2011, p. 236). I kapittel 2.5.1 utvikler vi en ledertypologi for å vurdere ledere i norske SMV sine holdninger til bærekraft (bærekraftengasjement) og handlinger (bærekraftsatsing) som følge av holdningene.

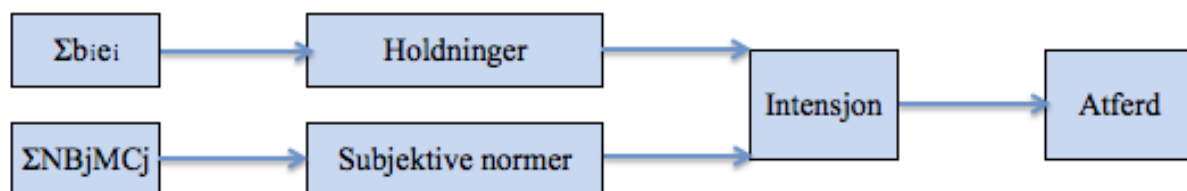
Vi så tidligere at handlingskomponenten er en av de tre dimensjonene innen holdning, dette skulle tilsi et nært samsvar mellom hva personen gjør (atferd) og andre holdningsuttrykk (kognisjon, emosjon). Ifølge Svartdal (2011) ser man oftere denne sammenhengen hvis:

*«(a) holdningen er sterk og konsistent («jeg er absolutt mot norsk EU-medlemskap, det var jeg også i 1972»), (b) holdningen er basert på personens egen erfaring («jeg er for norsk medlemskap i EU, fordi jeg gjennom mange år i internasjonale jobber har sett hvor viktig internasjonalt samarbeid er»)* (Svartdal, 2011, p. 236)

Man kan ikke hevde at holdninger alltid leder til handling, det finnes også forskning som peker på at forholdet mellom holdning og handling ikke alltid samsvarer. En klassisk studie som illustrerer dette ble gjennomført av Richard LaPiere i 1934. Denne studien avdekket et stort avvik mellom holdninger som ble uttrykt av utvalget og de handlingene personene i utvalget utførte. Undersøkelsen ble utført på følgende måte: en hvit akademiker drar på en reise rundt i USA i 1930-årene med et kinesisk ektepar. På denne tiden var det en utbredt diskriminering av asiater, det eksisterte ingen lover mot rasdiskriminering. Bare ett av de 200 overnattingsstedene nektet de overnatting i løpet av turen. Dermed var det i handling/praksis ingen diskriminering å spore. Da reisen var over ble de samme to hundre overnattingsstedene tilskrevet, og de ble spurt om de ville ha akseptert et kinesisk par som besøkende, 92% svarte nei. Her var det et misforhold mellom uttrykt holdning og faktisk atferd. Samtidig skal det også sies at den åpenbare metodiske svakheten ved denne undersøkelsen var at man ikke kontrollerte for betydningen av at det kinesiske paret var sammen med en hvit mann. (Brochs-Haukedal, 2010) (Svartdal, 2011). Studien til LaPiere utløste en stor debatt om holdningsbegrepet, som ifølge Brochs-Haukedal (2010) etter hvert resulterte i mer presis holdningsteori. En av holdningsteoriene som er svært utbredt i dag, er Fishbein og Ajzens Theory of Reasoned Action (teori om overveid handling).

### 2.3.1.4 *The Theory of Reasoned Action – (TRA)*

The theory of reasoned action (TRA) har sin opprinnelse i sosialpsykologien og ble utviklet av Icek Ajzen og Martin Fishbein i 1975. Ifølge TRA er intensjon til handling den viktigste predikator for om et individ vil utføre en handling eller ikke (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 302). Teorien forsøker å gi en forklaring på hvordan holdninger og subjektive normer virker inn på intensjon til handling. I følge Brochs-Haukedal (2010) er en persons intensjon om å utføre en bestemt handling den beste predikatoren for om handlingen vil bli utført eller ikke. I figur 12 illustreres hvordan holdningene påvirker intensjonen om å utføre en handling, og hvordan denne intensjonen kan påvirke handlingen (atferden).



Figur 12: Theory of reasoned action (Bagozzi, 1992, p. 3)

#### **Kommentar til i modellen:**

**Holdninger:** summen av forventede utfall av atferd og deres betydning for personen (Brochs-Haukedal, 2010). Holdningen er bestemt av personens forventninger til hver av handlingens konsekvenser ( $B_i$ ). Disse forventningene veies med individets vurdering av om hver konsekvens er gunstig eller ugunstig (Fishbein & Ajzen, 1975).

De **subjektive normene** består av «oppfatninger om andres reaksjoner på ens planlagte atferd, og motivasjon til å la seg sanksjonere» (Brochs-Haukedal, 2010, p. 240). Mennesker påvirkes av ting rundt seg. Dette innebærer at vi noen ganger gjør det vi tror forventes av oss, selv om dette kanskje ikke er det vi egentlig vil. Som vist i figur 12 vil dette si at personens antagelser om hva som forventes av han eller hun, samt dennes motivasjon/vilje til å innordne seg disse forventningene, er med på å påvirke personens holdninger (Bagozzi, 1992).

**Atferdsmessig intensjon** forklares av Ajzen (1991) som “*the amount of effort one is willing to exert to attain a goal*”. Med andre ord sier intensjonen noe om hvor mye innsats en vil legge i å nå et spesifikt mål. I TRA fremgår atferd som direkte bestemt av ens intensjon om å

utføre en handling. Intensjon påvirkes igjen av holdninger og den subjektive normen (Bagozzi, 1992).

### **2.3.1.5 Theory of reasoned action – fortsatt relevant?**

I følge Bagozzi (1992) er en indikator på en hvilken som helst teori sin suksess, modellens levetid. Han skriver følgende om TRA og teoriens levetid:

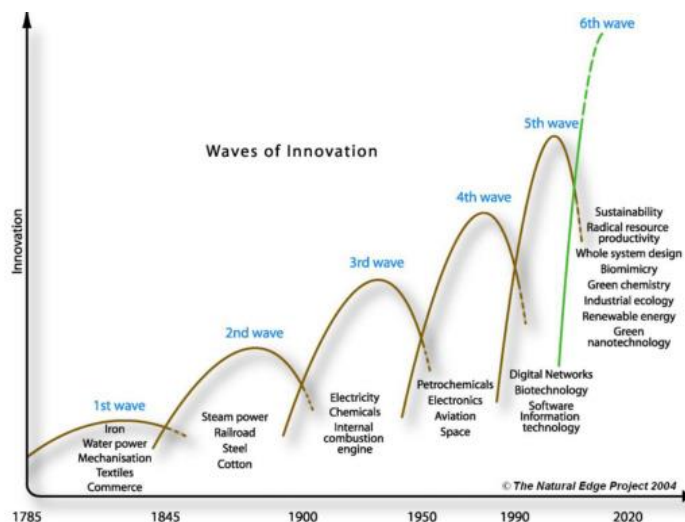
*”By this measure, the theory of reasoned action has achieved due recognition as a fundamental model for explaining social action. At the same time, the theory has shown remarkable resilience over the years by undergoing change. This, too, is a tribute to its power and versatility”* (Bagozzi, 1992, p. 2).

TRA har senere blitt benyttet som utgangspunkt for flere modeller. Blant de mest innflytelsesrike modellene er Ajzens «Theory of Planned Action» (TPA) lansert i 1991 samt «The Technology Acceptance Model» (TAM) som ble utviklet av Fred Davis og Richard Bagozzi på begynnelsen av 80-tallet. Redegjørelse for disse modellene ligger utenfor rammene for denne avhandlingen, da vi kun ser på forholdet mellom holdninger og handlinger. På tross av at TRA er blitt utviklet til nye modeller, benyttes fremdeles TRA i stor grad innen flere fagfelt. TRA er eksempelvis svært utbredt innen helse og sosialpsykologi (Ajzen, Albarracín, & Hornik, 2007), forskning på atferd hos kriminelle (Cornish & Clarke, 2014) og IT-forskning (Mishra, Akman, & Mishra, 2014). TRA er den hyppigst siterte modellen innen atferdsmessig intensjon (Gibbons, 2008, p. 1).

### **2.3.2 Kondratievs bølge teori**

Bærekraft er blitt mer aktuelt ettersom enkelte mener verden nå står ovenfor et nytt veiskille hvis kommende generasjoner skal ha samme glede av jordkloden som vi har i dag. Bærekraftige innovasjoner som vi redegjorde for i kapittel 2.2.7 er et sentralt tema når man diskuterer muligheter for lønnsomhet. I den forbindelse er det nærliggende å trekke frem teorien om Kondratievske bølger. Den russiske økonomen Kondratiev oppdaget at vestlige kapitalistiske økonomier synes å gjennomgå særegne sykluser av oppturer og nedturer, begge av en varighet på 50 eller 60 år (Moody og Nogrady 2010, s. 17). Flere aktører som Moody og Nogrady (2010), Naumer et al. (2012) og Aguilar-Millan (2012) spår at den sjettede bølgen står for tur, og at dette blir en «grønn bølge».

Det er til i dag identifisert 5 Kondratievske bølger (illustrert i figur 13 under). Bildet kommenteres i neste avsnitt.



Figur 13: Kondratievs bølgeteori

Innovasjonsbølgene kjennetegnes ved at det dukker opp ny teknologi som omfavnes av markedene. Dette skaper gode og nye muligheter for ny forretningsvirksomhet. Gode tider etterfølges historisk sett av nedgangstider. Joseph Schumpeter koblet disse økonomiske syklusene opp mot Kondratievs bølgeteori. Når en innovasjonsbølge ebber ut, oppstår det finanskriser og nedgangstider. Flere forskere og finansaktører som for eksempel Moody og Nogrady (2010) og Naumer et. al (2012) mener at vi i dag befinner oss i slutten av en nedgangstid etter den 5. bølgen. Men samtidig er vi i starten av en 6. innovasjonsbølge. Så er spørsmålet, hva vil det innebære at vi er i en omstillingsfase mellom to innovasjonsbølger, og hva vil neste bølge innebære?

Moody og Nogrady (2010) hevder at omstilling mellom to bølger innebærer massiv global depresjon, noe som i og for seg er urovekkende, men innebærer også enorme muligheter. Kanskje kan den globale depresjonen i dette tilfellet knyttes til finanskrisen i 2008, som verden fortsatt sliter med? Med svak global økonomi, vekst og fallende oljepris tvinges verden til å tenke nytt. Den 5. bølgen som begynte på 1970-tallet var en informasjons- og kommunikasjonsbølge. Moody og Nogrady (2010) hevder at den 6. bølgen vil være en grønn revolusjon, et grønt skifte. Vi vil se vår verden forandre seg fra å være avhengig av ressurskonsum, til å bli mye mer ressurseffektiv.

Kanskje er det om neste innovasjonsbølgen kan bidra til at vi endrer ressursutnyttelsen vår fra å være nærmest en parasitt hvor høyt forbruk er blitt et problem, til å leve mer i symbiose med planeten, en del av løsningen på vår tids kanskje største utfordring; Klimatrusselen. Ved å effektivisere bruk av ressurser kan man også oppnå kostnadsbesparelser og en mer effektiv verdikjede, hvilket vil kunne bidra til bedret lønnsomhet.

## 2.4 Tidligere forskning

BCG gjennomfører årlig en studie i samarbeid med MIT Sloan Management Review. Deres studie fra desember 2013 ble i kapittel 2.1 om litteratursøk presentert som en viktig inspirasjonskilde til denne avhandlingen. I dette kapittelet presenteres denne studien samt Klewitz og Hansens (2014) systematic review om SOI i SMV i EU nærmere, dette er to studier som har vært svært viktige i utformingen av denne avhandlingen.

### 2.4.1 Sustainability's next frontier

BCG studien har navnet «Sustainability's next frontier», og baserer seg på svar fra 1847 respondenter fra hovedsakelig store virksomheter i 118 land. Undersøkelsen gjør rede for hva disse ser som de viktigste utfordringene relatert til bærekraft. I tillegg til å undersøke hva som blir sett på som de største utfordringene, ser BCG på i hvilken grad engasjement innen bærekraft resulterer i handlinger for å håndtere disse utfordringene.

BCG-undersøkelsen avdekker at selv om noen virksomheter følger opp sitt engasjement innen bærekraft med handlinger, er det et avvik mellom holdning og handling hos et stort antall av respondentene. For eksempel rangerer nesten  $\frac{2}{3}$  av respondentene forskjellige sosiale og miljømessige problemstillinger som viktige eller svært viktige, men kun 40 % svarer at deres organisasjon adresserer disse problemstillingene. Den økonomiske dimensjonen av bærekraft oppfattes som den viktigste dimensjonen blant respondentene i BCG-undersøkelsen. 80 % mener den økonomiske dimensjonen er viktig eller svært viktig, 70 % mener det samme om den miljømessige dimensjonen og 66 % mener at den sosiale dimensjonen er viktig eller svært viktig.

Det virker som at målbare utfordringer som energieffektivitet, avfallshåndtering og sikkerhet får mest oppmerksomhet av respondentene. Mindre håndgripelige eller mindre industri-spesifikke utfordringer beskrives av BCG-undersøkelsen som «... *perceived as being on the*

*distant horizon - a blip on the corporate radar»* (s. 7). Utfordringer som menneskerettigheter, erosjon og biologisk mangfold får lite oppmerksomhet, det samme gjelder klimautfordringer. Klimaendringene er godt dokumentert i vitenskapelige miljøer, og får mye oppmerksomhet i mediene. Likevel er utfordringer knyttet til klimaendringene langt nede på listen over bærekraftrelaterte utfordringer som respondentene oppfatter som viktige eller svært viktige. 67 % av respondentene oppgir at de er enige eller helt enige i at klimaendringene er reelle, men kun 11 % oppfatter disse som en viktig eller svært viktig miljømessig faktor. Kun 9 % av respondentene er svært enige i at deres virksomhet er forberedt på klimaendringene. Funnene i BCG-undersøkelsen tyder altså på at utfordringer som en kan gjøre noe med på kort sikt er de som får størst oppmerksomhet.

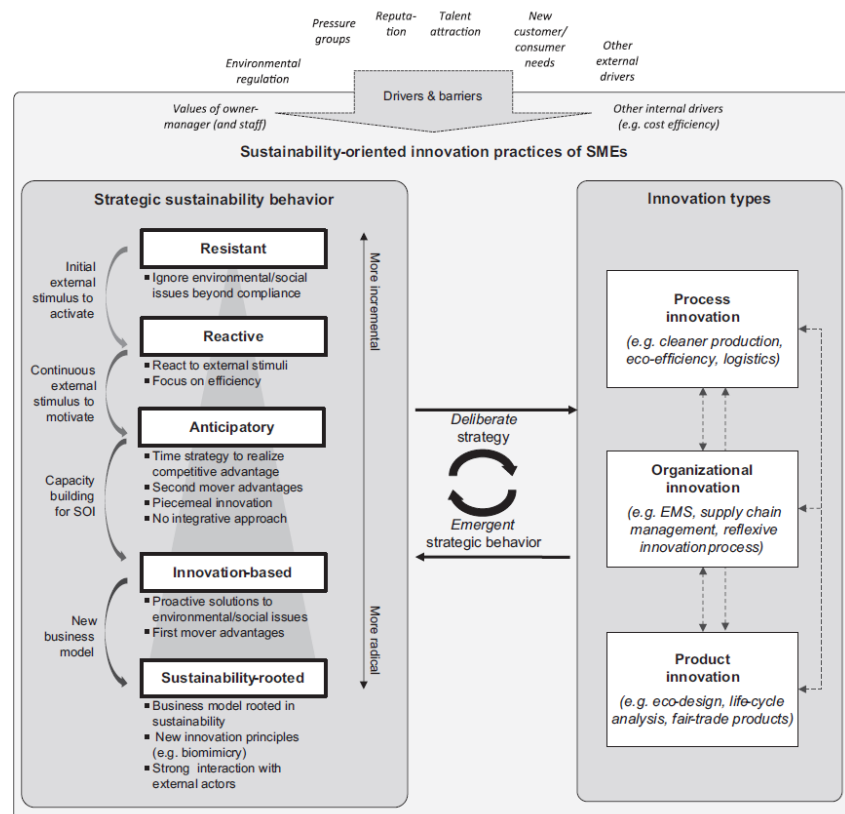
BCG-undersøkelsen følger opp respondentene som oppfatter bærekraft som viktig. Disse respondentene ble inndelt i tre grupper basert på engasjementnivå. Gruppene fikk navnene «Walkers», «Talkers» og «On the road». Respondentene i gruppen «Walkers» er de som svarer at deres virksomhet fullt ut, eller i hovedsak adresserer alle deres signifikante bærekraftsutfordringer. «Talkers» svarer at de i noen grad, litt eller ikke i det hele tatt adresserer disse utfordringene. Den tredje gruppen – «On the road» – består av respondentene som havner i mellom disse gruppene. Respondentene som er «on the road» adresserer noen, men ikke alle utfordringene de ser på som viktige eller svært viktige.

BCG-undersøkelsen avdekker videre at det er store forskjeller mellom hvor mye innsats virksomhetene i gruppen «walkers» og «talkers» legger ned for å håndtere bærekraftrelaterte utfordringer. På tross av at begge gruppene mener at bærekraft er viktig, så utarbeider 70 % av virksomhetene som defineres i gruppen «walkers» en bærekraftsstrategi. Kun 46 % av «talkers» gjør det samme. 70 % av respondentene i gruppen «walkers» rapporterer i BCG-undersøkelsen at bærekraft er på toppledelsens agenda, dette er kun tilfellet hos 24 % av virksomhetene som defineres som «talkers». 70 % av «walkers» måler fremgang på bærekraftrelaterte ytelsesmål, kun 31 % av «talkers» svarer at de gjør dette. Også i hvordan virksomhetene oppfatter at bærekraftengasjement påvirker lønnsomheten, er det store forskjeller ifølge BCG-undersøkelsen. Nesten 60 % av virksomhetene i gruppen «Walkers» mener at bærekraftaktiviteter har bidratt til lønnsomhet, mens kun 19 % i gruppen «Talkers» rapporterer om det samme. At bærekraft er nødvendig for å være konkurransedyktig er det derimot liten uenighet om. Hele 86 % av respondentene er enige i at bærekraftsatsing er nødvendig nå, eller vil bli nødvendig i fremtiden.



## 2.4.2 Sustainability-oriented innovation in SMEs

Klewitz og Hansen (2014) hevder i sin studie at bærekraftorienterte innovasjoner er nødvendig for å oppnå langsiktige konkurransefortrinn. I avsnittet deres om videre forskning utarbeidet Klewitz og Hansen et konseptuelt rammeverk for å vurdere SMV sitt engasjement til bærekraftorienterte innovasjoner. I dette rammeverket ble SMV gruppert på en lignende måte som vi så i BCG-undersøkelsen. Klewitz og Hansen (2014) grupperer SMV inn i 5 grupper, «Resistant», «Reactive», «Anticipatory», «Innovation-based» og «Sustainability-rooted». Disse gruppene plasseres langs en linje etter deres engasjement innen bærekraftorienterte innovasjoner, og hva som driver innovasjonen i virksomhetene. Videre presenterer Klewitz og Hansen (2014) noen kjennetegn på de forskjellige gruppene. I figur 14 nedenfor presenterer vi rammeverket til Klewitz og Hansen (2014, p. 13).



Figur 14 Klewitz & Hansens rammeverk

Illustrasjonen viser at det er forskjellige drivere bak innovasjonen for virksomhetene i de forskjellige gruppene. Det er også ulike påvirkningsmekanismer og eksterne faktorer som påvirker satsingen på bærekraftorienterte innovasjoner mellom disse gruppene.

Klewitz og Hansen (2014) beskriver virksomhetene som ligger i gruppen «Resistant» som «... ignore sustainability or environmental-related pressures and expectations» (s. 14). Gruppen «Reactive» antas å respondere på ekstern stimuli, som for eksempel reguleringer fra myndighetene eller press fra eksterne interessenter. Bærekraftorientert innovasjon i den reaktive gruppen drives gjerne som følge av krav eller press fra myndighetene fremfor markedet. Det er gjerne prosessinnovasjon, for eksempel avfallshåndtering, som foregår i disse virksomhetenes innovasjon. Disse to gruppene anser ifølge Klewitz og Hansen (2014) å ta hensyn til miljømessige og sosiale forhold som en ekstra kostnad. Virksomhetene i gruppen «Anticipatory» anser ivaretagelse av sosiale og miljømessige forhold som en mulig måte å redusere kostnader på. Derfor forsøker disse virksomhetene å være i forkant av eventuelle reguleringer.

«Innovation-based» SMV forsøker aktivt å innovere for å forsøke å ivareta miljømessige og sosiale forhold, de ser på dette som en mulighet til å tilegne seg en konkurransefordel. Ifølge Klewitz og Hansen (2014) forklarer de mulige fordelene med denne strategien slik: «*The consideration of environmental and social issues can lead to market success in the form of differentiation. Incremental process, organizational, and incremental (limited radical) product innovations can be expected.*» (s.14).

«Sustainability-rooted» går ifølge Klewitz og Hansen (2014) enda lenger i sin bærekraftstrategi. Disse virksomhetene bygger forretningsmodellene på TBL-dimensjonene. De benytter miljømessig, sosial og økonomiske variabler, for å bidra til en bærekraftig utvikling av markeder og samfunnet, ved å spre SOI i nisje og massemarkeder. Denne strategien kan lede til mer radikal innovasjon. Klewitz og Hansen (2014) forklarer dette slik «*This strategic sustainability behavior is more likely to lead to radical product, process, and organizational innovations and their interaction with external actors will be extensive.* » (s. 14). Både «Innovation-based» og «Sustainability-rooted» SMV samarbeider ifølge Klewitz og Hansen (2014) i større grad med andre ledd i verdikjeden. Disse virksomhetene er også mer tilbøyelige til å gjennomføre større investeringer, og satser over lengre tid på SOI. «Sustainability-rooted» SMV samarbeider i tillegg i større grad med kunnskapsinstitusjoner for å oppnå mer radikal innovasjon.

I kapittel 2.5.1 presenterer vi hvordan vi har utarbeidet en ledertypologi for å dele inn våre respondenter i kategorier basert på deres holdninger og handlinger til bærekraft. To av

kategoriene i denne ledertypologiene har kjennetegn som kan sammenlignes med «Resistant» og «Reactive» i Klewitz og Hansen (2014). Ledertypologien benyttes til å avdekke forskjeller mellom disse kategoriene. Funnene fra vårt datasett vil vi i analysekapittelet sammenligne med funnene fra undersøkelsene til BCG-undersøkelsen og Klewitz og Hansen (2014).

## **2.5 Oppsummering av teorikapittelet**

I kapittel 2 har vi presentert begreper og teorier som er nødvendige for å kunne belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. For å operasjonalisere problemstillingen ytterligere, har vi i kapittel 2.5.1 utarbeidet en ledertypologi i form av en 2\*2-matrise for kategorisering av respondentene basert på deres bærekraftsholdninger og handlinger. Lederkategoriene i matrisen er inspirert av BCG-undersøkelsen og Klewitz og Hansen (2014).

Vi viste allerede i kapittel 1 at begrepene bærekraft og samfunnsansvar er begreper som får stadig mer oppmerksomhet i norske medier. Gjennom teorikapittelet har vi vist at bærekraft er et svært aktuelt tema. (se kapittel 2.2.2). I delkapittel 2.2.4 om samfunnsansvar argumenterte vi – med henvisning til Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) – for at bærekraft og samfunnsansvar er gått fra å bli sett på som et noe irriterende område man må vie tid til grunnet hensyn til image, til å bli sett på som et mulighetsfelt for økt lønnsomhet. Dette passer godt sammen med mulighetene som tilhengerne av Kondratievs bølgeteori, (for eksempel Moody og Nogrady, 2010) spår vil komme med den grønne innovasjonsbølgen. Klewitz og Hansen (2014) peker i sin review artikkel på at stadig flere SMV i EU oppfatter bærekraftorienterte innovasjoner som et viktig satsingsområde. Eccles et. al. (2011) hevder at «high sustainability» virksomhetene på lang sikt oppnår høyere lønnsomhet som følge av sin bærekraftsatsing, noe som støttes av BCG-undersøkelsen. Denne undersøkelsen avdekker at bærekraft er et område som oppfattes som viktig av et flertall av store virksomheter globalt. Virksomhetene med positiv holdning til bærekraft er ifølge BCG-undersøkelsen mer tilbøyelige til å gjennomføre handlinger innen bærekraft. Dette stemmer godt overens med holdningsteorien som ble presentert i kapittel 2.3.1. BCG-undersøkelsen finner at virksomheter som oppfatter bærekraft som viktig, og som utfører handlinger basert på denne oppfattelsen, opplever at lønnsomheten har gått opp.

Som vist i kapittel 2.1 har vi ikke funnet forskning om bærekraft i norske SMV. Vi har derimot avdekket at bærekraft oppfattes som viktig av store virksomheter globalt (BCG, 2013) og av SMV i EU-regionen (Klewitz og Hansen, 2014). Vi har i tillegg redegjort for at

bærekraft er et tema som vies stor oppmerksomhet i mediene (se kapittel 1.1). Derfor antar vi at bærekraft også anses som viktig i norske SMV. Dersom man legger bølgeteorien til grunn, er det ikke overraskende at stadig flere virksomheter er opptatt av bærekraft og bærekraftige innovasjoner. For å klare omstillingen som følger med en innovasjonssyklus, er det viktig å være forberedt på de endringene som tvinges frem av denne grønne bølgen. Kanskje er troen på den grønne bølgen noe av årsaken til den økte interessen og satsingen på bærekraft vi ser blant virksomheter over hele verden. Om det er slik at vi er på vei inn i den sjette bølgen, en grønn bølge, er det viktig at virksomhetene er forberedt dersom de skal lykkes.

I kapittel 1 presenterte vi hovedproblemstillingen i denne avhandlingen, vi repeterer den her:

### ***Er norske SMV forberedt på den grønne bølgen?***

For å besvare denne problemstillingen, har vi utviklet en ledertypologi i form av en 2\*2 matrise. Dette har vi gjort for å gruppere datasettet ut fra respondentenes holdninger og handlinger for bærekraft. På den måten kan vi undersøke eventuelle forskjeller mellom respondenter basert på deres holdninger og handlinger til bærekraft. Matrisen presenteres og redegjøres for i kapittel 2.5.1.

#### **2.5.1 Utvikling av en ledertypologi**

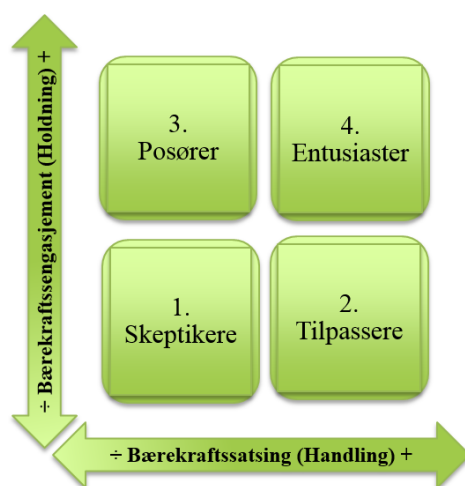
Ledertypologien er utarbeidet fra dimensjonene *holdning* som har fått betegnelsen «Bærekraftengasjement», og *handling* som har fått betegnelsen «Bærekraftsatsing». Disse dimensjonene har vi benyttet for å utvikle en 2\*2 matrise som også vil være vårt analyseverktøy. Dette analyseverktøyet inneholder fire lederkategorier. Respondentene i denne studien fordeles i disse kategoriene basert på hva de har svart på utvalgte spørsmål i skjemaet. I figur 15 illustrerer vi hvordan respondentene i datasettet kategoriseres.

Ledertypologien er inspirert av analysegruppene som benyttes i BCG-undersøkelsen og rammeverket i Klewitz og Hansen (2014) som vi presenterte i kapittel 2.4. Det er viktig å påpeke at denne typologien er utarbeidet for denne avhandlingen, og er således ikke direkte sammenlignbar med analysegruppene i de overnevnte artiklene. Artikkelen til Klewitz og Hansen (2014) er en review-artikkel uten eget datamateriale. Vi kan dermed ikke gjøre noen direkte analyser opp mot rammeverket deres. Det vi kan gjøre, er å se på hvilke faktorer og interesser Klewitz og Hansen (2014) mener påvirker de forskjellige gruppene innad i rammeverket. Vi kan bruke disse opp mot vårt eget materiale rent analytisk for å avdekke om

vi sitter igjen med samme inntrykk. Fra Klewitz og Hansen (2014) har vi hentet inspirasjon til ledertypologien vår når vi utformet gruppene *skeptikere* og *tilpassere*.

BCG-undersøkelsen er en ren deskriptiv studie, hvor det utarbeides tre forskjellige grupper, se kapittel 2.4.1. De definerer noen kjennetegn ved gruppene deres, men utfører en beskrivende analyse mot disse. Det er fra denne artikkelen vi har hentet inspirasjonen til gruppene *posører* og *entusiaster* i ledertypologien vår.

Det er viktig å påpeke at vi ikke kan sammenligne ledertypologien direkte med hverken Klewitz og Hansen (2014) eller BCG-undersøkelsen. Vi sammenligner våre resultater deskriptivt med resultatene i BCG-undersøkelsen, men benytter variansanalyser for å analysere kategoriene i ledertypologien. Videre sammenligner vi gruppens kjennetegn med kjennetegnene i rammeverket til Klewitz og Hansen (2014).



Figur 15 Matrise for ledertypologier

En nærmere forklaring av de fire forskjellige kategoriene i ledertypologien følger i de neste underkapitlene.

### 2.5.1.1 *Skeptikere*

Skeptikerne kjennetegnes ved lav grad av både bærekraftengasjement og bærekraftssatsing. Denne gruppen kan sammenlignes med gruppen «Resistant» i rammeverket til Klewitz og Hansen (2014). Vi antar at dette er en lederkategori som forholder seg passive til temaet bærekraft. Videre er det rimelig å anta at siden denne lederkategorien ikke anser bærekraft som et viktig tema, utfører de heller ikke handlinger knyttet til bærekraft. Vi regner også med at det er i denne lederkategorien vi vil finne den største andelen av klimaskeptikere. Vi har

valgt å kalle denne gruppen for skeptikere, da dette er en betegnelse som gjerne benyttes om grupper som stiller seg tvilende.

### **2.5.1.2 Tilpassere**

Tilpassere har en lav grad av bærekraftengasjement, men scorer høyt på bærekraftsatsing. Vi antar at dette er en lederkategori hvor handlingene drives av eksterne faktorer. Som gruppen «Reactive» fra Klewitz og Hansen (2014), antar vi at tilpassernes handlinger er drevet av myndighetsreguleringer, fremfor markedet eller et ønske om å være bærekraftige.

Beskrivelsen *tilpassere* er valgt fordi denne lederkategorien har en lav grad av bærekraftengasjement, men tilpasser seg krav fra myndigheter og forventninger fra markedet eller andre forhold.

### **2.5.1.3 Posører**

Posører uttrykker at de anser bærekraft som et viktig tema, men viser ikke dette med handlinger. Denne lederkategorien kan sammenlignes med gruppen «Talkers» ifra BCG-undersøkelsen. Dette kan eksempelvis være ledere som oppfatter bærekraft som viktig, men ikke har hatt ressurser eller tid til å gjennomføre bærekraftsatsing. Posører kan også være virksomheter som «grønnvasker» imaget sitt for å fremstå som bærekraftige, selv om de ikke nødvendigvis fokuserer på bærekraft i hele verdikjeden. Vi antar at posører i større grad enn skeptikerne og tilpasserne oppfatter markedet som en viktig interessent og driver for bærekraft. Betegnelsen posører er valgt fordi den gir en intuitiv indikasjon på at respondentene har rapportert en høy grad av bærekraftengasjement, men lav grad av bærekraftsatsing.

### **2.5.1.4 Entusiaster**

Entusiaster kjennetegnes ved at de scorer høyt på både bærekraftengasjement og bærekraftsatsing. Vi antar at denne lederkategorien oppfatter at markedet er den viktigste interessenten for deres bærekraftsatsing, og at lederkategorien har tro på at bærekraftsatsing har en direkte virkning på lønnsomheten. Det er rimelig å anta at respondentene i denne lederkategorien opplever størst grad av samarbeid med andre aktører i verdikjeden som følge av bærekraftsatsing, sammenlignet med de andre gruppene i ledertypologien. Entusiastene er den lederkategorien som i BCG-undersøkelsen kalles for *walkers*. Betegnelsen er valgt fordi den gir en god indikasjon på høyt grad av bærekraftengasjement og bærekraftsatsing.

### 3 Forskningsmetode

I dette kapittelet gir vi en oversikt over, og begrunner våre metodevalg. I kapittel 3.1 gjør vi rede for valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming, mens vi kapittel 3.2 gir en oversikt over utvalgsprosessen. Kapittel 3.3 omhandler forskningsetikk, før vi i kapittel 3.4 tar for oss målutvikling. I kapittel 3.5 gjør vi rede for validitet og reliabilitet, samt hvordan disse er ivarettatt i denne avhandlingen. Kapittel 3.6 gir en oversikt over datainnsamlingsmetode og hvordan spørreskjemaet er utarbeidet, testet og distribuert.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskrives av Yin (2009) som en overordnet strategi for gjennomføring av en studie. Forskningsdesignet omfatter ifølge Gripsrud et. al (2010) alle stadiene i forskningsprosessen og beskriver hvordan analyseprosessen tilrettelegges for at man best mulig skal kunne svare på studiens problemstilling og dens forskningsspørsmål. Yin (2009) hevder at utgangspunktet for valg av design er «*avhengig av hva det spørres om, og hva som antas teoretisk*» (s.32). Dette innebærer at studiens problemstilling er styrende ved valg av forskningsdesign.

Det skilles gjerne mellom tre ulike former for forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Grønhaug (1985), Gripsrud et al. (2010)).

Eksplorative design er ifølge Grønhaug (1985) «*Hensiktsmessig når problemet er dårlig avgrenset og når man har uklare oppfatninger av hvilke som måtte være de sentrale dimensjoner, og ev. relasjonene mellom disse*» (s. 12). Benyttes gjerne når man ønsker å få mer innsikt og forståelse av et saksområde man i utgangspunktet kan lite om. Dermed vil man i utgangspunktet ikke ha noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger og relasjoner som kan tenkes å eksistere på området (Gripsrud et al. 2010). Som oftest har ikke forskeren en teoretisk modell som utgangspunkt i et eksplorativt design. Et eksplorativt design er en fleksibel og ustrukturert prosess, som ofte er hypotesegenererende. I henhold til Gripsrud et al. (2010) er de vanligste datainnsamlingsteknikkene i et slikt design dybdeintervju og fokusgrupper.

Grønhaug (1985) hevder at «*Hvor spørsmålet er klart strukturert, men man ikke er ute etter å avklare årsaks-virkningsforhold, vil deskriptive, beskrivende design være hensiktsmessig.*» (s. 12). Ved bruk av deskriptivt design har forskeren som utgangspunkt en grunnleggende

forståelse av problemområdet. Formålet med et deskriptivt design er å beskrive et fenomen innenfor et bestemt område. Beskrivelsen kan enten være av nivået på en enkelt variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler (Gripsrud et al., 2010). I følge Gripsrud et al. (2010) har det deskriptive designet en formell og strukturert prosess. Deskriptivt design er hypotesetestende og ofte tilknyttet kvantitative analyseteknikker, gjerne med store og representative utvalg. Hensikten med det deskriptive designet er ikke nødvendigvis å påstå at det foreligger et årsaks-virkningsforhold, men heller å vise at det foreligger samvariasjon (Gripsrud et al. 2010).

Det kausale designet skal ifølge Grønhaug (1985) «belyse årsaks-virkningsforhold» (s. 12). Ved det kausale designet foreligger det en klar problemstruktur og antagelse (hypotese) om at et bestemt fenomen er årsak til et annet fenomen (Grønhaug, 1985). Et eksempel på en slik årsakssammenheng kan være hvorvidt røyking er årsak til kreft. I kausale design må det testes for flere mulige forklaringsfaktorer, dette for å utelukke eventuelle spuriøse sammenhenger. Eksperiment benyttes gjerne som datainnsamlingsmetode ved kausale design. Grønhaug (1985) hevder at «Eksperimentet står på mange måter i en særstilling for å studere spørsmål knyttet til kausale relasjoner» (s. 12). Årsaken til at eksperiment er godt egnet ved kausale design er at eksperiment gjør det mulig å manipulere de uavhengige variablene for å se om de har noen effekt på den avhengige variabelen (Gripsrud et al., 2010). Ved bruk av eksperiment kan forskeren utelukke spuriøse sammenhenger.

I følge Ringdal (2009) er ikke nødvendigvis designene gjensidig utelukkende, men kan være hybrider sammensatt med kjennetegn fra flere typer design. Grønhaug (1985) sier det slik:

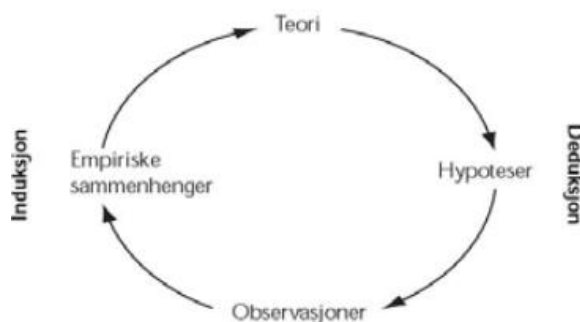
*«Et viktig, men oversett poeng, er at det ofte kan være hensiktsmessig å kombinere ulike design i et forskningsprosjekt. I den innledende fase kan det være hensiktsmessig med en eksplorativ studie, for så senere – når problemet er avklart, å følge opp med en deskriptiv studie eller kausal studie» (s. 12).*

I denne avhandlingen anser vi det som hensiktsmessig å kombinere design slik som Grønhaug beskriver. Dette redegjør vi for i delkapittel 3.1.1 om metodisk tilnærming.



### 3.1.1 Metodisk tilnærming

I henhold til Gripsrud et al. (2008, p. 18) er det vanlig å skille mellom to ulike typer metodisk tilnærming, deduktiv metode og induktiv metode. I følge Ringdal (2011) er en kvantitativ forskningsstrategi gjerne teoristyr, eller deduktiv. Ved deduktiv tilnærming stiller forskeren spørsmål og avleder hypoteser fra ett eller flere teoretiske perspektiver som er relevant for det fenomenet som studeres. Forskeren utvikler hypoteser fra eksisterende teori, for deretter å teste hypotesen på utvalgte eller tilfeldige respondenter (Dubois & Gadde, 2002). Videre hevder Ringdal (2011) at en kvalitativ forskningsstrategi ofte er induktiv. Med induktiv tilnærming menes det at forskeren går fra «empiri til teori». Wallace (1971) fremstiller induktiv og deduktiv tilnærming i en «evigvarende vitenskapssirkel» for å illustrere likhetene og ulikhetene i mellom metodene. Dette illustreres i figur 16.



Figur 16 Vitenskapssirkelen (Wallace, 1971)

Det er også vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I følge Ringdal (2011) er hensikten med kvalitative studier å utlede ny teori ved å utforske og finne forklaringer på hvorfor ting er som de er. Dette kan gjøres ved å ta utgangspunkt i eksisterende teori eller å innhente nye data, såkalte primærdata. I en kvalitativ studie kan slike primærdata eksempelvis være dybdeintervjuer. Før man foretar slike intervjuer, er det viktig å sette seg godt inn i respondentens situasjon for å kunne avdekke det man ønsker. Hensikten med kvalitativ metode er ifølge Ringdal (2011) å finne formålsforklaringer. Forskeren forsøker ut fra innhentede data og kunne danne seg nøkkelbegreper som benyttes for å tolke respondentens svar og handlinger. I kvalitative studier forsøker forskeren å få nærheten til det som skal fenomenet og studerer gjerne på små utvalg i deres naturlige omgivelser (Ringdal, 2011).

I kvantitativ forskning har forskeren gjerne til hensikt å finne kausale sammenhenger. En kvantitativ forskningsstrategi innebærer gjerne en deduktiv tilnærming og har til hensikt å utvikle og å teste hypoteser ut fra eksisterende teori. I følge Ringdal (2011) vil forskeren her utvikle hypoteser og spørsmål ut fra relevante teoretiske perspektiv. I motsetning til kvalitativ

metode hvor forskeren har nærhet til det som studeres, har forskeren i kvantitativ metode en viss avstand på det som det forskes på, og spørreundersøkelsen er vanligvis basert på store utvalg (Ringdal, 2011).

Vi benytter dermed en blanding av et eksplorerende og deskriptivt design. Som datainnsamlingsmetode har vi benyttet spørreskjema, en datainnsamlingsmetode som ofte benyttes ved et deskriptivt design. For å få en bedre forståelse for temaet og lederes holdninger til bærekraft, gjennomførte vi også to intervjuer med en bærekraftanalytiker i et større norsk finanskonsern. Denne informanten arbeider med bærekraftkommunikasjon mot bedriftsmarkedet og er derfor i kontakt med et stort antall ledere i norske SMV. Gjennom disse intervjuene fikk vi bedre kjennskap til temaet og innspill på hva informanten opplevde som viktige områder innen bærekraft. Slike intervjuer benyttes gjerne ved eksplorative design. Studien omhandler et område hvor det tidligere er gjennomført relativt lite forskning, og er dermed egnet for bruk av et eksplorativt design.

## **3.2 Utvalgsprosessen**

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvilke krav det er naturlig å stille til populasjon, utvalgsramme, utvalgsstørrelse og utvalgsmetode.

### **3.2.1 Populasjon, utvalg og utvalgsramme**

En populasjon beskrives av Mitchell og Jolley (2011) som «*the entire group that you are interested in*» (s. 700). Av Ringdal (2011) beskrives den som «*den mengde enheter en vil at undersøkelsen skal ha gyldighet for*» (s. 468). Et utvalg er de respondentene som trekkes fra denne populasjonen. Utvalget trekkes fra en utvalgsramme. Gripsrud et al. (2008) beskriver utvalgsrammen som «*... en liste over de elementene som inngår i populasjonen, eller eventuelt et sett med anvisninger for hvordan elementene skal finnes*» (s. 144).

I denne avhandlingen undersøker vi ledere i norske små- og mellomstore virksomheter sine holdninger til bærekraft samt tilknyttede handlinger. Derfor er ledere i norske SMV valgt som populasjon i denne avhandlingen. Vi kunne videre valgt å begrense populasjonen ved å se på en spesifikk bransje, et geografisk område eller andre parametere. Vi ønsker i denne studien å identifisere holdninger blant ledere i norske SMV på tvers av bransjer, og har derfor valgt å ikke avgrense populasjonen ytterligere.

Ifølge SSB (2015) er 99,5 % av norske virksomheter innen kategorien SMV. Ifølge SSB var det ved inngangen til 2015 registrert 268.056 virksomheter i Norge innenfor vår definisjon av SMV (se vedlegg 3). Ifølge Mitchell & Jolley (2013) er en populasjon ofte så stor at det er vanskelig å spørre alle. På bakgrunn av dette vil man heller spørre et utvalg av mennesker, fremfor å spørre hele populasjonen. Dette kalles en utvalgsramme. Selv om utvalgsrammen ikke må representere alle medlemmene i en populasjon, er målet at utvalget skal være representativt for populasjonen (Mitchell & Jolley, 2013).

### **3.2.1.1 Utvalgsmetode og utvalgsstørrelse**

I henhold til Mitchell & Jolley (2013) skiller det gjerne mellom fire utvalgsstrategier: (1) Random sampling, (2) proportionate stratified random sampling, (3) convenience sampling og (4) quota sampling. De to første strategiene er ifølge Mitchell & Jolley (2013) tilfeldig utvalg, de to siste strategiene er ikke-sannsynlighetsmetoder. Mitchell og Jolley (2013) anbefaler at man enten benytter en av de to første strategiene. I tråd med anbefalingen til Mitchell & Jolley (2013) har vi benyttet en *random sampling* for å få et utvalg som representerer valgte populasjon. Metoden innebærer lik sjans for hvert enkelt medlem av populasjonen for å bli valgt. Ved å benytte seg av en strategi som baserer seg på tilfeldig utvalg, vil man ifølge Mitchell & Jolley (2013) kunne generalisere resultatene fra studien til en større populasjon.

Ifølge Mitchell og Jolley (2013, s. 310) er utvalgsstørrelsen en funksjon av populasjonsstørrelse og ønske om nøyaktighet. Forskeren kan dermed regne ut hvor mange respondenter en er avhengig av for å kunne hevde at funnene er generaliserbare, gitt et valgt sikkerhetsnivå. I denne avhandlingen legger vi til grunn et sikkerhetsnivå på 95 % (confidence level). Utvalgsstørrelsen i denne studien er 24 595, gitt definisjonen av SMV og kravene vi stiller i presisering av utvalgsrammen (se kapittel 3.2.2). I henhold til Mitchell og Jolley (2013, s. 310) er vi da avhengig av å få *minst* 378 svar for å kunne hevde at funnene er generaliserbare med et sikkerhetsnivå på 95 %. Velger vi et sikkerhetsnivå på 97 % må vi ha minst 1 033 svar, dersom vi skal legge til grunn et sikkerhetsnivå på 99 % er vi avhengig av minst 9 507 svar.

### **3.2.2 Presisering av utvalgsramme**

Utvalgsrammen er norske SMV som vi definerte i kapittel 2.2.1. For å presisere utvalgsrammen har vi i tillegg til definisjonen av SMV satt krav om at selskapsformen må

være ansvarlig selskap (AS) og at virksomhetene må være registrert i merverdiavgiftregisteret. Disse kravene har vi satt for å sikre at undersøkelsen blir foretatt blant virksomheter i aktiv drift.

### 3.3 Forskningsetikk

Store norske leksikon definerer etikk som læren om moral, og at etikkens formål er å «*studere hvordan man bør handle, ...*» (Sagdahl, 2015). Forskningsetikk handler om «*de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis*» (Ringdal, 2009. p. 462). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) hevder at begrepet forskningsetikk viser til et mangfoldig sett av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet (NESH, 2006). Ifølge Jesus og Higgs (2002) er formålet med forskningsetikk å beskytte personene som er involvert i forskningen. Skal forskningen være ekstraordinær innbefatter dette at forskningen er gjennomført godt metodisk, men også at den er gjennomført meget godt etisk (Peled & Leichtentritt, 2002).

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har siden den ble startet i 1990, utviklet forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH, 2006). Hensikten med NESH er, å hjelpe forskere og forskersamfunnet med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, bli bevisst normkonflikter, styrke godt skjønn og evnen til å treffe velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn (NESH, 2006). I dette delkapittelet fokuserer vi på de viktigste etiske og juridiske retningslinjene for håndtering av personinformasjon i kvantitative undersøkelser.

Ifølge Ringdal (2009, p. 426) er de viktigste retningslinjene for hensyn til personer i NESH;

- 1) Å unngå skade og alvorlige belastninger
- 2) Informere dem som skal utforskes
- 3) Krav om informert og fritt samtykke
- 4) Konesjon og meldeplikt
- 5) Ta hensyn til tredjepart
- 6) Krav om respekt for individers privatliv og nære relasjoner
- 7) Behandle oppnådd informasjon konfidensielt

I tillegg til disse 7 punktene inneholder NESH retningslinjer og krav om; gjenbruk av innsamlet data, respekt for menneskeverdet, robust lagring av opplysninger som kan

identifisere enkeltpersoner, hensyn til personers ettermæle, hensyn til andre personers verdier og handlingsmotiver, barns krav på beskyttelse og å ta ansvar for å fremtre med klarhet ovenfor deltakerne.

Kravet om å unngå skade og alvorlige belastninger på den eller de som det forskes på. Når det gjelder kvalitative/kvantitative undersøkelser er det spesielt sensitive tema som kan frembringe skadevirkninger som psykisk skade (Ringdal, 2007). Innenfor bedriftsøkonomiske fag kan det være enkelte forskningsprosjekter som kan være med på å gi informanter psykiske belastninger i etterkant. Det er da forskerens oppgave å gjøre denne sjansen så liten som overhodet mulig før forskningen tar til. For å kunne forebygge eventuelle skader på deltakere i studier til bedriftsøkonomiske fag, kan man eventuelt tilby hjelp i etterkant for å kunne bearbeide belastningen studiene måtte påføre dem. Vi anser det ikke å være noen risiko for psykiske skade som følge av undersøkelsen som gjennomføres i denne studien.

Krav om å informere dem som skal utforskes innebærer at de det forskes på skal kunne danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene av å delta i forskningsprosjektet og av hensikten med forskningen (Ringdal, 2007). Videre skal det informeres om at det er frivillig å delta på forskningen og om hvem som betaler for forskningen. Informasjonen som skal gis til informanter og respondenter avhenger av forskningens art, dvs. om det er observasjon, eksperiment, intervju m.m. I e-posten respondentene mottar med spørreundersøkelsen er det utformet et informasjonsskriv (vedlegg 1), som informerer om de ovennevnte aspektene ved denne studien.

Krav om informert og fritt samtykke går ut på at forskningsprosjekter *ikke* skal starte før deltakerne har blitt vel informert og gitt sitt samtykke til oppstart. Videre har informantene til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse uten at dette skal få negative konsekvenser for dem (Ringdal, 2007). Det er viktig at et slikt samtykke gis uten noen form for press fra eksterne omgivelser. Informanten skal også motta all relevant informasjon om hva en eventuell deltakelse vil bety før man bestemmer seg for om en ønsker å delta. Denne informasjonen får respondentene i informasjonsskrivet som følger med lenken til undersøkelsen.

Konsesjon og meldeplikt. I henhold til personopplysningsloven skal alle prosjekter må meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Det finnes noen unntak fra denne bestemmelsen. NSD (2012) forklarer at «*Dersom du utelukkende skal registrere anonyme*

*opplysninger er prosjektet ikke meldepliktig. Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, verken direkte, indirekte, eller via koblingsnøkkel» (NSD, 2012).* Følgelig er det ikke mange forskningsprosjekter man kan unnlate å melde. Ber man om alder, bosted og lønn vil dette kunne spores tilbake hvis man undersøker steder med lavt innbyggerantall. Undersøkelsen som er gjennomført i forbindelse med denne studien inneholder noen demografiske spørsmål. Siden vi ikke kan være hundre prosent sikre på at denne informasjonen ikke kan benyttes til å spore opp respondentene, faller vår studie inn under studier som er underlagt konsesjons og meldeplikten. Derfor har vi sendt vår undersøkelse og informasjonsskrivet til NSD for kontroll, forskningsprosjektet blir da blant annet vurdert i henhold til personopplysningsloven. Spørreskjemaet og informasjonsbrevet ble godkjent av NSD. I perioden studien foregår er det kun vi som har tilgang til datasettet fra undersøkelsen, datasettet slettes etter studien. På denne måten sikrer vi respondentenes personvern.

Hensynet til tredjepart beskrives av Ringdal (2007) slik: *«Forskeren bør vurdere og foregripe virkninger på tredjepart som ikke er direkte inkludert i forskningen»* (s. 426). Dette hensynet er mer relevant i kvalitative studier enn i kvantitative. I kvalitative studier kommer forskeren langt nærmere informanten, samtidig som man har god mulighet til å følge opp eventuelle svar med nye uforutsette spørsmål. Det er dermed viktig å tenke gjennom dette på forhånd før man går til intervjuet. Som regel er vi ute etter informantens profesjonelle informasjon, og det er dermed viktig å holde seg kun til denne selv om det kan være fristende å spore av underveis i samtalen. Kommer det frem sensitiv informasjon skal denne behandles med største varsomhet fra forskerens side. En tredjeperson som ikke er direkte inkludert i forskningen skal holdes utenfor. I denne studien ble det gjennomført et samtaleintervju, men ingen tredjepart ble berørt.

Krav om respekt for individers privatliv og nære relasjoner innebærer ifølge Ringdal (2007) at *«forskeren skal vise tilbørlig respekt for individets privatliv. Informanter har krav på å kunne kontrollere hvorvidt sensitiv informasjon om dem selv skal gjøres tilgjengelig for andre»* (s. 426). I denne studien er det ikke samlet inn sensitiv informasjon fra respondentene, og den informasjonen vi har hentet inn anonymiseres.

Krav om konfidensialitet handler om at forskeren skal hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på. Ringdal (2007) forklarer dette

kravet på følgende måte: «*Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller alle andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres*» (s. 426). Vi har benyttet oss av lister med navn og epostadresser til ledere i norske SMV. Disse har kun vi hatt tilgang til under arbeidet med studien og er nå slettet.

### 3.4 Målutvikling

Ifølge Bollen (1989) er det viktig å etablere en relasjon mellom de observerte variablene og de latente variablene. Hvis målefeil oppstår mellom disse, kan resultatet bli feilaktig og gi misvisende konklusjoner. Bollen (1989) tar til orde for fire steg i sin målutviklingsprosess. Disse er:

1. Definere konseptet
2. Identifisere dimensjonene og de latente variablene
3. Finne et målenivå
4. Spesifisere sammenhengen mellom målene og de latente variablene

Hensikten med målutviklingen er å bryte begrepet ned i målbare enheter og å sikre valide mål. I denne studien har vi tatt utgangspunkt i et allerede utviklet spørreskjema, som er utviklet og testet av Boston Consulting Group (BCG) (se kapittel 2.4.1). Ved videreutvikling av spørreskjemaet har vi gjennomført samtaleintervju med en bærekraftsanalytiker som jobber med kommunikasjon av bærekraft i bedriftsmarkedet. Dette gjorde vi for å øke sannsynligheten for at vi har en korrekt forståelse for emnet, og at spørsmålene dekker emnet på en god måte. I tillegg har skjemaet blitt pretestet av to testgrupper bestående av ledere i SMV. Denne prosessen utdyper vi i kapittel 3.6.3.

Målutviklingen til Bollen er heller ikke relevant da vi ikke har et bakenforliggende begrep vi ønsker å måle. Skulle vi benyttet Bollens steg fullt ut ville det vært en fordel å utarbeide spørreskjemaet fra bunn av.

I arbeidet med denne avhandlingen har vi utviklet en ledertypologi i form av en 2\*2 matrise som vi gjorde rede for i kapittel 2.5.1. Denne ledertypologien ble utarbeidet for å gruppere ledere i norske, små- og mellomstore virksomheter, etter deres holdninger og handlinger til bærekraft. I arbeidet med å utvikle dette rammeverket har vi hentet inspirasjon fra BCG

studien med navnet «Sustainability's next frontier», presentert i kapittel 2.4.1, og Klewitz og Hansen (2014) sitt konseptuelle rammeverk for vurdering av SOI i SMV i EU, som ble presentert i kapittel 2.4.2. Ledertypologien er utarbeidet med den hensikt å måle:

- Holdninger (Hva sier lederne om bærekraft?)
- Handlinger (Hva gjør lederne for å stimulere til økt bærekraft?)

Vi har kjørt faktoranalyse og korrelasjonsanalyse for å avdekke hvilke spørsmål som definerer begrepene «holdning» og «handling», som igjen definerer de fire gruppene. Faktoranalysen og korrelasjonsanalysen kommer vi tilbake til i kapittelet om validitet (kapittel 3.5). Skal disse begrepene kunne måles, er det nødvendig å definere hvilke spørsmål i spørreskjemaet vårt som måler disse begrepene.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet refererer ifølge Mitchell og Jolley (2013) til om man faktisk måler det man har til hensikt å måle. Reliabilitet går ifølge Ringdal (2007) på om gjentatte målinger gir samme resultat. Reliabilitet er en forutsetning for validitet. Ringdal (2007, s. 86) hevder at «... *reliabilitet er et rent empirisk spørsmål, mens validitet krever i tillegg en teoretisk vurdering*»

Vi kan ikke bevise validitet, men vil i dette kapittelet argumentere for at målene vi har benyttet i studien er valide. I dette kapittelet redegjør vi for innholdsvaliditet, begrepsvaliditet, konvergent- og diskriminant validitet.

#### 3.5.1 Innholdsvaliditet og begrepsvaliditet

Innholdsvaliditet handler ifølge Gripsrud et al. (2008) om «... *i hvilken utstrekning den målemetoden vi benytter, dekker hele det teoretiske begrepets domene*» (s. 120).

Begrepsvaliditet er av vesentlig betydning i studier hvor man tar sikte på å utforske sammenhenger mellom sentrale teoretiske begreper. Mitchell & Jolley (2013) definerer begrepsvaliditet slik: «*The degree to which a study, test, or manipulation measures and/or manipulates what the researcher claims it does*» (s. 696). Denne studiens spørreundersøkelse baserer seg i hovedsak på spørsmål fra skjemaet benyttet i BCG-undersøkelsen Sustainability's next frontier (se kapittel 2.4.1). Dette innebærer at vi benytter et spørreskjema med mål som er benyttet tidligere, noe som igjen vil øke sannsynligheten for at målene i spørreskjemaet er valide. For å styrke innholdsvaliditet, gjennomførte vi som tidligere nevnt samtaleintervju med en «bærekraftanalytiker» underveis i arbeidet med spørreundersøkelsen.



Dette med sikte på å avdekke hvilke områder som oppfattes som viktige av vår populasjon. Analytikeren jobber med bærekraft i bedriftsmarkedet og møter individer i vår målgruppe på jevnlig basis. Samtalene med ham ga oss nyttige innspill til hvilke momenter som er viktige for å avdekke respondentenes holdninger. Vi gjennomførte et nytt samtaleintervju da skjemaet var ferdigstilt, for å kontrollere at vi hadde forstått innspillene som ble gitt. I tillegg til samtaleintervjuene ble skjemaet sendt ut til to testgrupper, bestående av ledere i norske SMV. Dette ble gjort for å teste om spørsmålene ble oppfattet som relevante, om språket er klart og tydelig og om respondentene legger til grunn det meningsinnholdet i begrepene og spørsmålene som vi ønsket.

### **3.5.2 Konvergent validitet**

Mitchell og Jolley (2013) beskriver konvergent validitet som «... *validity demonstrated by showing that the measure correlates with other measures of the construct.* » (s.696).

Ved måling av konvergent validitet, undersøker man om målene knyttet til samme begrep er relaterte, altså om de korrelerer. Dersom det viser seg at målene under samme begrep ikke er korrelerte, måler spørsmålene noe annet enn dette begrepet. For å måle konvergent validitet, har vi gjennomført en faktoranalyse i SPSS. Faktoranalysen er ifølge Mitchell og Jolley (2013) en statistisk teknikk som er designet for å forklare variasjonen i flere spørsmål i form av et mindre antall underliggende hypotetiske faktorer. For at konvergent validitet skal være tilfredsstillende, bør faktorladningene være større enn 0,5, men det er også en tommelfingerregel som av og til brukes at en ladning som er større enn 0,3 kan aksepteres (Sandvik, 2013).

Som vi var inne på i kapittel 3.4 har vi i denne avhandlingen benyttet mål for å undersøke holdninger og handlinger. I utviklingen av rammeverket vårt undersøkte vi om de spørsmålene som skulle måle holdninger, faktisk måler det samme. Vi gjennomførte en faktoranalyse for spørsmål 4, 3 og 6 for å avdekke om disse spørsmålene lader på hverandre. Av faktoranalysen (se vedlegg 4) ser vi at spørsmålene lader på den samme faktoren, hvilket innebærer at spørsmålene måler det samme begrepet. Spørsmål 6 lader under 0,3 (Se vedlegg 4), dette spørsmålet ble derfor ikke tatt med da målet for holdninger ble utviklet. Begrepet holdninger består derfor av spørsmål 3 og 4. Vi har ingen kryssladninger og dermed er målet konvergent valid.

For handlinger har vi kun 2 spørsmål, vi får dermed ikke gjennomført en faktoranalyse for dette begrepet. Vi har i stedet gjennomført en korrelasjonstest for spørsmålene som måler handling (se kapittel 3.5.4).

### 3.5.3 Reliabilitet

Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet, stabilitet og etterprøvnbarhet (Reve, 1985). Reliabilitet er ikke det samme som validitet. Et mål kan være konsistent uten å være valid (Bollen, 1989).

Ifølge Mitchell og Jolley (2013) er reliabilitet «... a general term, often referring to the degree to which a participant would get the same score if retested» (s. 701).

Reliabilitet innebærer kort sagt at man skal få samme resultater i en spørreundersøkelse dersom den gjennomføres på to forskjellige tidspunkter forutsatt alt annet like (Field, 2012). Field (2012) hevder at reliabilitet er ivaretatt dersom en har intern konsistens og at denne kan måles ved å se på Cronbachs alpha. Verdien av Cronbachs alpha skal ifølge Field (2012) helst skal være over 0,7. Ved å teste Cronbachs alpha, finner vi i denne studien en Cronbachs alpha verdi på 0,950 (se vedlegg 5). Dette tyder på at det er stor sannsynlig at man vil få tilsvarende resultater dersom denne undersøkelsen gjentas. Vi tester også reliabiliteten direkte ved at funnene fra denne studien sammenlignes med funnene fra BCG-undersøkelsen.

### 3.5.4 Diskriminant validitet

Mitchell og Jolley (2013) hevder at man har diskriminant validitet dersom «... a measure does not correlate highly with a measure of a different construct» (s. 696). Dersom det foreligger diskriminant validitet, skal en uavhengig variabel ikke korrelere høyt med en annen uavhengig variabel (George & Reve, 1982). Med andre ord skal det være fravær av høye korrelasjoner med andre begrep. Kravet er at korrelasjonen skal være mindre enn 0.6, eventuelt mindre enn 0.8 (Sandvik, 2013). De ulike variablene testet vi sammen i en korrelasjonsanalyse. Funnene fra korrelasjonsanalysen viser at vi har korrelasjonsverdi for spørsmål 5 og 17 (handling) på 0.342, denne korrelasjonen er signifikant på 0.01-nivået (se vedlegg 4). For spørsmål 3 og 4 (holdning) får vi en korrelasjonsverdi på 0.500. Denne korrelasjonen er signifikant på 0.01-nivået. Dermed er begge begrepene vi har utviklet diskriminant valide.

### 3.6 Datainnsamlingsmetode

I kvantitative studier finnes det flere forskjellige datainnsamlingsmetoder man kan benytte. Ofte skiller man mellom henholdsvis longitudinelle studier og tverrsnittundersøkelser, og mellom eksperiment og spørreundersøkelser.

Mens tidsrekke design følger en eller flere analyseenheter over tid (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2004), er tverrsnittstudier basert på å gi et tverrsnitt av populasjonen på et gitt tidspunkt (Ringdal, 2013). Det er forskjellige måter å samle inn data på ved kvantitative studier. Det kan gjøres ved; (1) observasjon eller (2) gjentatte observasjoner. Det er da det blir relevant å skille mellom tidsserie- og tverrsnittstudier, hvor tverrsnitt tilhører nr.1 og tidsserie nr.2. I en tidsserie er data registrert for en og samme analyseenhet på flere tidspunkt, mens en tverrsnittstudie kun vil samle inn data en gang for hver analyseenhet (Ringdal, 2013). I denne studien undersøker vi i hvilken grad norske SMV er forberedt på den grønne bølgen. Vi har valgt å designe undersøkelsen som en tverrsnittstudie. I en tverrsnittstudie er hensikten å studere variasjon og samvariasjon mellom enhetene man studerer (Skog, 2004). Dette vil kunne gi et godt bilde av hvordan bærekraft oppfattes av ledere av norske SMV i dag, men man må være forsiktig med å trekke kausale sammenhenger om utvikling over tid basert på tverrsnittsundersøkelser. I neste delkapittel vil vi redegjøre litt mer utdypende om denne typen undersøkelser.

#### 3.6.1 Tverrsnittstudie

Skog (2004) skiller mellom tre ulike tilnærminger med hensyn til utvalgsprosessen: (1) vanlige utvalg, (2) utvalg knyttet til en bestemt uavhengig variabel og (3) utvalg knyttet til en bestemt avhengig variabel. Ved vanlige utvalg menes det av man foretar tilfeldige utvalg, uten noen form for preferanser. På denne måten kan man registrere naturlige variasjoner mellom uavhengige og avhengige variabler. Spørreundersøkelser basert på representativt utvalg er eksempler på denne type utvalg Skog (2004). I tverrsnittundersøkelser kan vi hente informasjon om variasjoner. Basert på resultatene i en slik undersøkelse, kan vi trekke konklusjoner på det tidspunktet undersøkelsen foretas. Vi kan med andre ord *ikke* trekke konklusjoner over et lengre tidsrom. Enkelte tverrsnittsundersøkelser gjennomføres på en dag, men mest vanlig er det at datainnsamlinger foregår over en periode på flere uker (Johannessen et al. 2004).

Som nevnt kan man velge mellom å gjennomføre et slikt studie som et eksperiment eller en survey, som er de to vanligste forekomstene innen kvantitative studier. Mens eksperiment er vanlig i studier for psykologi og medisin, er survey mer egnet i sosiologi og statsvitenskap (Ringdal, 2013).

### 3.6.2 Utforming av spørreskjema

I dette kapittelet vil vi gå gjennom prosessen med å lage spørreskjemaet. Verktøyet vi benytter i denne prosessen er MI Pro.

Motivet for spørreundersøkelsen er å utarbeide et verktøy som kan gi oss svar på om norske SMV er forberedt på den grønne bølgen. Herunder ved å måle holdninger og handlinger til ledere i de respektive virksomhetene. For å sikre høy validitet er det derfor viktig at spørsmålene i spørreskjemaet utformes på en slik måte at vi måler det vi ønsker å måle. I følge Mitchell og Jolley (2013) er det tre mål forskeren må følge for å utføre en god spørreundersøkelse:

- 1) Man må vite hva forskningshypotesene er, slik at man vet hva man faktisk er ute etter å måle
- 2) Spørreundersøkelsen må måle så nøyaktig som mulig tankene/følelsene man ønsker å undersøke
- 3) Man må være i stand til å generalisere resultatene av undersøkelsen til en spesiell gruppe (populasjonen)

Mitchell og Jolley (2013) hevder at forskning som mislykkes i å møte disse målene vil være mangelfull.

Det kan være utfordrende å komme frem til velutviklede spørsmål i en spørreundersøkelse. I den anledning er det viktig å være klar over feil som ofte kan bli gjort, eller har blitt gjort tidligere. Mitchell og Jolley (2012) viser til ni punkter som man bør ta i betraktning ved utforming av undersøkelsesspørsmålene:

1. Unngå ledende spørsmål; spør, ikke svar!
2. Unngå spørsmål som har sosialt selvoppyllende svar
3. Unngå å stille flere spørsmål i ett
4. Unngå lange spørsmål; hold det kort og konsist
5. Unngå forhandlinger; spørsmål med «nei» og «ikke» gjør dem lettere å misforstå

6. Unngå irrelevante spørsmål
7. Unngå bruk av dårlig formulerte svaralternativer
8. Unngå å stille spørsmål med «store» og «uforståelige» ord
9. Unngå å bruke ord som lett kan misforstås

Spørreskjemaet i denne studien er en modifisert utgave av spørreskjemaet benyttet i BCG-undersøkelsen. BCG-undersøkelsen sitt skjema var et omfattende og sannsynligvis tidkrevende skjema å svare på. Vi så derfor det som nødvendig å kutte ned på antallet spørsmål når vi gikk gjennom BCG-undersøkelsen. Hvilke spørsmål som ble kuttet, ble avgjort gjennom 2 omganger med pre-testing (se redegjørelse i kapittel 3.5.1 og 3.6.3). Dessuten gjennomførte vi et intervju, og flere samtaler med en bærekrafts analytiker i et av Norges største finanskonsern. Spørsmålene er også gått gjennom av «eksperter» på temaet bærekraft i to norske selskap. Gjennomgangen bidro til å heve presisjonsnivået på flere av spørsmålene ytterligere.

I tillegg til å oversette spørsmålene og å velge ut hvilke spørsmål vi skulle beholde, var det også nødvendig å lage skalaer for svaralternativene i skjemaet. Dette for å gjøre det mer robuste for analyser. Skjemaet som ble benyttet av BCG-undersøkelsen var beregnet på deskriptive analyser. I denne avhandlingen er det brukt et utvalg av statistiske analysemetoder i tillegg til rene deskriptive analyser. BCG-undersøkelsen lot respondentene besvare påstander og spørsmål ut fra en nominal skala. For å gjøre skjemaet mulig å analysere med statistiske metoder som variansanalyse, benyttet vi en 5-punkts intervallskala. En intervallskala innebærer at det psykologisk er en like stor avstand mellom punktene på skalaen. Lik avstand mellom punktene er ivaretatt ved at respondenten bes om å vurdere en påstand ut fra en skala fra 1–5, hvor 1 = Ikke viktig, og 5 = Veldig viktig<sup>6</sup>, se figur 17.



Figur 17 Fempunkts-skala

<sup>6</sup> På fempunkts-skalaen velger vi hele tall 1 – 5 som terskelverdi for nivåene. Dette innebærer at tall i mellom 3 og 4 vil bli definert som «fra nøytral til viktig», tall mellom 2 og 3 blir definert å være «fra uviktig til nøytral» osv.

Etter at spørsmålene er «produsert», presiserer Mitchell og Jolley (2013) at rekkefølgen på spørsmålene må organiseres på en godt gjennomtenkt måte. Det skal ikke være tilfeldig rekkefølge på spørsmålene i skjemaet, dette fordi et spørsmål kan lede respondenten inn i «falske» svar på påfølgende spørsmål. For at man skal kunne plassere spørsmålsrekkefølgen mest mulig hensiktsmessig, har Mitchell og Jolley (2013) utarbeidet 5 regler for oppbygging av spørreskjemaet:

- 1) Still de ufarlige spørsmålene først og de personlige spørsmålene sist
- 2) Finn tidlig ut om deltakerne har de kvalifikasjonene som kreves for å kunne svare videre på spørreundersøkelsen
- 3) Vær klar over at dersom alle spørsmålene har de samme svaralternativene, kan noen av deltakerne låse seg til det samme alternativet gjennom store deler av undersøkelsen
- 4) Hold relaterte spørsmål sammen – man vil da få mer nøyaktige svar
- 5) Putt demografiske spørsmål til slutt (alder, kjønn, utdanning m.m.)

Mitchell og Jolley (2013) anbefaler videre å stille de «tunge» spørsmålene først (mens respondenten enda er opplagt til å svare), og å lage en tidlig «exit» i spørreskjemaet dersom respondenten ikke var i målgruppen. I vår undersøkelse har vi fulgt rådene fra Mitchell og Jolley (2013) ved at de to første spørsmålene i skjemaet avdekker om respondenten er i målgruppen. Det første spørsmålet (*Hvor godt informert er du om virksomhetens tiltak for å ivareta bærekraft?*) avdekker om respondenten har kjennskap til temaet. Dersom respondenten svarer «*Ikke informert*» på spørsmål 1, vil de bli linket direkte til de demografiske spørsmålene i slutten av skjemaet. For å unngå respondenter som klikker seg tilfeldig igjennom skjemaet, er det lagt inn et filter på spørsmål 2. Dersom respondenten svarer «*bærekraft er ikke viktig*» på spørsmål 2, sendes respondenten videre til spørsmålet om klimaholdninger. Respondenten hopper dermed over de spesifikke spørsmålene knyttet til vurdering av dimensjonene innen bærekraft etc.

Når det kommer til Mitchell og Jolley (2013) sin fjerde regel, har vi fulgt denne når vi forsøker å avdekke respondentens holdning til de 3 indikatorene for bærekraft. Spørreskjemaet (vedlegg 2) viser at spørsmål 9 til og med 13 alle går på de tre dimensjonene av bærekraft. Dette for å holde respondentenes oppmerksomhet relatert til de tre dimensjonene fremfor å sette spørsmålene sporadisk. I og med spørsmålene er relatert til hverandre er ønsket å oppnå mer nøyaktige svar. Vi velger også å følge punkt 5 om å plassere

demografiske spørsmål til slutt. Mitchell og Jolley (2013) anbefaler denne rekkefølgen siden respondentene fort kan bli skeptiske til spørsmål som ikke direkte har noe med temaet til undersøkelsen å gjøre. Samtidig er de demografiske spørsmålene enkle å svare på for respondenten. Ved å plassere dem til slutt, sikrer vi at vi får stilt de «tyngre» spørsmålene tidligere i spørreskjemaet mens respondentene enda har «fullt fokus».

### **3.6.3 Pretest**

For å være sikre på at vi har et velfungerende spørreskjema, er det viktig å foreta en pretest. Dette for å avdekke eventuelle svakheter ved skjemaet. Eksempler på svakheter er at spørreskjemaet kan være for langt, det kan være dårlig språk, manglende alternativer osv. Pretesten benyttes også til å sikre at vi oppnår tilstrekkelig variasjon i svaralternativene. Mitchell og Jolley (2012) presiserer at det å rangere svaralternativene på en likert skala er positivt for variasjonen. Dette er noe vi har gjort. Da vi hentet en del av spørsmålene fra MIT Sloan og BCG, var vi ikke klar over dette, og måtte derfor bearbeide og gjøre om en del av spørsmålene. Fra å være et deskriptivt spørreskjema i BCG-undersøkelsen, har vi laget skalaer på de aller fleste spørsmålene. Tilbakemeldinger fra testgruppen gikk blant annet ut på at skjemaet bar preg av til dels mangelfull oversettelse fra engelsk til norsk, samt vanskelige svaralternativer. Vi fikk også tilbakemelding på at skalaen fra 1-5, hvor 1 var «viktig» og 5 «ikke viktig», med fordel kunne snus. Alle tilbakemeldinger ble gått grundig gjennom av oss i samråd med veileder, for deretter å bli sendt ut til ny pretest. Etter denne testen var skjemaet klart for distribusjon.

### **3.6.4 Distribusjon**

Vårt ønske var at Storebrand kunne hjelpe oss med utsendelse av spørreskjemaet, da vi antok at dette ville øke svarprosenten. Dessverre lot ikke dette seg gjøre grunnet «intern policy» hos selskapet. Vi valgte da å distribuere det selv, via programmet Mi Pro. Mi Pro er også programmet hvor spørreskjemaet er laget. I ettertid ser vi at det er en fordel at vi sto for distribusjonen selv, da det ga oss god oversikt og kontroll over prosessen. Vi kunne enkelt se hvor mange som hadde åpnet skjemaet, hvor mange som brukte det og hvor mange som var ferdige. Dette ville vi ikke hatt mulighet til om Storebrand sendte det ut for oss. I og med at vi henvendte oss til daglige ledere i virksomhetene, antok vi på forhånd at det kunne være vanskelig å få tilstrekkelig med respondenter. Dette viste seg rett, og vi så oss nødt til å sende ut en purring for å få inn nok svar.

Fra SSB fikk vi opplyst at det er ca. 158 460 aktive små og mellomstore virksomheter med selskapsformen AS og registrert i MVA-registeret (se vedlegg 3). Vi sendte undersøkelsen ut til totalt 24 495 virksomheter. Av disse var det 1 158 som fullførte skjemaet. 1 157 påbegynte arbeidet, men fullførte dessverre ikke. Dette ga oss en total svarprosent på 4,7 %. Dette er lavt, men som nevnt noe vi antok, all den tid vi spør travle personer i en travel tid med årsoppgjør og lignende. En annen årsak kan være mottakernes syn på temaet bærekraft. Vi antar om at hvis ikke holdningen er tilstrekkelig til stede lar de vær å svare. 1 157 svar er likevel godt over kravet på 384 respondenter og vi har dermed et sikkerhetsnivå på 95 % (Mitchell & Jolley, 2013).



## 4 Analyse og diskusjon av resultater

I dette kapittelet vil vi presentere og drøfte resultater fra undersøkelsen. Kapittelet er delt inn i tre hoveddeler. I kapittel 4.1 presenteres først en generell beskrivelse av de tre analysemetodene<sup>7</sup> som er benyttet i studien. Analyseresultatene presenteres i kapittel 4.2 og 4.3. Kapittel 4.2 består av deskriptiv beskrivelse av utvalget og sammenligning med datamaterialet i undersøkelsen som ble utført av BCG-undersøkelsen. I kapittel 4.3 presenteres kjennetegn ved gruppene i ledertypologien som vi presenterte i kapittel 2.4.

### 4.1 Analysemetoder

I denne studien har vi benyttet oss av deskriptiv statistikk og ANOVA-analyser. Deskriptiv statistikk benyttes til å kartlegge for å få en forståelse av hvilke handlinger ledere gjør utfra vurderingen av blant annet hvor viktig bærekraft er. For å se om det foreligger forskjeller i ulike grupper i utvalget var det nødvendig med ANOVA-analyser. I det påfølgende delkapitlet vil vi gjøre kort rede for ANOVA-analysen som er benyttet i denne avhandlingen.

#### 4.1.1 ANOVA

ANOVA er en forkortelse for analysis og variance, eller variansanalyse på norsk. Variansanalyser benyttes for å teste om gjennomsnittsverdier fra flere populasjoner er signifikant forskjellige. Field (2009) beskriver ANOVA-testen slik “... *an overall test of whether group means differ*” (s. 781). Teknikken er basert på sammenligning av to variansestimater. Den ene er variansen innenfor gruppene, den andre er variansen mellom gruppene (Gripsrud et al, 2008). Dersom variansen mellom gruppene er tilstrekkelig stor sammenlignet med variansen innenfor gruppene, tyder det på at det er signifikante forskjeller mellom gruppene (Wenstøp, 2006). I en enveis ANOVA testes variansen ved bruk av en uavhengig variabel som har et antall ulike nivåer. Disse nivåene korresponderer med ulike grupper eller tilstander. Den avhengige variabelen er en kontinuerlig variabel (Pallant, 2010, s. 249). ANOVA er en parametriske test som baserer seg på strengere forutsetninger enn hva som er tilfellet for Kjikvadrat-testen. Analysen baserer seg på 5 forutsetninger som ifølge Pallant (2010, s. 205) er gjeldende for parametriske tester. De 3 første forutsetningene må vi benytte skjønn for å vurdere om er ivaretatt, de to siste tester vi for i SPSS.

---

<sup>7</sup> Selv om «analysemetoder» rent logisk kunne vært presentert i metodekapittelet (kapittel 3), velger vi å følge et tradisjonelt oppsett hvor disse presenteres som første del av analysekapittelet.

Forutsetning 1 omhandler målenivået i undersøkelsen, den avhengige variabelen skal ifølge Pallant (2010, s. 205) måles på en intervall- eller forholdstallsskala. Ved utarbeidelse av spørreskjemaet valgte vi å benytte en fem punkts likertskala hvor vi antar å ha lik avstand mellom indikatorene, for å ivareta denne forutsetningen.

Forutsetning 2 innebærer at man forutsetter tilfeldig utvalg. Dette betyr at observasjonene skal det være hentet fra et tilfeldig utvalg fra populasjonen. Ifølge Pallant (2010) kan dette ofte være vanskelig å få til i praksis. Vi har sendt ut spørreundersøkelsen per e-post til 24 000 ledere i norske SMV. Utvalget er basert på lister fra Proff-forvalt og Storebrand ASA. Vi antar at respondentene er et representativt utvalg fra denne populasjonen.

Forutsetning 3 er et krav om uavhengige observasjoner. Dette innebærer ifølge Pallant (2010, s. 205) at de enkelte observasjonene eller deltakerne ikke skal være påvirket av hverandre. Siden spørreskjemaet ble sendt via e-post til hver enkelt deltaker antar vi at dette er tilfellet i denne undersøkelsen.

Forutsetning 4 innebærer at utvalget skal være normalfordelt. Dette kan testes i SPSS, og vi undersøker dette for hver enkelt variabel. Ekstreme observasjoner, eller observasjoner som ikke følger det normale mønsteret kalles uteliggere. Uteliggere kan ha en negativ effekt på ANOVA ved at validiteten reduseres. For å avdekke eventuelle signifikante uteliggere i datasettet gjennomførte vi en deskriptiv eksplorerende analyse i SPSS. Det ble avdekket noen uteliggere (se vedlegg 6). Vi har allikevel valgt å beholde disse da vi ønsker å bevare mangfoldet i datamaterialet, og uteliggerne stort sett var grupperte. Siden uteliggerne lå i grupper risikerer vi å miste relevante meninger ved å fjerne disse gruppene. Noen av variablene var ikke normalfordelte, men vi har valgt å ta med disse videre da det er logiske årsaker til hvorfor disse ikke var normalfordelte. De tilfellene hvor kravet om normalfordeling er brutt kommenteres i ANOVA-analysen hvor dette var tilfellet.

Forutsetning 5 innebærer at det må være homogenitet variansen for hver kombinasjon av gruppene til den uavhengige variabelen. Homogenitet tester vi ved å gjennomføre en Levenes test. Resultatet fra Levenes testen skal ifølge Field (2009, s. 788) ikke være signifikant dersom kravet om homogenitet skal oppfylles. Vi fant signifikante verdier i Levenes test for flere av kombinasjonene vi undersøkte, dermed er kravet om homogenitet brutt i disse modellene. Pallant (2010, s. 207) hevder at brudd på kravet om homogenitet ikke er kritisk, da variansanalyser ansees å være relativt robuste mot dette kravet. Field (2009) trekker også frem

at ANOVA er robust mot brudd på kravet om homogenitet, men at man ved brudd på kravet om homogenitet i Levenes test må se på Welch eller Brown-Forsythe testene. Field (2009) hevder at Welch er den sterkeste testen av disse to, Field beskriver denne testen slik «*Welch's F: a version of the F-ratio designed to be accurate when the assumption of homogeneity of variance has been violated.* » (s. 886). Ved brudd på kravet om homogenitet kan man dersom man har en signifikant F-verdi i Welch testen, benytte Welch testen til å hevde at det er en signifikant forskjell mellom gruppene som analyseres. I noen tilfeller er derfor Welch's F-verdi benyttet i stedet for F-verdien fra ANOVA-testen.

Variansanalysen gir oss en indikasjon på hvorvidt det foreligger en statistisk signifikant forskjell mellom grupper i datamaterialet, fremfor at forskjellene skyldes tilfeldigheter. Pallant (2009, s. 210) anmoder forskeren om å være forsiktige med å kun vurdere statistisk signifikans ved analysering av sine funn. Pallant (2009) hevder at «*There is more to research than just obtaining statistical significance. What the probability values do not tell you is the degree to which the two variables are associated with one another*». Videre trekker Pallant (2009) frem at spesielt i større utvalg kan relativt små forskjeller mellom grupper bli statistisk forskjellige. Dette innebærer ikke nødvendigvis at denne statistiske forskjellen medfører noen praktisk eller teoretisk signifikans (Pallant, 2009, s. 210). En måte å vurdere betydningen av funnene er å kalkulere «effektstørrelsen». Effekt størrelsen er et sett av statistikk som indikerer den relative styrken mellom gjennomsnittene, eller hvor mye av den totale variansen i den avhengige variabelen som er forutsigbar ut fra kunnskapen om nivåene i den uavhengige variabelen (Pallant, 2009, s. 210). Det finnes flere forskjellige effekt størrelse statistikker, men ifølge Pallant (2009) er den mest brukte «*partial eta squared*» (videre forkortet til Eta squared). Eta squared indikerer hvor stor andel av variansen til den avhengige variabelen som forklares av den uavhengige variabelen. Verdien av Eta squared kan spenne fra 0 til 1 (Pallant, 2009, s. 210). For å tolke styrken til effektstørrelsen utviklet Cohen (1988), referert til i Pallant (2009, s. 22) følgende tabell:

Size	Eta squared (% of variance explained)
Small	.01 or 1 %
Medium	.06 or 6 %
Large	.138 or 13.8%

Der hvor vi har funnet statistisk signifikante forskjeller, har vi også regnet ut effektstørrelsen for å kunne vurdere om det er noen praktisk eller teoretisk signifikans.

## **4.2 Analyse av resultater**

Dette kapittelet er inndelt i 3 delkapitler. I kapittel 4.2.1 presenterer vi en deskriptiv statistisk analyse av våre resultater med særlig vekt på å avdekke eventuelle forskjeller og likheter mellom våre funn og BCG-undersøkelsen. I kapittel 4.2.2 rapporterer vi ANOVA-resultater for å avdekke forskjeller og karakteriserer mellom de fire lederkategoriene vi gjorde rede for i kapittel 2.5.1.

### **4.2.1 Deskriptiv sammenlignende analyse**

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 24 495 virksomheter. Vi fikk inn totalt 1 159 svar, noe som gir oss en svarprosent på 4,9 %. Dette kan anses som en lav svarprosent. Årsaker til den lave svarprosenten kan være at vi sendte ut et relativt omfattende og tidkrevende skjema til en travel målgruppe (ledere), i en travel tid hvor lederne fortsatt er opptatt med årsoppgjøret (februar). Et stort antall respondenter er i seg selv ikke et mål, målet er å oppnå et representativt utvalg av populasjonen. Som vist i kapittel 3.6.4 kan vi i henhold til Mitchell og Jolley (2010) med en sannsynlighet på 95 % hevde at vi har oppnådd et representativt utvalg for populasjonen. 41 av totalt 159 respondenter var fra virksomheter med flere enn 100 ansatte, og faller dermed utenfor vår målgruppe. Disse respondentene ble filtrert ut i databehandlingsverktøyet PASW Statistics (Predictive Analytics SoftWare, kjent som SPSS). Dette bringer antallet respondenter ned til 1 118. Av disse 1 118 respondentene var det 158 som rapporterte at de ikke var informert om virksomhetens tiltak for bærekraft, disse ble sortert ut av skjemaet. Dermed er det 960 respondenter som har fullført skjemaet i sin helhet. På tross av at antallet respondenter som fullfører skjemaet faller fra 1 159 til 960 har vi ifølge Mitchell og Jolley (2010) fremdeles med en sannsynlighet på 95 % et representativt utvalg.

Utvalget er mannsdominert, tre fjerdedeler av utvalget (75,7 %) er menn. Dette stemmer overens med ledelsesstatistikk fra Statistisk Sentralbyrå. I følge Statistisk sentralbyrå (2015) er det også en overvekt av menn blant norske ledere generelt. 64,3 % av norske ledere er menn, 35,7 % er kvinner (SSB, 2015). Denne kjønnsforskjellen gjenspeiler altså kjønnsforskjellen i populasjonen. Når det gjelder utdanning, ser vi at 77,6 % av respondentene har utdanning i form av bachelorgrad eller høyere.

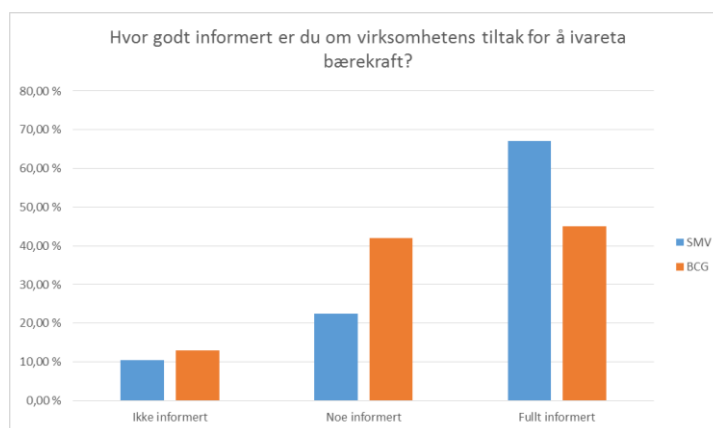
Vi ser at distribusjonen traff målgruppen godt og at vi fikk respondenter i den målgruppen vi ønsket. 77 % av respondentene har svart at de innehar tittelen daglig leder, mens 7 % har

krysset av for styreleder og 6 % har krysset av for økonomisjef. De siste 10 % av respondentene valgte å skrive inn tittelen sin selv. Mange av disse respondentene hadde flere roller. «Daglig leder og eier», «Gründer og alt mulig mann» og «Daglig leder og styreleder» er eksempler slike dobbeltroller. Vi kan imidlertid konkludere med at undersøkelsen i hovedsak ble besvart av personer i lederstillinger.

Geografisk ser vi at alle landets fylker er representert i datasettet. Fylket med flest respondenter er Oslo, med 17 % av utvalget. Respondentenes virksomheter spenner over et bredt spekter av bransjer. Bygg / anlegg med 24 % av respondentene står for den største andelen.

Det norske markedet er det desidert viktigste markedet for respondentene i datasettet vårt. Hele 92 % av virksomhetene har størsteparten av omsetningen sin i Norge. 57 % av respondentene som har Norge som sitt viktigste marked, har størsteparten av omsetningen sin i Sør-Norge. 35 % svarer at omsetningen er kun i virksomhetens eget fylke, mens 8 % har Nord-Norge som sitt viktigste område. Kun 5,55 % har størsteparten av omsetningen utenfor Norden.

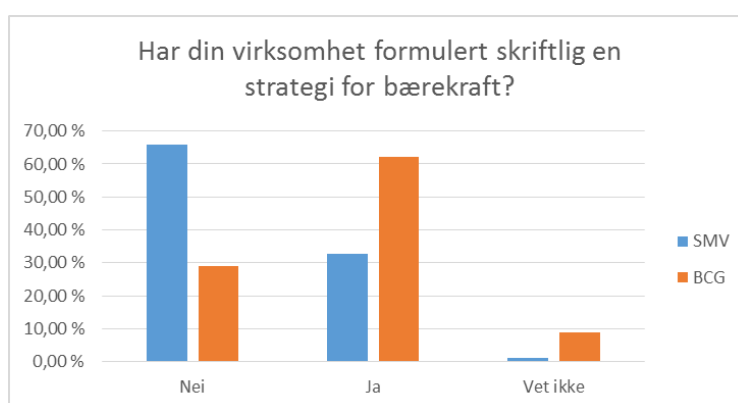
Ved å sammenlikne datasettet vårt med resultatene fra BCG-undersøkelsen, får vi et innblikk i om vi har fått inn like svar. Som vist i figur 18, ser vi at vi har fått svar fra en langt høyere andel informanter som er fullt informert om virksomhetens tiltak for å ivareta bærekraft.



Figur 18 - Hvor godt informert er du om virksomhetens tiltak for å ivareta bærekraft?

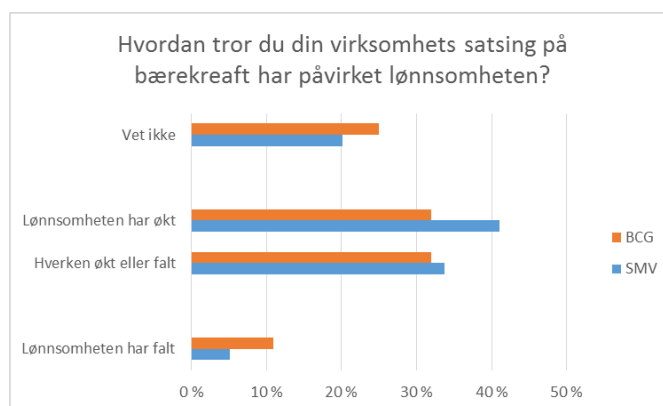
Forklaringen på dette kan være at respondentene i denne studien er ledere i små- og mellomstore virksomheter. BCG-undersøkelsen henvendte seg derimot til ledere av virksomheter i forskjellige størrelser. Vi antar at ledere i SMV er informert om alle deler av driften, da det gjerne er mer overkommelig i denne typen virksomheter. Ledere i store virksomheter har nødvendigvis en sterkere grad av spesialisering og delte ansvarsområder. Som figuren viser, rapporterer nærmere 70 % av respondentene at de er fullt informert, mot ca. 45 % svarer det samme på BCG-undersøkelsen.

Størst forskjell mellom vårt datasett og resultatene i BCG-undersøkelsen, finner vi når vi spør om virksomheten har formulert en skriftlig strategi for bærekraft (se figur 19). Omkring 65 % av våre respondenter svarer at de ikke har formulert en skriftlig strategi, mens det er like under 33 % av respondentene i BCG-undersøkelsen som svarer at dette er noe de ikke har formulert. Strategien virker med andre ord å være bedre forankret i større foretak enn i SMV. Selv om det er forskjeller vedrørende en eventuell nedfellelse av strategien, ser vi at begge undersøkelsene får tilnærmet like svar når respondentene bes å beskrive hvordan de prioriterer bærekraft. Omkring 40-45 % av respondentene i vår studie og BCG-undersøkelsen rapporterer at bærekraft er en del av kjernen ved strategiske vurderinger (se vedlegg 8).



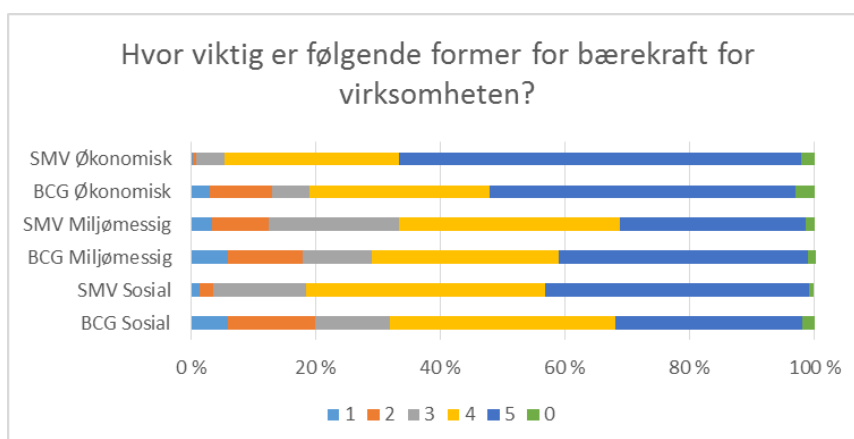
Figur 19 - Skriftlig strategi for bærekraft

Det er også interessant å se på lederes vurdering av sammenhengen mellom lønnsomhet og bærekraft. Av figur 20 ser vi, at det er en større andel norske SMV som mener lønnsomheten har økt som følge av en satsing på bærekraft, enn hva tilfellet er i BCG-undersøkelsen. En større andel av respondentene i BCG-undersøkelsen rapporterer at lønnsomheten har falt som følge av satsing på bærekraft, enn hva vi finner i vårt datamateriale.



Figur 20 - Lønnsomhet

Som nevnt tidligere i kapittel 2.2.2 omhandler bærekraft tre forskjellige dimensjoner. Vi spurte derfor om hvilken form for bærekraft som anses som den viktigste. Av figur 21 ser vi at det er godt over 90 % av norske SMV som anser den økonomiske formen som viktigst (svarer 4 eller 5). Blant BCGs respondenter er det over 80 % som svarer det samme. Vi ser også at norske SMV-ledere vurderer sosial bærekraft som noe viktigere enn den miljømessige. Av figur 17 fremgår det at disse dimensjonene vurderes som tilnærmet like viktige av BCG-undersøkelsens respondenter.

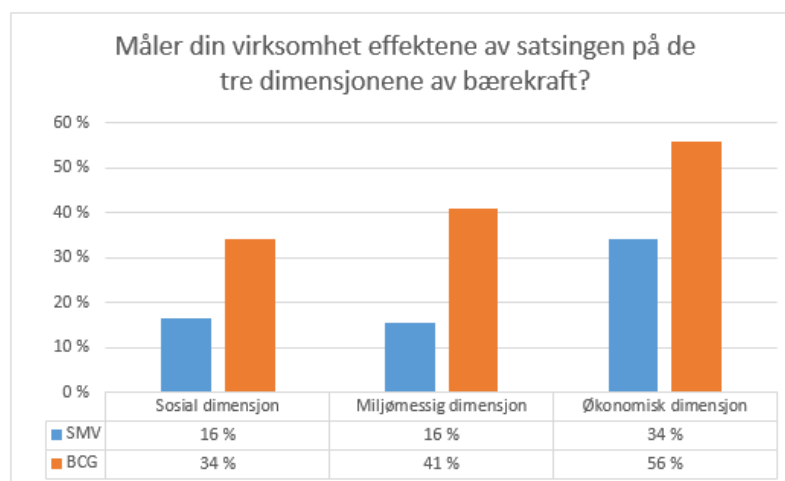


Figur 21 Vurdering av dimensjoner

Under hver dimensjon har vi spurt om hvilke forhold som er viktigst. Vi ser av datasettene at vår undersøkelse samsvarer med BCG-undersøkelsen på den viktigste sosiale faktoren, som er «helse og sikkerhet på arbeidsplassen». Når det gjelder miljømessig bærekraft, vurderer SMV-ledere avfallshåndtering som viktigst, mens BCG sine respondenter mener energieffektivitet er viktigst. For økonomisk bærekraft, svarer SMV-lederne at selskapets renomme/merkevare er klart viktigst, mens BCGs respondenter svarer at konkurransevnen er den viktigste.

I både denne studien og BCG-undersøkelsen har 50 % av respondentene svart at forretningsmodellen er blitt endret som et resultat av satsingen på bærekraft (se vedlegg 7). Av de som svarer at forretningsmodellen er endret, er det fortrinnsvis produkt- og servicetilbudet som har blitt endret. Dette gjelder begge undersøkelsene (se vedlegg 9). Dette samsvarer med hvilke faktorer respondentene rapporterer at har bidratt til å endre forretningsmodellen (se vedlegg 10). Vi ser at det først og fremst er kundenes ønske om bærekraftige produkter og tjenester, som er avgjørende hos både ledere hos norske SMV- og hos BCG-respondentene. Vi registrerer også at et ønske om bedre verdiskapning er en av de viktigste årsakene til at forretningsmodellen endres i bærekraftig retning hos SMV-respondentene.

Vi undersøkte om respondentene våre måler effektene av satsing på bærekraft. Her fant vi relativt store avvik fra BCG-undersøkelsen. 34,3 % av respondentene i denne studien rapporterer at de måler økonomisk bærekraft, kun 16,5 % måler sosial bærekraft, 15,5 % måler miljømessig bærekraft. Hele 58 % rapporterer at de ikke måler effekten av satsing på bærekraft. Som figur 22 viser måles samtlige dimensjonene av større andeler i BCG-undersøkelsen enn i denne avhandlingen. BCG-undersøkelsen fant at 56 % av deres respondenter måler økonomisk bærekraft, 41 % måler den miljømessige dimensjonen og 34 % måler den sosiale dimensjonen.



Figur 22 Måling av TBL-dimensjonene

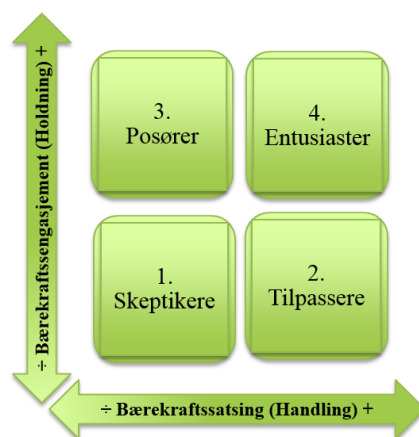
I neste kapittel vil vi identifisere forskjeller mellom lederkategoriene.



#### 4.2.2 Rapportering av ANOVA resultater

I dette delkapittelet retter vi oppmerksomheten mot de fire kategoriene i ledertypologien vår. Ved hjelp variansanalyser (ANOVA) undersøker vi om det er statistisk signifikante forskjeller i holdninger og handlinger mellom de ulike lederkategoriene.

Med fare for å bli repeterende, henter vi inn igjen 2x2-matrisen – dette for å spare leseren for å måtte bla tilbake til kapittel 2.5.1.



Figur 23 Ledertypologi med fire lederkategorier

Når vi presenterer ANOVA-resultatene følger vi gjeldende mal for rapportering, av ANOVA-resultater som anbefalt av Pallant (2010, s. 260) og Field (2012, s.474). Dette blir en relativt teknisk og «tung» fremstilling av resultatene. Derfor har vi i tillegg utarbeidet en tabell for å rapportere testens F-verdi, gjennomsnittene og standardavvikene for lederkategoriene. Dette for at leseren enklere skal kunne se forskjellene mellom lederkategoriene. Under tabellene følger den tekniske presentasjonen av ANOVA-resultatene.

Vi så i kapittel 4.2.1 at alle dimensjonene av bærekraft ble oppfattet som viktige av majoriteten av respondentene. Men er det noen forskjeller i hvordan respondentene i de forskjellige lederkategoriene vurderer TBL-dimensjonene?

Det er rimelig å anta at lederne, som har en høy grad av holdning til bærekraft, også oppfatter den miljømessige og sosiale dimensjonen som viktigere enn de øvrige lederne. For å avdekke om det foreligger signifikante forskjeller mellom lederkategoriene, gjennomførte vi enveis ANOVA tester mellom lederkategoriene og dimensjonene fra TBL.

## TBL-dimensjonene

Ved å gjennomføre en enveis variansanalyse mellom grupper, kan vi finne ut om respondentenes bærekraftsatsing og bærekraftengasjement påvirker respondentens oppfatning av hvor viktig TBL-dimensjonene er. Respondentene ble, som vist tidligere i avhandlingen, delt inn i 4 lederkategorier, basert på deres bærekraftengasjement (holdninger) og bærekraftsatsing (handlinger). ANOVA-tabellene for lederkategoriernes vurdering av TBL-dimensjonene er vedlagt i vedlegg 18.

Lederkategoriernes vurdering av TBL-dimensjonene						
Dimensjon	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Sosial	Gjennomsnitt	3.97	4.09	4.28	4.43	F(3, 948) = 17.965 p<0.01
	Std. avvik	0.958	0.790	0.876	0.705	
Miljø	Gjennomsnitt	3.36	3.77	3.87	4.26	Fw(3, 389.55) = 44.66 p<0.01
	Std. avvik	1.023	1.005	1.107	0.946	
Økonomisk	Gjennomsnitt	4.47	4.54	4.68	4.70	Fw(3, 390.198)=8.206 p<0.01
	Std. avvik	0.728	0.656	0.540	0.538	

\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

### Sosial dimensjon

Variansanalysen viser at det er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .05$  nivået i vurderingen av den sosiale dimensjonen mellom lederkategoriene med  $F(3, 948) = 17.965$ ,  $P < .01$ . På tross av denne statistiske signifikansen, er den faktiske forskjellen i gjennomsnittsverdiene mellom kategoriene relativt lav. Effektstørrelsen, som ble kalkulert ved å benytte eta squared, var 0.054. Post Hoc sammenligning ved bruk av Tukey HSD test indikerte at gjennomsnittvurderingen for skeptikere, ( $M = 3.97$ ,  $SD = 0.958$ ) er statistisk signifikant forskjellig fra posørene ( $M = 4.28$ ,  $SD = 0.876$ ) og entusiastene ( $M = 4.43$ ,  $SD = 0.705$ ). Tilpassere ( $M = 4.09$ ,  $SD = 0.790$ ) er signifikant forskjellig fra entusiastene. Posørene er signifikant ulik skeptikerne. Entusiastene var signifikant forskjellig fra skeptikerne og tilpasserne. Disse forskjellene er signifikante på 0.05-nivået.

### Miljømessig dimensjon

Enveis ANOVA avdekket at det er statistisk signifikante forskjeller mellom kategoriernes vurdering av den miljømessige dimensjonen. Levenes testen avslørte at forutsetningen om homogenitet mellom variansene ble brutt for denne testen ( $p = .015$ ). Derfor er Welch's F-verdi benyttet i denne analysen. Variansanalysen av lederkategoriernes holdning til den miljømessige dimensjonen viser at det er en statistisk signifikant forskjell i vurderingen av den miljømessige dimensjonen. Welch's  $F(3, 389.55) = 44.66$ ,  $p < .01$ , indikerer at ikke alle kategoriene hadde den samme gjennomsnittlige vurderingen av den miljømessige

dimensjonen. Eta ble beregnet til 0,1189 noe som er tilsier en middels sterk effektstørrelse. Post hoc sammenligning ved bruk av Tukey HSD ble benyttet for å avdekke i mellom hvilke grupper gjennomsnittene var statistisk signifikant forskjellige. Resultatene fra Post Hoc tabellen indikerer at skeptikere, ( $M=3,36$ ,  $SD=1,023$ ) er statistisk signifikant lavere vurdering av den miljømessige dimensjonen enn tilpassere ( $M=3,77$ ,  $SD=1,005$ ), posører ( $M=3,87$ ,  $SD=1,107$ ) og entusiaster ( $M=4,26$ ,  $SD=0,946$ ). Videre ser vi at entusiaster, vurderer den miljømessige dimensjonen statistisk signifikant høyere enn de tre øvrige lederkategoriene. Tilpassere og posører er ikke statistisk signifikant ulike fra hverandre, men scorer statistisk signifikant høyere enn skeptikerne og statistisk signifikant lavere enn entusiaster.

### **Økonomisk dimensjon**

Enveis ANOVA avdekket at det er statistisk signifikante forskjeller mellom lederkategoriens vurdering av den miljømessige dimensjonen. Levenes testen viste at forutsetningen om homogenitet mellom variansene ble brutt for denne testen ( $p < .01$ ). Derfor er Welch's F-verdi benyttet. Variansanalysen av respondentenes holdning til den økonomiske dimensjonen viser at det er en statistisk signifikant forskjell i vurderingen av den økonomiske dimensjonen mellom lederkategoriene. Welch's  $F(3, 390.198) = 8.206$ ,  $p < .01$ , indikerer at det er forskjeller mellom lederkategoriens vurdering av den økonomiske dimensjonen.

Post hoc sammenligning ved bruk av Tukey HSD ble benyttet for å avdekke i mellom hvilke kategorier gjennomsnittene var statistisk signifikant forskjellige. Resultatene fra Post Hoc tabellen indikerer at skeptikerne skeptikere ( $M=4.47$ ,  $SD=0.728$ ) er statistisk signifikant ulik posørene ( $M=4.68$ ,  $SD=0.540$ ) og entusiastene ( $M=4.70$ ,  $SD=0.538$ ). Tilpasserne ( $M=4.54$ ,  $SD=0.656$ ) er ikke statistisk signifikant ulik noen av de andre. Eta ble beregnet til 0.02, noe som tilsier at på tross av den statistisk signifikante ulikheten mellom gjennomsnittene er en lav styrke på effektstørrelsen. Det er derfor vanskelig å hevde at det er en praktisk forskjell mellom lederkategoriene.

## Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?

I dette avsnittet presenterer vi de sosiale forholdene som oppfattes som viktigst av respondentene. ANOVA-tabeller for samtlige sosiale forhold er vedlagt i vedlegg 18.

Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?						
Forhold	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Levere sikre og trygge produkter/tjenester	Gjennomsnitt	4.62	4.70	4.68	4.78	Fw(3, 376.537)= 3.379, p<0.05
	Std. avvik	0.704	0.689	0.785	0.601	
Helse og sikkerhet på arbeidsplassen	Gjennomsnitt	4.56	4.56	4.67	4.72	Fw(3, 388.752) = 3.466, p<0.05
	Std. avvik	0.740	0.713	0.624	0.615	
Etterutdanning for de ansatte	Gjennomsnitt	3.63	3.81	3.88	4.05	Fw(3, 400.552) = 9.77, p<0.01
	Std. avvik	1.045	0.941	0.966	0.922	

\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

**Levere sikre og trygge produkter / tjenester til kundene** er det sosiale forholdet som flest respondenter (91 %), oppfatter som viktig eller svært viktig for deres virksomhet. Vi leser av resultatene i Levenes testen at vi har et brudd på forutsetningen om homogenitet, og benytter dermed Welch's F-verdi når vi rapporterer funnene fra denne enveis ANOVA testen.

Variansanalysen viser at det er statistisk signifikante forskjeller i gjennomsnittene mellom lederkategoriene på p<.05-nivået, med  $F(3, 376.537) = 3.379, p=.018$ . På tross av denne statistiske signifikante forskjellen er de faktiske forskjellene mellom gjennomsnittene relativt lav. Effektstørrelsen beregnes ved hjelp av eta squared til 0.01, noe som ifølge Cohen (1988) gir en lav effektstyrke. Post-Hoc sammenligning med Tukey HSD indikerer at den statistisk signifikante forskjellen ligger i mellom skeptikerne ( $M=4.62, SD= 0.704$ ) og entusiastene ( $M=4.78, SD=0.601$ ). Tilpassere ( $M=4.70, SD= 0.689$ ) og posørene ( $M=4.70, SD=0.689$ ) har ingen statistisk signifikante forskjeller fra de øvrige lederkategoriene.

**Helse og sikkerhet på arbeidsplassen** ble oppfattet som viktig eller svært viktig av 90% av respondentene. Levenes testen viser at forutsetningen om homogenitet er brutt i denne testen, dermed benytter vi Welch's F-verdi i denne analysen. ANOVA-testen viser at det er statistisk signifikante forskjeller mellom gruppegjennomsnittene på p<.05-nivået, med  $F(3, 388.752) = 3.466, p =.016$ . På tross av denne statistiske signifikante forskjellen er de faktiske forskjellene mellom gjennomsnittene relativt lav. Effektstørrelsen beregnes ved hjelp av eta squared til 0.01, noe som ifølge Cohen (1988) gir en lav effektstyrke. Post-Hoc sammenligning med Tukey HSD indikerer at den statistisk signifikante forskjellen ligger i mellom skeptikerne ( $M= 4.56, SD= 0.740$ ) og entusiaster ( $M=4.72, SD=0.615$ ). Tilpassere ( $M=4.56, SD=0.713$ ) og posører ( $M=4.67, SD=0.624$ ) har ikke gjennomsnittsverdier som signifikant skiller seg fra de andre kategoriene.

**Etterutdanning for de ansatte** ble oppfattet som viktig eller svært viktig av 68% av respondentene. Levenes testen viser at forutsetningen om homogenitet er brutt i denne testen, dermed benytter vi Welch's F-verdi i denne analysen. ANOVA-testen viser at det er statistisk signifikante forskjeller mellom gruppegjennomsnittene på  $p < .01$ -nivået, med  $F(3, 400.552) = 9.77, p < .01$ . På tross av denne statistiske signifikante forskjellen er de faktiske forskjellene mellom gjennomsnittene relativt lav. Effektstørrelsen beregnes ved hjelp av eta squared til 0.03, noe som ifølge Cohen (1988) gir en lav effektstyrke. Post-Hoc sammenligning med Tukey HSD indikerer at det er statistisk signifikante forskjeller i mellom skeptikerne ( $M=3.63, SD=1.045$ ) og posører ( $M=3.88, SD=0.966$ ) med  $p=0.035$  er denne forskjellen signifikant på  $p < .05$ -nivået. Det er også en statistisk signifikant forskjell mellom skeptikerne og entusiaster ( $M= 4.05, SD=0.922$ ), denne forskjellen er signifikant på  $p < .01$ -nivået. Tilpassere ( $M=3.81, SD=0.941$ ) er ikke statistisk signifikant ulik noen av de øvrige lederkategoriene.

### Miljømessige forhold

I dette avsnittet presenterer vi de miljømessige forholdene som oppfattes som viktigst av respondentene. ANOVA-tabeller for samtlige sosiale forhold er vedlagt i vedlegg 18.

Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?						
Forhold	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Avfallshåndtering	Gjennomsnitt	3.78	4.02	3.99	4.19	F (3, 936) = 6.826, p<0.01
	Std. avvik	1.220	1.122	1.204	1.091	
Klimaendringer / forandringer i været	Gjennomsnitt	2.81	3.19	3.06	3.43	F (3, 905) = 11.329, p<0.01
	Std. avvik	1.298	1.312	1.473	1.360	
Effektivisering av verdikjeden	Gjennomsnitt	3.46	3.83	3.84	4.18	Fw(3, 372.389)= 20.898, p<0.01
	Std. avvik	1.207	1.143	1.311	1.063	

\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

**Avfallshåndtering** er den faktoren som størst andel av respondentene oppfattet som et viktig miljømessig forhold. Kravet til homogenitet viser seg i Levenes testen å være oppfylt i denne testen. Variansanalysen avdekket at det er signifikante forskjeller på  $p < .01$  nivået for hvordan lederne vurderer viktigheten av avfallshåndtering:  $F(3, 9.233) = 6.826, p < .01$ . Post Hoc sammenligning med bruk av Tukey HSD finner vi indikasjon på at det er en statistisk signifikant forskjell mellom skeptikerne ( $M=3.78, SD= 1.22$ ) og entusiaster ( $M= 4.19, SD=1.091$ ). Tilpassere ( $M=4.02, SD=1.122$ ) og posører ( $M=3.99, SD=1.204$ ) var ikke statistisk signifikant ulike fra noen grupper i denne testen. På tross av den statistisk signifikante forskjellen som ble avdekket, var den faktiske forskjellen i

gjennomsnittsvurderingene ganske liten. Effektstørrelsen ble regnet ut til 0.021, noe som tilsier en svak effektstyrke ifølge Cohen (1988).

**Klimaendringer / forandringer i været** er et forhold vi antar i stor grad påvirkes av holdningen til bærekraft. Levenes testen viser at kravet om homogenitet er oppfylt i denne testen med  $p > .05$ . Enveis ANOVA-testen viser at det er statistisk signifikante forskjeller i hvordan de ulike lederkategoriene vurderer klimaendringer som et viktig miljømessig forhold. Det er statistisk signifikante forskjeller på  $p < .01$  – nivået med  $F(3, 20.734) = 11.329, p < .01$ . På tross av de statistisk signifikante forskjellene er differansen i gjennomsnittsscorene relativt lave. Effektstørrelsen som ble kalkulert ved å regne ut eta squared var 0.036, som i henhold til Cohen (1988) defineres som en svak effektstyrke. Post Hoc sammenligning med Tukey HSD test ble gjennomført, denne indikerer at det er statistisk signifikante forskjeller mellom skeptikerne ( $M=2.81, SD = 1.298$ ) og tilpassere ( $M=3.06, SD=1.312$ ) på  $p < 0,05$ -nivået med  $sig. = .036$ . Skeptikerne er også statistisk signifikant ulik fra entusiaster ( $M= 3.43, SD=1.360$ ), denne forskjellen er signifikant på  $p < .01$ -nivået. Posører ( $M=3.06, SD=1.360$ ) viste seg å være signifikant ulik entusiaster på  $p < .05$ -nivået med  $sig. = .025$ .

**Effektivisering av verdikjeden** ble sett på som viktig eller svært viktig av 64 % av respondentene. Resultatene fra Levenes testen viser at forutsetningen homogenitet er brutt, vi benytter derfor Welchs´ F-verdi for å rapportere funnene fra denne testen. Variansanalysen viser statistisk signifikante forskjeller på  $p < .01$ -nivået i hvordan lederne rangerer viktigheten av effektivisering av verdikjeden:  $F(3, 372.389) = 20.898, p < .01$ . Effektstørrelsen er regnet ut til 0.061 noe som indikerer at vi i dette tilfellet har en middels sterk effektstyrke ifølge Cohen (1988). Post Hoc sammenligning med Tukey HSD test indikerer at skeptikerne ( $M=3.46, SD=1.207$ ) er statistisk signifikant ulik de tre øvrige lederkategoriene på  $p < .05$ -nivået. Skeptikerne skiller seg fra tilpasserne ( $M=3.83, SD=1.143$ ) på  $p < .05$ -nivået, posører ( $M=3.84, SD=1.311$ ) og fra entusiaster ( $M=4.18, SD=1.063$ ) med  $sig. < .01$ . Tilpasserne er statistisk ulik skeptikerne og entusiastene, men nesten helt lik posører i vurderingen av effektivisering av verdikjeden som miljømessig forhold. Videre viser testen at posører og entusiastene også er statistisk signifikant ulik fra posørene.

## Økonomiske forhold

I dette avsnittet presenterer vi de økonomiske forholdene som oppfattes som viktigst av respondentene. ANOVA-tabeller for samtlige sosiale forhold er vedlagt i vedlegg 18.

Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?						
Forhold	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Selskapets rennomme / merkevare	Gjennomsnitt	4.65	4.64	4.79	4.85	Fw(3, 374.329)= 9.045, p<0.01
	Std. avvik	0.658	0.679	0.536	0.437	
Konkurranssevnen	Gjennomsnitt	4.50	4.48	4.60	4.68	Fw(3, 2.252)= 4.336, p<0.01
	Std. avvik	0.736	0.846	0.683	0.666	
Press fra markedet	Gjennomsnitt	4.16	4.24	4.27	4.33	F (3, 950) = 2.286, p=0.077
	Std. avvik	0.874	0.811	0.887	0.831	

\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

**Selskapets rennomme / merkevare** er det økonomiske forholdet størst andel av respondentene mener er viktig eller svært viktig for deres virksomhet. 94,6% har svart at dette er et viktig eller svært viktig økonomisk forhold. Levenes testen viser at i dette tilfellet er forutsetningen om homogenitet brutt, vi har derfor benyttet Welch's F-verdi i denne testen. Enveis ANOVA-testen viser at det er statistisk signifikante forskjeller mellom de ulike lederkategoriernes vurdering av dette økonomiske forholdet på  $p < .01$ -nivået,  $F(3, 374.329) = 9.045$ ,  $p < .01$ . På tross av denne statistisk signifikante forskjellen er det en ganske lav forskjell mellom gruppegjennomsnittene. Effektstørrelsen som ble kalkulert ved hjelp av eta squared var 0.06, noe som gir oss en lav effektstyrke i henhold til Cohen (1988). Post Hoc sammenligning med Tukey HSD test indikerer at gjennomsnittsverdien til skeptikerne ( $M=4.65$ ,  $SD=0.658$ ) er signifikant forskjellig fra entusiaster ( $M=4.85$ ,  $SD=0.437$ ). Tilpassere ( $M=4.64$ ,  $SD=0.679$ ) er signifikant ulik fra entusiaster. Posører ( $M=4.79$ ,  $SD=0.536$ ) var ikke statistisk signifikant ulik fra noen av de øvrige lederkategoriene.

**Konkurranssevnen** er et annet forhold som en svært stor andel av respondentene (91,2%) mener er viktig eller svært viktig. Levenes testen viser at vi har et brudd på forutsetningen om homogenitet, og dermed er Welch's F-verdi benyttet i denne testen. Gjennom en enveis ANOVA-analyse fant vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene på  $p < .01$ -nivået med  $F(3, 385.970) = 4.413$ ,  $p = .005$ . På tross av denne statistisk signifikante forskjellen, er den faktiske forskjellen mellom gjennomsnittene svært lav. Effektstørrelsen ble med hjelp av eta squared beregnet til 0.014, noe som gir en lav effektstyrke ifølge Cohen (1988). Post Hoc test med Tukey HSD indikerer at det er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .01$ -nivået mellom skeptikerne ( $M=4.50$ ,  $SD=0.736$ ) og entusiaster ( $M=4.68$ ,  $SD=0.666$ ). Entusiaster er i tillegg statistisk signifikant ulik tilpassere ( $M=4.48$ ,  $SD=0.846$ ) på  $p < .05$ -

nivået. Posører ( $M=4.60$ ,  $SD=0.683$ ) er ikke signifikant ulik noen av de andre lederkategoriene.

**Press fra markedet (for eksempel forventninger fra kunder)** er et forhold som 84,4% av respondentene oppfattet som viktig eller svært viktig. Levenes testen viser at i denne testen er forutsetningen om homogenitet ivaretatt. Gjennom en enveis ANOVA-test oppdaget vi at det ikke er statistisk signifikante forskjeller i mellom lederkategoriernes gjennomsnitt på  $p<.05$ -nivået. Vi kan dermed ikke hevde at det er noen forskjeller i hvordan de ulike lederkategoriene oppfatter viktigheten av press fra markedet på 5%-nivået. Dersom vi legger et signifikansnivå på  $p<.01$  til grunn indikerer Post Hoc testen med Tukey HSD at det er en forskjell i mellom skeptikerne og entusiastene. Vi ser at lederkategoriernes gjennomsnitt varierer svært lite, skeptikerne ( $M= 4.16$ ,  $SD=0.874$ ), tilpassere ( $M=4.24$ ,  $SD= 0.811$ ), posører ( $M=4.27$ ,  $SD=0.887$ ) og entusiaster ( $M=4.33$ ,  $SD=0.831$ ) skiller seg i svært liten grad fra hverandre og vi beregner effektstørrelsen med eta squared til 0.007.



## Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av strategien?

Vi ønsker også å se på hvilke interessenter som er avgjørende for hvordan de forskjellige lederkategoriene utformer sin strategi for bærekraft. I spørreskjemaet (vedlegg 2) ser vi at respondentene har blitt spurt om et stort antall interessenter. Vi kommenterer ikke ANOVA resultatene for alle interessentene, men velger ut de vi mener er de mest relevante å kommentere.

Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft?						
Interessent	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Ledelsen	Gjennomsnitt	4.09	4.20	4.65	4.67	Fw(3, 394.178)=38.081, p<0.01
	Std. avvik	0.945	0.790	0.630	0.622	
Myndigheter / Politikere	Gjennomsnitt	3.32	3.49	3.44	3.45	F(3, 920)=0.851, p=0.466
	Std. avvik	1.213	1.126	1.308	1.170	
Kundene	Gjennomsnitt	3.90	4.16	4.17	4.22	F(3, 918)= 6.723, p<0.01
	Std. avvik	1.033	0.872	0.995	0.909	
Leverandører	Gjennomsnitt	2.94	3.19	3.09	3.28	F=(3, 925)= 4.678, p<0.001
	Std. avvik	1.183	1.205	1.253	1.163	
Nærmiljøet som berøres av virksomheten	Gjennomsnitt	3.21	3.59	3.45	3.64	F=(3, 932)=7.099, p<0.01
	Std. avvik	1.286	1.208	1.287	1.237	

\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

**Ledelsen** er den første interessenten vi undersøker. Som vedlegg 11 viser bryter denne testen forutsetningen om homogenitet ved at  $F(3, 929) = 16.67, p < .01$ . I og med forutsetningen om homogenitet er brutt vil vi nå gå over til Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 394.178) = 38.081, p < .01$ . Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittvurderingene for skeptikerne ( $M=4.09, SD=0.945$ ) og tilpassere ( $M=4.20, SD=0.790$ ) er statistisk signifikant forskjellig fra posører ( $M=4.65, SD=0.630$ ) og entusiaster ( $M=4.67, SD=0.622$ ).

Variansanalysen for **myndigheter/politikere** (vedlegg 11) viser at det *ikke* er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .05$  nivået mellom de fire forskjellige lederkategoriene  $F(3, 920) = 0.851, p = .466$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0,0028. Den lave effektstørrelsen vises også igjen i de mer eller mindre like gjennomsnittsverdiene mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser ingen forskjell i gjennomsnittsverdiene på skeptikerne ( $M=3.32, SD=1.213$ ), tilpassere ( $M=3.49, SD=1.126$ ), posører ( $M=3.44, SD=1.308$ ) og entusiaster ( $M=3.45, SD=1.170$ ).

Ved vurdering av **Kundene** (vedlegg 11) er det statistisk signifikant forskjell på  $p < .05$  nivået mellom de fire forskjellige lederkategoriene og kundene som en interessent  $F(3, 918) = 6.723,$

$p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.02. Dette indikerer små forskjeller i gjennomsnittet mellom lederkategoriene når det kommer til kundene som en interessent, på tross av at det er en statistisk signifikant forskjell. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier på skeptikerne ( $M=3.9$ ,  $SD=1.033$ ) statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=4.16$ ,  $SD=0.872$ ), posører ( $M=4.17$ ,  $SD=0.995$ ) og entusiaster ( $M=4.22$ ,  $SD=0.909$ ).

Ved å se på interessenten **leverandører** (vedlegg 11), ser vi at det er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .05$  nivået mellom de fire forskjellige lederkategoriene og leverandører som interessent på utformingen av bærekraftstrategien  $F(3, 925) = 4.678$ ,  $p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.015. Dette indikerer små forskjeller i gjennomsnittet mellom lederkategoriene når det kommer til leverandører som en interessent. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier på skeptikerne ( $M=2.94$ ,  $SD=1.183$ ) som er statistisk signifikant forskjellig fra entusiaster ( $M=3.28$ ,  $SD=1.163$ ), og motsatt. Tilpassere ( $M=3.19$ ,  $SD=1.205$ ) og posører ( $M=3.09$ ,  $SD=1.253$ ) er ikke signifikant forskjellig fra hverken skeptikerne eller entusiastene.

Vi ser også på **nærmiljøet som berøres av virksomheten** som en interessent (se vedlegg 11). Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell på  $p < .01$  nivået mellom de fire forskjellige lederkategoriene og nærmiljøet som berører virksomheten som interessent på utformingen av bærekraftstrategien  $F(3, 932) = 7.099$ ,  $p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.02. Dette indikerer små forskjeller i gjennomsnittet mellom lederkategoriene når det kommer til nærmiljøet som berøres av virksomheten som interessent. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier for skeptikerne ( $M=3.21$ ,  $SD=1.286$ ) som er statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.59$ ,  $SD=1.208$ ) og entusiaster ( $M=3.64$ ,  $SD=1.237$ ). Posører ( $M=3.45$ ,  $SD=1.287$ ) er ikke statistisk forskjellig fra noen av lederkategoriene.

## Klimautsagn

Hvor enig er du i følgende klimautsagn?						
Utsagn	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Jeg tror klimaendringene er reelle	Gjennomsnitt	4.08	4.01	4.16	4.20	F(3, 938) = 1.311, p=0.270
	Std. avvik	1.050	1.098	1.031	1.007	
Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer	Gjennomsnitt	3.96	4.07	4.05	4.18	F(3, 944) = 2.255, p=0.080
	Std. avvik	1.175	1.022	1.089	1.003	
Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft	Gjennomsnitt	2.53	3.02	2.74	3.4	F(3, 943) = 23.300, p<0.01
	Std. avvik	1.317	1.265	1.413	1.384	
Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene	Gjennomsnitt	3.36	3.63	3.64	3.84	Fw(3, 388.478) = 11.418, p<0.01
	Std. avvik	1.046	0.891	1.055	0.982	

\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

For å avdekke respondentenes holdninger ba vi dem ta standpunkt til fire forskjellige utsagn angående klimaet.

Første utsagn «**jeg tror klimaendringene er reelle**» (vedlegg 12) viser at det *ikke* er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .05$  nivået mellom de fire lederkategoriene og utsagnet  $F(3, 938) = 1.311$ ,  $p = .270$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0,004. Den lave effektstørrelsen vises også igjen i de mer eller mindre like gjennomsnittsverdiene mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser ingen store forskjeller i gjennomsnittsverdiene på skeptikerne ( $M=4.08$ ,  $SD=1.050$ ), tilpassere ( $M=4.01$ ,  $SD=1.098$ ), posører ( $M=4.16$ ,  $SD=1.031$ ) og entusiaster ( $M=4.20$ ,  $SD=1.007$ ).

Andre utsagn «**jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer**» (vedlegg 12) viser at det *ikke* er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .05$  nivået mellom de fire lederkategoriene og utsagnet  $F(3, 944) = 2.255$ ,  $p = .080$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0,007. Den lave effektstørrelsen vises også igjen i de mer eller mindre like gjennomsnittsverdiene mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser ingen store forskjeller i gjennomsnittsverdiene på skeptikerne ( $M=3.96$ ,  $SD=1.175$ ), tilpassere ( $M=4.07$ ,  $SD=1.022$ ), posører ( $M=4.05$ ,  $SD=1.089$ ) og entusiaster ( $M=4.18$ ,  $SD=1.003$ ).

Tredje klimautsagn respondentene skal ta stilling til er «**jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaforandringene**». Som vedlegg 12 viser bryter denne testen forutsetningen om homogenitet ved at  $p < .05$ . I og med forutsetningen om homogenitet er brutt vil vi nå gå over til Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant

forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 388.478) = 11.418, p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.04, som indikerer at forskjellene mellom lederkategoriene er relativt små. Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittverdiene for skeptikerne ( $M=3.36, SD=1.046$ ) er statistisk signifikant forskjellige fra tilpassere ( $M=3.63, SD=0.891$ ), posører ( $M=3.64, SD=1.055$ ) og entusiaster ( $M=3.84, SD=0.982$ ).

Fjerde utsagn «**spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft**» (vedlegg 12) viser at det er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .01$  nivået mellom de fire lederkategoriene og utsagnet  $F(3, 943) = 23.3, p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.07. Dette indikerer at det er grad av forskjeller i gjennomsnittet mellom lederkategoriene og klimautsagnet. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier for skeptikerne ( $M=2.53, SD=1.317$ ) som er statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.02, SD=1.265$ ) og entusiaster ( $M=3.4, SD=1.384$ ). Tilpassere er også statistisk signifikant forskjellig fra entusiaster. Posører ( $M=2.74, SD=1.413$ ) er statistisk signifikant forskjellig fra entusiaster.

## Forretningsmodell

I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft						
	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Forretningsmodell	Gjennomsnitt	1.31	3.24	1.30	3.43	$F_w(3, 360.774) = 705.273,$ $p < 0.01$
	Std. avvik	0.463	0.698	0.462	0.856	

\*  $F_w$  = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

Vi spurte respondentene om **i hvilken grad forretningsmodellen har endret seg som et resultat av fokuset på bærekraft**. Vedlegg 13 viser at testen for forutsetningen om homogenitet brytes ved at  $p < .05$ . I og med forutsetningen om homogenitet er brutt vil vi nå gå over til Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 360.774) = 705.273, p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.7, som indikerer at forskjellene mellom lederkategoriene er meget stor. Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittverdiene for skeptikerne ( $M=1.31, SD=0.463$ ) og posører ( $M=1.30, SD=0.462$ ) er statistisk signifikant forskjellige fra tilpassere ( $M=3.24, SD=0.698$ ) og entusiaster ( $M=3.43, SD=0.856$ ). Testen viser også at alle grupper er statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere og entusiaster hver for seg.

Respondentene som svarte at forretningsmodellen ikke hadde endret seg ble ledet videre til andre spørsmål, mens de som svarte at den hadde endret seg fikk spørsmål om **hva som hadde endret seg**. Vedlegg 16 viser at det i stor grad er produkt/service tilbudet som har endret seg, 59 % rapporterer om endring i produkt eller servicetilbudet. Av andre faktorer som har endret seg ser vi at 37 % svarer at kostnadsmodellen har endret seg, organisasjonsstrukturen har endret seg hos 33 % av respondentene. 32 % har endret verdikjeden. Men hva gjør at norske SMV er villig til å endre forretningsmodellen for å bli bærekraftige? Vi stilte spørsmålet om hvilke faktorer som har vært med på å endre virksomhetens forretningsmodell.

### Faktorer som bidrar til å endre forretningsmodellen

Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?						
Faktor	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Kundenes ønske om bærekraftige produkter / tjenester	Gjennomsnitt	3.53	3.65	3.12	3.84	F(3, 551) = 6.214, p<0.01
	Std. avvik	1.085	0.966	1.166	1.150	
Eiers krav om bedre verdiskapning	Gjennomsnitt	3.15	3.52	3.39	3.85	F(3, 551) = 9.458, p<0.01
	Std. avvik	1.097	1.157	1.339	1.131	
Politisk press	Gjennomsnitt	2.23	2.44	1.88	2.29	F(3, 532) = 2.300, p=0.076
	Std. avvik	1.181	1.231	1.053	1.204	
Endringer i offentlige reguleringer	Gjennomsnitt	3.06	3.22	2.54	3.06	F(3, 540) = 3.142, p<0.05
	Std. avvik	1.199	1.168	1.325	1.254	

Av vedlegg 13 ser vi at **kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester** viser en statistisk signifikant forskjell på  $p < .01$  nivået mellom de fire lederkategoriene og denne faktoren  $F(3, 551) = 6.214, p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.03 som indikerer liten grad av forskjell mellom lederkategoriene og kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester. Post Hoc sammenlikning av ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier for tilpassere ( $M=3.65, SD=0.966$ ) statistisk signifikant forskjellig fra posører ( $M=3.12, SD=1.166$ ). Posører er også statistisk signifikant forskjellig fra entusiaster ( $M=3.84, SD=1.150$ ). Skeptikerne ( $M=3.53, SD=1.085$ ) er ikke statistisk signifikant forskjellig fra noen av de andre lederkategoriene.

En annen faktor, **eiers krav om bedre verdiskapning** (vedlegg 13), viser en statistisk signifikant forskjell på  $p < .01$  nivået mellom lederkategoriene  $F(3, 551) = 9.458, p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.05 som indikerer liten grad av forskjell mellom lederkategoriene og eiers krav om bedre verdiskapning. Post Hoc

sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier for skeptikerne ( $M=3.15$ ,  $SD=1.097$ ) og tilpassere ( $M=3.52$ ,  $SD=1.157$ ) statistisk signifikant forskjellig fra entusiaster ( $M=3.85$ ,  $SD=1.131$ ). Posører ( $M=3.39$ ,  $SD=1.339$ ) er ikke statistisk signifikant forskjellig fra noen av de andre lederkategoriene.

**Politisk press** (vedlegg 13) viser at det *ikke* er en statistisk signifikant forskjell på  $p < .05$  nivået mellom de fire lederkategoriene og denne faktoren  $F(3, 532) = 2.300$ ,  $p = .076$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.01. Den lave effektstørrelsen vises også igjen i de mer eller mindre like gjennomsnittsverdiene mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser statistisk signifikant forskjell mellom tilpassere ( $M=2.44$ ,  $SD=1.231$ ) og posører ( $M=1.88$ ,  $SD=1.053$ ). Bortsett fra det ser vi at skeptikerne ( $M=2.23$ ,  $SD=1.181$ ) og entusiaster ( $M=2.29$ ,  $SD=1.204$ ) ikke skiller seg fra noen av de andre lederkategoriene.

**Endringer i offentlige reguleringer** (vedlegg 13), viser en statistisk signifikant forskjell på  $p < 0.05$  nivået mellom lederkategoriene  $F(3, 540) = 3.142$ ,  $p = .025$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.02 som indikerer liten grad av forskjell mellom lederkategoriene og denne faktoren. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier for posører ( $M=2.54$ ,  $SD=1.325$ ) statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.22$ ,  $SD=1.168$ ) og entusiaster ( $M=3.07$ ,  $SD=1.254$ ). Skeptikerne ( $M=3.06$ ,  $SD=1.199$ ) er ikke statistisk signifikant forskjellig fra noen av de andre lederkategoriene.

### **Tiltak og virkemidler**

På spørsmål om hvilke tiltak som er viktig for å håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål ser vi at de fleste alternativene bryter forutsetningen om homogenitet. Dette tyder på at det er til dels store forskjeller mellom lederkategoriene på dette spørsmålet.

Hvor viktig er tiltakene for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?						
	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft	Gjennomsnitt	3.29	3.93	3.98	4.46	Fw(3, 392.437) =77.801, p<.01
	Std. avvik	1.147	0.798	1.049	0.776	
Bærekraftsrapportering	Gjennomsnitt	2.04	2.77	2.25	3.11	Fw(3, 367.153) =50.036, p<.01
	Std. avvik	1.040	1.058	1.152	1.229	
Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft	Gjennomsnitt	2.76	3.51	3.31	3.94	Fw(3, 390.644) =60.047, p<.01
	Std. avvik	1.175	1.018	1.269	1.078	
Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere?						
Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser omkring bærekraft	Gjennomsnitt	2.62	3.48	2.84	3.65	Fw(3, 386.701) =41.325, p<.01
	Std. avvik	1.316	1.122	1.449	1.195	

\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

Tiltaket «**sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft**» (vedlegg 14) bryter forutsetningen om homogenitet ved at  $p < .05$ . Ved brutt forutsetning om homogenitet, ser vi på Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 392.437) = 77.801, p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.2, som indikerer stor forskjell mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittsverdiene for skeptikerne ( $M=3.29, SD=1.147$ ) er statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.93, SD=0.798$ ), posører ( $M=3.98, SD=1.049$ ) og entusiaster ( $M=4.46, SD=0.776$ ). Tilpassere er også statistisk signifikant forskjellig fra skeptikerne og entusiastene, men lik posørene. Entusiastene er statistisk signifikant forskjellig fra alle de andre lederkategoriene.

**Bærekraftsrapportering** (vedlegg 14) bryter forutsetningen om homogenitet ved at  $F(3, 873) = 51.169, p < .01$  som er mindre enn  $p = .05$ . Ved brutt forutsetning om homogenitet, ser vi på Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 367.153) = 50.036, p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.15, som indikerer stor forskjell mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittsverdiene for skeptikerne ( $M=2.04, SD=1.040$ ) statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere (2.77,  $SD=1.058$ ) og entusiaster ( $M=3.11, SD=1.229$ ). Tilpassere er i tillegg til å være statistisk signifikant forskjellig fra skeptikerne og 4, også forskjellig fra posører ( $M=2.25, SD=1.152$ ). Posører er statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere og entusiastene, og entusiaster er statistisk signifikant forskjellig fra alle de andre lederkategoriene.

**Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft** (vedlegg 14) bryter forutsetningen om homogenitet ved at  $F(3, 926) = 58.846$ ,  $p < .01$  som er mindre enn  $p = .05$ . Ved brutt forutsetning om homogenitet, ser vi på Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 390.644) = 60.047$ ,  $p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.16, som indikerer stor forskjell mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittsverdiene for skeptikerne ( $M=2.76$ ,  $SD=1.175$ ) er statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.51$ ,  $SD=1.018$ ), posørere ( $M=3.31$ ,  $SD=1.269$ ) og entusiaster ( $M=3.94$ ,  $SD=1.078$ ). Tilpassere og posørerne er statistisk signifikant forskjellig fra skeptikerne og entusiastene, mens entusiaster er statistisk signifikant forskjellig fra alle de andre lederkategoriene.

**Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver** (vedlegg 14), viser en statistisk signifikant forskjell på  $p < .01$  nivået mellom lederkategoriene  $F(3, 892) = 31.743$ ,  $p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.10 som indikerer moderat forskjell mellom lederkategoriene og denne faktoren. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier for skeptikerne ( $M=2.76$ ,  $SD=1.189$ ) og posørere ( $M=2.94$ ,  $SD=1.323$ ) statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.37$ ,  $SD=1.119$ ) og entusiaster ( $M=3.66$ ,  $SD=1.188$ ).

**Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser omkring bærekraft** (vedlegg 14) bryter forutsetningen om homogenitet ved at  $F(3, 909) = 40.350$ ,  $p < .01$  som er mindre enn  $p = .05$ . Ved brutt forutsetning om homogenitet, ser vi på Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 386.701) = 41.325$ ,  $p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.12, som indikerer sterk moderat forskjell mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittsverdiene for skeptikerne ( $M=2.62$ ,  $SD=1.316$ ) og posørere ( $M=2.84$ ,  $SD=1.449$ ) er statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.48$ ,  $SD=1.122$ ) og entusiaster ( $M=3.65$ ,  $SD=1.195$ ).

## **Endring av engasjement og effekt på lønnsomheten**



Endring i engasjement og satsingens påvirkning på lønnsomheten						
	Målenhet	Skeptikere	Tilpassere	Posører	Entusiaster	F-verdi
Engasjement	Gjennomsnitt	3.46	3.77	3.58	3.94	F(3, 956) = 24.863, p<0.01
	Std. avvik	0.720	0.737	0.692	0.799	
Lønnsomhet	Gjennomsnitt	3.07	3.50	3.57	3.97	Fw(3, 335.602)=56.819, p<0.01
	Std. avvik	0.745	0.720	0.935	0.794	

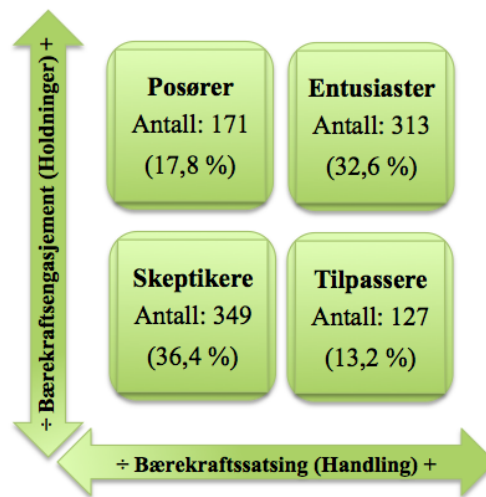
\* Fw = Welch's F-verdi (ref. Side 82)

Ved vurdering av **hvorvidt virksomhetens engasjement til bærekraft har endret seg det siste året** (vedlegg 15) er det statistisk signifikant forskjell på  $p < .01$  nivået mellom de fire lederkategoriene og endring i engasjementet  $F(3, 956) = 24.863$ ,  $p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.07. Dette indikerer middels sterk effektstørrelse i gjennomsnittet mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD viser gjennomsnittsverdier på skeptikerne ( $M=3.46$ ,  $SD=0.720$ ) statistisk signifikant forskjellig fra tilpassere ( $M=3.77$ ,  $SD=0.737$ ) og entusiastene ( $M=3.94$ ,  $SD=0.799$ ). Entusiastene er statistisk signifikant forskjellig fra skeptikerne og posørene ( $M=3.58$ ,  $SD=0.692$ ).

For å undersøke om satsing på bærekraft har noen konsekvenser for virksomhetene, utformet vi spørsmålet «**hvordan tror du din virksomhets satsing på bærekraft har påvirket lønnsomheten**». Dette spørsmålet (se vedlegg 15) bryter forutsetningen om homogenitet ved at  $F(3, 763) = 52.687$ ,  $p < .01$  som er mindre enn  $p = .05$ . Ved brutt forutsetning om homogenitet, ser vi på Welch testen. Her ser vi at det er statistisk signifikant forskjell mellom lederkategoriene  $F(3, 335.602) = 56.819$ ,  $p < .01$ . Effektstørrelsen, kalkulert ved eta squared viser en verdi på 0.17, som indikerer meget sterk forskjell mellom lederkategoriene. Post Hoc sammenlikning av lederkategoriene ved bruk av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittsverdiene for skeptikerne ( $M=3.07$ ,  $SD=0.745$ ) er statistisk signifikant forskjellige fra tilpassere ( $M=3.50$ ,  $SD=0.720$ ), posører ( $M=3.57$ ,  $SD=0.935$ ) og entusiaster ( $M=3.97$ ,  $SD=0.794$ ). Entusiaster er også statistisk signifikant forskjellig fra alle de andre lederkategoriene. Tilpassere og posører er like hverandre, men statistisk signifikant forskjellig fra skeptikerne og entusiastene.

### 4.3 Diskusjon og oppsummering av Anovaresultater

I dette kapittelet oppsummerer og diskuterer vi de viktigste resultatene i analysene fra kapittel 4.2.2. Karakteristikker ved kategoriene presenteres i kapittel 4.3.1 til 4.3.4. I delkapittel 4.3.5 ser vi på forskjeller og likheter mellom lederkategoriene. Igjen trekker vi frem 2\*2 matrisen fra kapittel 2.5.1 (figur 24), denne gangen med en oversikt over hvordan respondentene fordeler seg i de forskjellige lederkategoriene.



Figur 24 Ledertypologi med fordeling av respondenter

Av figur 24 kan vi se at vi har flest skeptikere i datasettet vårt. Dette indikerer ved første øyekast at vi har et stort antall respondenter som hverken har en positiv holdning til bærekraft, eller i særlig grad har utført handlinger for bærekraft. Dermed kan det virke som at disse ikke er forberedt på den grønne bølgen. Figuren viser også at vi har et stort antall entusiaster som skulle tilsi at de er godt forberedt på den grønne bølgen, ved at de har en høy grad av bærekraftsengasjement og bærekraftssatsing. Tilpasserne og posører danner de minste lederkategoriene. Vi vil i de neste delkapitlene gjøre rede for kjennetegn ved de enkelte lederkategoriene. Som forklart i kapittel 3.6.2 har respondentene besvart spørsmålene ved hjelp av en 5-punkts skala se figur 25.



Figur 25 fempunktsskala

#### 4.3.1 Skeptikere

Skeptikerne er den største lederkategorien med 349 respondenter. Skeptikerne kjennetegnes ved lav grad av bærekraftsengasjement (holdning) i tillegg til lav grad av bærekraftshandlinger. Av vedlegg 17 ser vi at andre kjennetegn ved skeptikerne er at de er relativt godt utdannede,

46 % svarer at de har en bachelorgrad. 32 % har mastergrad eller høyere. Skeptikernes virksomhet kjennetegnes ved at den ligger i Oslo, og har typisk 5-20 ansatte.

Den viktigste driveren for bærekrafthandlinger for skeptikerne er ledelsen. Av Anova analysen i kapittel 4.2.2 fant vi at skeptikerne vurderer ledelsens innflytelse på utformingen av virksomhetens strategi for bærekraft med en gjennomsnittsrangering på 4.09. Lavest rangerte driver for bærekrafthandlinger er kapitaltilbydere og frivillige organisasjoner, hvor begge har en gjennomsnittsverdi på 2,04. Klewitz og Hansen (2014) antar at gruppen med lavest engasjement til bærekraft i deres rammeverk, i større grad er drevet av myndigheter og autoriteter enn av markedet. Vårt datamateriale viser at i tillegg til å vurdere frivillige organisasjoner og kapitaltilbydere som lite viktige, får også konkurrenter, leverandører, bransjeforeninger og entreprenører en lavere gjennomsnittsvurdering enn 3. Ledelsen er den eneste interessenten som får en score på over 4, ledelsen vurderes dermed som viktig for utformingen av bærekraftstrategi. Videre er kundene den interessenten som vurderes å være viktigst etter ledelsen når det kommer til innflytelse på utforming av en bærekraftstrategi. Kundene får en gjennomsnittsvurdering på 3.90, noe som indikerer at dette også er en interessant som er relativt viktig. Myndighetene vurderes i gjennomsnitt til 3.32 og havner dermed omtrent midt på treet av interessentene som påvirker utforming av bærekraftstrategi for skeptikerne. Denne gruppen antok vi at ville være sammenfallende med gruppen «resistant» i rammeverket fra Klewitz og Hansen (2014). «Reactive» skal i utgangspunktet reagere på ekstern stimuli og ignorere miljømessige og sosiale forhold utover å innordne seg lover og regler. Ut fra ANOVA-resultatene ser vi at skeptikerne kun rapporterer den økonomiske dimensjonen som viktig, med en gjennomsnittsvurdering på 4,43. Derimot er de svært nære å også vurdere den sosiale dimensjonen som viktig, med en gjennomsnittsvurdering på 3,97.

Skeptikerne mener med en gjennomsnittsverdi på 2.53, at klimaendring er lite viktig for virksomhetens fremtidige konkurransekraft. Denne lederkategorien er nøytrale til spørsmålet om hvorvidt virksomheten er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene. De svarer her 3.36, noe som kan indikere at de er usikre på om de er forberedt eller ikke. På tross av den lave holdningen til hvordan klimaendringene påvirker fremtidig konkurransekraft, er skeptikerne enige i at klimaendringene er reelle, de svarer her 4.08. På spørsmål om de er enige i at menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer, har

skeptikerne en gjennomsnittsvurdering på 3.96. Dermed kan det argumenteres for at de i stor grad er enige i denne påstanden.

#### **4.3.2 Tilpassere**

Tilpasserne utgjør vår minste gruppe med 127 respondenter. Tilpasserne kjennetegnes ved lav grad av holdning, men høy grad av handling. Av vedlegg 17 ser vi at tilpasserne er godt utdannet, med størst vekt på bachelorgrad. Det er en relativt høy andel som har master eller høyere, men noe lavere enn hva som er tilfellet for skeptikerne. Tilpassernes virksomhet er stort sett plassert i Oslo, men som vi ser er også en relativt stor andel av respondentene plassert i Trøndelag. Den typiske virksomheten har 5-20 ansatte.

Klewitz og Hansen (2014) antar at gruppen «reactive» (tilpassere) er drevet av myndigheter og lovgivning. Dette samsvarer godt med våre resultater, myndighetene er en interessent som har middels påvirkning på utformingen av strategi for bærekraft. Allikevel er det tilpasserne som vurderer myndighetene som viktigst av de fire lederkategoriene. Myndighetene får en vurdering på 3.49, hvilket indikerer at tilpasserne har en nøytral til viktig holdning til myndighetene som interessent for utforming av bærekraftstrategi. På spørsmålet om hvor mye forretningsmodellen har endret seg som følge av satsing på bærekraft, svarer tilpasserne i gjennomsnitt 3.24. De er den gruppen som gir alternativene «politisk press» og «endringer i offentlige reguleringer» høyest vurdering av lederkategoriene, på spørsmålet «Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell». Selv om de gir politisk press den høyeste gjennomsnittsvurderingen av de fire lederkategoriene, vurderer tilpasserne politisk press som uviktig til nøytral driver for endring av forretningsmodellen med en vurdering på 2.44. Tilpasserne er den lederkategorien som vurderer endringer i offentlige reguleringer som viktigst. Tilpasserne vurderer, med en gjennomsnittsvurdering på 3.22, endringer i offentlige reguleringer å være en nøytral til viktig faktor for endring av forretningsmodellen. Andre faktorer er viktigere enn offentlige reguleringer, er deriblant kundene med en gjennomsnittsverdi på 4.16. Likevel indikerer våre resultater at tilpasserne er den lederkategorien som i høyest grad er drevet av myndigheter og politisk press for å utføre bærekraftrelaterte handlinger.

Et annet punkt som tyder på at tilpassere er den lederkategorien som helst reagerer på omgivelsenes endringer basert på bærekraft, er at dette er den lederkategorien som i størst grad finner konkurrentenes fokus på bærekraft som viktig. Våre resultater hos tilpasserne

passer godt overens med hvordan Klewitz & Hansen (2014) forklarer gruppen «reactive». Våre resultater indikerer at dette er ledere som ikke har gjort seg opp en mening omkring bærekraft, men like fullt forsøker å tilpasse seg.

Funnene våre indikerer likevel at tilpasserne skiller seg noe fra kategorien «reactive» i deres vurdering av TBL-dimensjonene. Klewitz og Hansen (2014) hevder at de reaktive virksomhetene er begrenset til kun å tilpasse seg reguleringer, da de vurderer miljømessige- og sosiale forhold til å medføre ekstra kostnader. Vi finner derimot at andre interessenter (for eksempel kunder og ledelsen) spiller en viktigere rolle når en bærekraftstrategi skal utformes hos tilpasserne. De rapporterer i tillegg at den sosiale dimensjonen som viktig med en gjennomsnittsvurdering på 4,09.

### **4.3.3 Posører**

Posørene kjennetegnes ved høy grad av holdning og lav grad av handling. Posørene teller 171 respondenter i denne avhandlingen. Som de to tidligere nevnte lederkategoriene har også her flest ledere bachelorutdanning (33 %) (se vedlegg 17). Vi kan se at det er tilnærmet like mange med master (32 %) som bachelor. Det er også her vi finner den nest høyeste andelen av respondenter med utdanning utover 5 år (12 %). Andre kjennetegn er at virksomhetene hovedsakelig er plassert i Oslo, men en stor andel er også plassert i Vestfold. Typisk størrelse på virksomheten er 5-20 ansatte.

Posørene tilsvare gruppen «Talkers» i BCG-undersøkelsen. Denne lederkategorien ser ut til å være mer drevet av markedet enn av myndighetene, da politisk press er en faktor som i liten eller ingen grad har bidratt til endringer i virksomhetenes forretningsmodell. Posørene er med en gjennomsnittsvurdering på 1.88, den lederkategorien som gir politisk press den laveste vurderingen. Myndighetene har hatt en nøytral til positiv innflytelse på virksomhetens strategi for bærekraft, posørene rapporterer en gjennomsnittsverdi på 3.44 for dette alternativet.

Posørene rapporterer med en gjennomsnittsverdi på 1.3 at forretningsmodellen ikke har endret seg som følge av bærekraftengasjementet. Bærekraftengasjementet til posørene fører altså som ventet ikke til endringer i forretningsmodellen. BCG-undersøkelsen antyder at dette kan skyldes grønnvasking. Grønnvasking innebærer som forklart i kapittel 2.3.1.3 at virksomhetene ønsker å fremstille seg som bærekraftige, men ikke bruker ressurser på å

handle bærekraftig. Dersom virksomhetene ser fordeler ved å fremstå som grønn kan det være at de ønsker å bygge et «grønt image» utad uten at de nødvendigvis er «grønne» i praksis.

Andre forhold som kan forklare hvorfor posørene ikke setter holdningene ut i handlinger kan være at de relativt nylig har fattet interesse for temaet. Dermed har de ikke hatt tid til å omforme holdningene om til handlinger. Posørene rapporterer at virksomhetenes engasjement til bærekraft ikke har økt eller falt det siste året. Lederne i disse virksomhetene svarer her i gjennomsnitt 3.58, som er midt i mellom alternativene «ingen endring» og «økt noe».

Interessenten som har størst innvirkning på utformingen av virksomhetens bærekraftstrategi er ledelsen. Med en gjennomsnittsvurdering på 4.65 er ledelsen viktig til svært viktig. Eiere/investorer er nest viktigst med en gjennomsnittsvurdering på 4.32, mens kundene også spiller en viktig rolle med gjennomsnittsverdi på 4.17. Dette samsvarer med resultatene over hvor de svarer at forretningsmodellen ikke har endret seg. Med høy grad av holdning og ledelsen som viktigste interessent, avgjør de selv om de vil endre strategien eller ikke. Selv om de svarer at kundene er viktig, kan det tyde på at posørene ønsker å fremstå grønnere enn de faktisk er.

#### **4.3.4 Entusiaster**

Entusiastene kjennetegnes ved høy grad av bærekraftengasjement og høy grad av bærekraftsatsing. Antall ledere blant entusiastene i denne avhandlingen er 313, dette er 32.6 % av respondentene. Også blant entusiastene er det flest med bachelorgrad (43%), 39 % av entusiastene har utdannelse utover bachelorgrad (se vedlegg 17). Majoriteten av entusiastenes virksomheter er lokalisert i Oslo. Virksomhetene kjennetegnes ved at de har 5-20 ansatte, men vi ser også at entusiastene er den kategorien som har høyest andel i gruppen 21-50 ansatte. Det kan dermed se ut som om entusiastene i større grad er plassert i noe større virksomheter enn de andre tre lederkategoriene i typologien.

Lederkategorien entusiaster tilsvarer gruppen «Walkers» i BCG-undersøkelsen. Denne gruppen antok vi i kapittel 2.5.1 at i større grad var markedsdrevet. Entusiastene er også forventet å være den gruppen med den høyeste gjennomsnittsvurderingen av TBL-dimensjonene.

Selv om ledelsen og eiere/investorer er de to interessentene som har størst påvirkning på utformingen av strategi for bærekraft, gir entusiastene også kundene en høy gjennomsnittsverdi. Kundene har en gjennomsnittsvurdering på 4.20, noe som tilsier at dette er en viktig interessent. Et annet punkt som underbygger at entusiastenes handlinger er markedsdrevet, er at entusiastene er den lederkategorien som oppfatter «kundenes ønske om bærekraftige produkter og tjenester» som viktigst for endringer i forretningsmodellen. Kun «eiers krav til bedre verdiskapning» oppfattes som like viktig, både «kundenes ønsker» og «eiers krav» scorer 3,8, noe som tilsvarer nøytral til viktig. Det at «eiernes krav til bedre verdiskapning» er en relativt viktig driver for å endre forretningsmodellen i bærekraftig retning, tyder på at eiere av virksomheter i denne gruppen oppfatter bærekraft som en nødvendighet for lønnsomhet. «Politisk press» har en gjennomsnittsverdi på 2.29 som faktor for å endre forretningsmodellen, noe som indikerer at entusiastene i stor grad er drevet av andre faktorer når det kommer til å handle bærekraftig. Dette tyder på at endringer i forretningsmodellen i større grad er påvirket av markedet eller et ønske om å være bærekraftig fremfor «tvang og intensiver» fra myndigheter. På spørsmålet om hvordan satsning på bærekraft har påvirket lønnsomheten scorer denne gruppen i gjennomsnitt 3.97, det kan derfor argumenteres for at entusiastene opplever økt lønnsomhet som følge av sin bærekraftsatsing. Entusiastene er den lederkategorien som i størst grad rapporterer at lønnsomheten har økt som følge av satsing på bærekraft. Disse funnene tyder på at ønske om å være bærekraftig ikke kommer av politisk press, men av at man oppfatter dette som en nødvendighet for konkurransekraft, lønnsomhet og for at kundene skal være fornøyde.

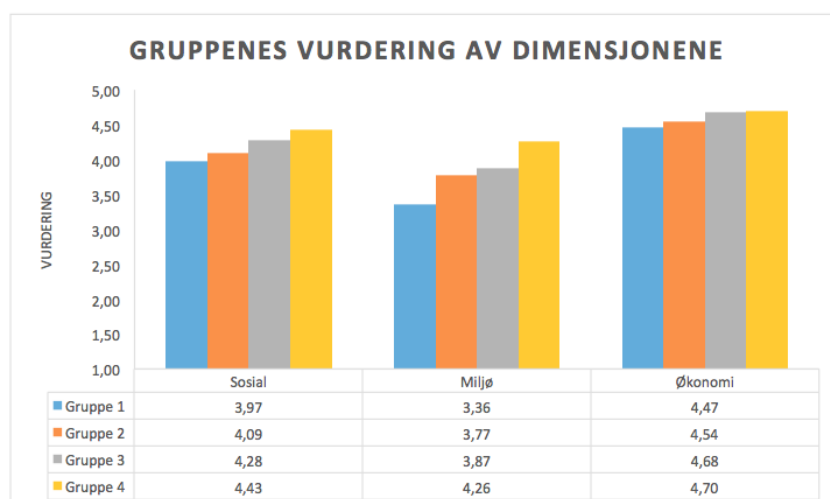
#### **4.3.5 Likheter og forskjeller mellom lederkategoriene**

De største likhetene mellom de forskjellige lederkategoriene finner vi i de rent demografiske spørsmålene. Som vi har vært inne på i delkapitlene over, viser resultatene våre at samtlige fire lederkategorier er svært like med tanke på utdanning, kjønn, geografisk område og antall ansatte (se vedlegg 17). I og med Klewitz & Hansen (2014) er en ren review artikkel uten noe tilhørende datasett, sammenligner vi kun gruppene i deres rammeverk mot lederkategoriene i vår 2\*2 matrise. Når gjelder BCG-undersøkelsen er dette en deskriptiv undersøkelse som vi har sammenliknet med vårt deskriptive datasett tidligere i denne avhandlingen, nærmere bestemt kapittel 4.2.1.

Forskjellene mellom lederkategoriene når det gjelder tro på om klimaendringene er reelle og forårsaket av menneskelig aktivitet, er for små til at vi kan påstå noen statistisk signifikant

forskjell mellom gruppene. Lederkategoriene vurderer disse påstandene relativt likt. Vi avdekker en statistisk signifikant forskjell i hvorvidt lederne oppfatter klimaspørsmålet som viktig for deres konkurransekraft. Skeptikerne og posørene skiller seg ut ved med vurderinger på 2.53 og 2.74, hvilket tyder på at de er uenige til nøytrale i påstanden om at klimaendringene er viktige for deres fremtidige konkurransekraft. Tilpasserne svarer noe høyere med en gjennomsnittsvurdering på 3.02, som indikerer en nøytral holdning til påstanden. Entusiaster scorer høyest med en gjennomsnittlig vurdering på 3.40, og svarer dermed at de er nøytrale til enige i at klimaendringene kan påvirke den fremtidige konkurransekraften. Som vi så i ANOVA-analysen, er forskjellene mellom entusiaster og de øvrige gruppene store nok til å hevde statistisk signifikant forskjell fra skeptikerne og posørene på 1 %-nivået, og fra tilpasserne på 5 %-nivået.

De fire lederkategoriene har samme rangering av TBL-dimensjonene. Som vi ser av figur 26 vurderer samtlige grupper den økonomiske dimensjonen som viktigst, den miljømessige dimensjonen vurderes som minst viktig. Alle lederkategoriene vurderer den økonomiske dimensjonen som viktig. Skeptikerne vurderer den sosiale dimensjonen under 4, men dette er svært marginalt (3,97). Det kan argumenteres for at disse også finner denne dimensjonen viktig, dette diskuteres nærmere i kapittel 5.1. Entusiastene er den eneste lederkategorien som vurderer den miljømessige dimensjonen som viktig. De øvrige lederkategoriene har en nøytral til viktig holdning til den miljømessige dimensjonen.



Figur 26 Gruppens vurdering av bærekraft dimensjonene

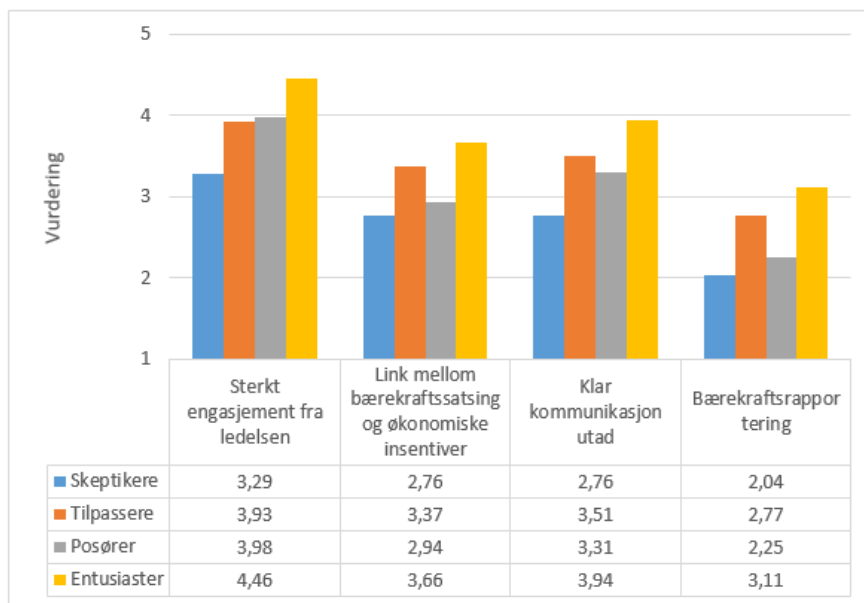


Den største forskjellen mellom lederkategoriene ser vi i den miljømessige- og sosiale dimensjonen, mens det er minst forskjell i gjennomsnittene når det gjelder den økonomiske dimensjonen. Det er skeptikerne som har lavest gjennomsnitt på alle tre dimensjonene, mens entusiastene har høyest vurdering på alle tre. Vi finner svært små forskjeller i gjennomsnittet mellom lederkategoriene for den økonomiske dimensjonen. Forskjellene er så små at vi ikke finner statistisk signifikante forskjeller mellom lederkategorienes vurdering av denne dimensjonen.

«Levere sikre og trygge produkter / tjenester» til kundene er noe 91 % av respondentene oppfatter som viktig eller veldig viktig. Ved å se på forskjellene mellom lederkategoriene, ser vi at det er en liten statistisk signifikant forskjell mellom skeptikere og entusiaster.

Tilpasserne og posørene skiller seg ikke signifikant fra de øvrige kategoriene i ledertypologien når gjelder å levere sikre og trygge produkter. Vi kan dermed si at alle fire grupper er opptatt av å «levere sikre og trygge produkter / tjenester» til sine kunder. 90 % av respondentene rapporterer at helse og sikkerhet på arbeidsplassen er viktig eller veldig viktig. Av ANOVA-analysene ser vi at det ikke er noen statistisk signifikante forskjeller mellom lederkategoriene når det gjelder helse og sikkerhet på arbeidsplassen.

De største forskjellene mellom lederkategoriene finner vi i hvilke tiltak de benytter for å håndtere bærekraftutfordringer (se vedlegg 14). Sterkt engasjement fra ledelsen er det alternativet hvor det er størst forskjell mellom kategoriene. Skeptikerne vurderer i gjennomsnitt dette alternativet til 3.29. Denne gruppen anser dermed sterkt engasjement fra ledelsen som en nøytral til viktig faktor for å håndtere slike utfordringer. For entusiaster er dette derimot et viktig til svært viktig tiltak. Entusiastene vurderer i gjennomsnitt sterkt engasjement fra ledelsen til 4.46. Det er kun små forskjeller mellom tilpasserne og posørene. Forskjellene illustreres i figur 27. De statistisk signifikante forskjellene i denne ANOVA-testen viser at vi har en effektstørrelse på 0.2, hvilket ifølge Cohen (1988) gir en svært sterk effektstørrelse. Som vi presenterte i kapittel 4.2.3 indikerer en sterk effektstørrelse at det er statistisk signifikante forskjeller mellom lederkategoriene.



Figur 27 Tiltak for håndtering av sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål

Bærekraftsrapportering vurderes som et mindre viktig tiltak blant våre respondenter. Også her fant vi statistisk signifikante forskjeller mellom lederkategoriene, med en effektstørrelse på 0.15 er dette ifølge Cohen (1988) en sterk effektstørrelse. Figur 27 viser at ingen av kategoriene ser på dette som et viktig tiltak, men at tilpassere og entusiastene oppfatter det som viktigere enn skeptikerne og posørerne. ANOVA-resultatene gir også statistisk signifikante forskjeller med en sterk effektstørrelse for alternativet «klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft». Med en effektstørrelse på 0.16 så tyder funnene våre på at det er relativt stor forskjell i hvordan de forskjellige lederkategoriene vurderer viktigheten av dette. Også her scorer tilpasserne og entusiastene høyere enn skeptikerne og posørerne. Disse fire alternativene er de alternativene med størst forskjeller i mellom lederkategoriene, men også for alle de andre alternativene var det statistisk signifikante forskjeller mellom kategoriene i ledertypologien (se vedlegg 14). Som vedlegg 14 viser vurderer tilpasserne og entusiastene tiltakene jevnt over som viktigere enn skeptikerne og posørerne. Dette indikerer at de virksomhetene som scorer høyt på vårt handlingsbegrep, også er mer tilbøyelige til å utføre tiltak for bærekraft. De fire tiltakene som illustreres i figur 27 har alle en sterk effektstørrelse ifølge Cohen (1988), men som vedlegg 14 viser var det flere alternativer som har effektstørrelser i det øvre sjiktet av kategorien middels sterk effektstørrelse.

En egen bærekraftsleder i virksomheten er et tiltak som vurderes som lite viktig av samtlige grupper i datasettet vårt. Dette kan skyldes at man ikke ser nytte av en slik funksjon i en liten eller mellomstor virksomhet, eller det kan skyldes andre økonomiske motiv. En ekstra

støttefunksjon i en relativt liten organisasjon vil kanskje være unyttig eller anses å være unødvendig dyrt.

Resultatene fra ANOVA-testen mellom lederkategoriene og spørsmålet «hvordan tror du din virksomhets satsing på bærekraft har påvirket lønnsomheten?», viser at det er statistisk signifikante forskjeller mellom gruppenes vurdering av dette. Her finner vi en effektstørrelse på 0,17, noe som tilsier en sterk effektstørrelse og dermed stor varians mellom gruppene (Cohen, 1988). Entusiaster sin gjennomsnittsvurdering på 3.97 indikerer at de har tro på at lønnsomheten har økt som følge av satsing på bærekraft. De øvrige lederkategoriene scorer fra 3.07 til 3.57 (se vedlegg 15), noe vi antar betyr at de ikke mener lønnsomheten har økt eller falt som følge av satsingen.

Samtlige av lederkategoriene rapporterer at «engasjement fra ledelsen», «klar kommunikasjon utad» og «link mellom bærekraftsatsing og økonomiske insentiver» er de viktigste tiltakene for håndtering av sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål. For å vurdere hvilke tiltak for bærekraft som er viktige, mener alle kategoriene at «tilbakemeldinger fra kunder» er viktigst. Som figur 27 viser, er det entusiastene og tilpasserne som i størst grad vektlegger «link mellom bærekraftsatsing og økonomiske insentiver» og «klar kommunikasjon utad». Siden entusiastene er de som har størst tro på økt lønnsomhet som følge av bærekraftsatsing, er det naturlig at disse er mer tilbøyelige til å linke bærekraftsatsing opp mot økonomiske insentiver.

## 5 Oppsummering, konklusjon og praktiske implikasjoner

I kapittel 1.2 formulerte vi hovedproblemstillingen vår slik:

### Er norske SMV forberedt på den grønne bølgen?

Ut fra en oppfatning av at hovedproblemstillingen kunne belyses gjennom en undersøkelse av: 1) i hvilken grad lederne i norske SMV har et *holdningsbasert bærekraftengasjement* og 2) i hvilken grad det nevnte engasjementet kan tenkes å lede til en *handlingsbasert bærekraftsatsing*. Med disse to punktene som utgangspunkt, ble følgende tre forskningsspørsmål formulert:

1. Hvilke *holdninger* til bærekraft kan identifiseres hos ledere i norske SMV?
2. Hvilke *handlinger* fører disse holdningene til?
3. Hvilke *konsekvenser* får handlingene for virksomhetens lønnsomhet?

På bakgrunn av analysene og diskusjonen i kapittel 4, besvarer vi i dette kapittelet avhandlingens forskningsspørsmål i delkapitlene 5.1-5.3 før vi konkluderer med utgangspunkt i hovedproblemstillingen i kapittel 5.4. I kapittel 5.5 redegjør vi for mulige praktiske implikasjoner.

### 5.1 Hvilke holdninger til bærekraft kan identifiseres hos norske SMV-ledere?

Som nevnt i kapittel 2.3.1, er en holdning en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt (Brochs-Haukedal, 2010). I vår kartlegging av holdninger har vi stilt respondentene spørsmål om hvordan de vurderer bærekraft og dimensjonene av TBL for å måle deres holdninger til bærekraft.

Som vist i figur 24, plasseres 36 % av respondentene i kategorien skeptikere. Skeptikere er den største av lederkategoriene, målt i antall respondenter. Som vist i kapittel 4.3.5 er respondentene i denne studien generelt positivt innstilt til bærekraft. TBL-dimensjonene vurderes å være nøytral til viktig for alle lederkategoriene. Samtlige kategorier i ledertypologien oppgir at den økonomiske dimensjonen i TBL er viktig for deres virksomhet (se figur 22, kapittel 4.3.5). Skeptikerne er den eneste lederkategorien som vurderer den sosiale dimensjonen til under 4. På en skala fra 1 til 5 hvor 4 indikerer «viktig», har vi valgt å definere 4.0 som terskelverdi for å hevde at lederkategoriene mener at dimensjonen er viktig.

Likevel mener vi at det med en gjennomsnittsvurdering på 3,97 kan argumenteres for at også skeptikerne oppfatter den sosiale dimensjonen som relativt viktig. Den miljømessige dimensjonen oppfattes kun som viktig av entusiastene. De øvrige lederkategoriene har alle vurdert viktigheten av den miljømessige dimensjonen til å være fra nøytral til viktig (se figur 22). Dette indikerer at heller ikke de andre lederkategoriene ikke er langt unna å vurdere den miljømessige dimensjonen som viktig. Som vi redegjorde for i kapittel 2.2.3 er det en forutsetning at det fokuseres på alle dimensjonene for å få full utnyttelse av TBL.

Vi viste i kapittel 2.3.1.4 til Brochs-Haukedal (2010) som hevder at en persons intensjon om å utføre en bestemt handling er den beste predikatoren for om handlingen vil bli utført eller ikke. Intensjon om å utføre en handling påvirkes ifølge Bagozzi (1992) av holdninger og av personens antagelser om hva som forventes av han eller hun (subjektiv norm). Vi antar derfor at ledere som oppfatter dimensjonene som viktige også er mer tilbøyelige til å handle deretter.

Som vist i matrisen i kapittel 2.5.1, har skeptikerne og tilpasserne lavere grad av bærekraftengasjement enn posørerne og entusiastene. Som forventet vurderer skeptikere og tilpassere viktigheten av dimensjonene i TBL noe lavere enn det posører og entusiaster gjør. Lederkategoriene med lavt bærekraftengasjement vurderer TBL-dimensjonene som mindre viktig enn det lederkategoriene med høyt bærekraftengasjement gjør. Vi hadde allikevel forventet en større forskjell mellom lederkategoriene. Forskjellene er store nok til at vi finner statistisk signifikante forskjeller mellom lederkategoriene. Likevel er forskjellene så små at vi ikke kan si at det er noen særlige praktiske forskjeller i lederkategoriernes vurdering av den økonomiske og den sosiale dimensjonen. Disse resultatene tyder på at ledere i SMV generelt har en positiv holdning til TBL.

Resultatene indikerer at ledere i norske SMV oppfatter klimaendringene som reelle, og at menneskelig innvirkning spiller en avgjørende rolle. Likevel finner vi at relativt få ledere i norske SMV oppfatter klimaendringene som viktige for virksomhetens fremtidige konkurransekraft. I BCG-undersøkelsen oppfatter 57 % av respondentene klimaendringene som viktige for virksomhetens fremtidige konkurransekraft. Tilsvarende viser våre resultater at kun 36,6 % av ledere i SMV mener det samme. Hva kan årsakene til denne forskjellen være? Det er rimelig å anta at store virksomheter kan være mer utsatt en SMV, da store virksomheter opererer ofte globalt og derfor er avhengig av stabile forhold i regioner som er mer utsatt for klimaendringer enn hva Norge er. Majoriteten av respondentene i vårt datasett

har det norske markedet som sitt viktigste marked, kun 8.05 % av respondentene i vår undersøkelse rapporterer at deres virksomhet har størsteparten av sin omsetning til utlandet. I BCG-undersøkelsen har 42 % av virksomhetene et globalt marked som sitt viktigste marked. Vi antar at virksomhetene med størsteparten av sin omsetning globalt, handler fra- eller selger til områder som vil påvirkes mer av klimaendringene enn Norge.

Våre analyser viser at i overkant av 50 % av respondentene i vår studie rapporterer at virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft har økt noe eller betydelig i løpet av det siste året. Dette tyder på at disse lederne oppfatter bærekraft som et stadig viktigere område. Tidligere i dette kapitlet viste vi at den miljømessige dimensjonen vurderes som minst viktig av samtlige grupper i ledertypologien. Kun entusiastene oppfattet den miljømessige dimensjonen som viktig. Våre funn indikerer at engasjementet for bærekraft stadig øker blant ledere i SMV, og at den miljømessige dimensjonen trolig vil kunne oppfattes som viktig av samtlige lederkategorier i fremtiden.

## **5.2 Hvilke bærekrafthandlinger iverksetter norske SMV-ledere?**

I følge teorien om overveid handling (TRA) skal holdninger sammen med subjektiv norm lede til intensjon om å utføre handlinger. Dersom en har en intensjon om å utføre en handling, er man i henhold til TRA, mer tilbøyelig til å iverksette handlingene (se kapittel 2.3.1). Som presentert i kapittel 4.2.1, avdekket vi at en stor del av respondentene hadde en positiv oppfattelse av bærekraft. Hele 76 % av respondentene mener at det er viktig eller svært viktig å ha en strategi for bærekraft. På tross av dette har hele 66 % av respondentene i vår studie svart at de ikke har formulert en skriftlig strategi for bærekraft. Dette avviker også sterkt fra funnene i BCG-undersøkelsen, der i underkant av 33 % av respondentene ikke hadde utviklet en slik strategi (se figur 19 i kapittel 4.2.1). Dette avviket kan skyldes at over 50 % av respondentene i vår undersøkelse rapporterer at bærekraft er blitt viktigere i løpet av det siste året, og at man derfor ikke har hatt tid eller ressurser til å utforme en slik strategi.

58 % av respondentene i vår studie rapporterer at de ikke måler effektene av satsingen på de tre dimensjonene av bærekraft. Som vist i figur 22 i kapittel 4.2.1, måler en relativt lav andel av SMV effekten av satsingen på de forskjellige dimensjonene av bærekraft. Dette kan være med på å tilsløre positive eller negative effekter av denne satsingen. Respondentene i BCG-undersøkelsen måler i større grad effektene av tiltakene som gjennomføres. Slik måling kan

også være med på å avdekke tiltak som fungerer og tiltak som kanskje ikke fungerer like godt. Måling av effekter vil medføre økt arbeidsmengde og kontroll. Igjen antar vi at størrelsen på virksomhetene er årsak til avviket i våre data og funnene i BCG-undersøkelsen. I større virksomheter er det gjerne en større grad av ansvarsdeling i ledelsen, hvilket medfører at ansvaret for måling av effektene kan delegeres til en bærekraftansvarlig.

I spørreskjemaet vi benyttet, listet vi opp en rekke alternativer for å avdekke hvilke virkemidler virksomhetene benytter for å avgjøre viktigheten av tiltak for bærekraft. I kapittel 4.2.2 avdekket vi at ingen av virkemiddelene skiller seg ut som spesielt viktig for noen av kategoriene. Dette kan enten skyldes at vi ikke har funnet de virkemidlene som SMV benytter, eller at de ikke benytter slike virkemidler i særlig stor grad. Den deskriptive analysen (vedlegg 16) viser likevel at 45 % av respondentene oppfatter «tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser eller analyser omkring bærekraft» som viktig eller svært viktig. Dette er det virkemiddelet som blir mest benyttet for å avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som er viktig for virksomheten. Som vi så i kapittel 4.3.3 og 4.3.4, er det tilpasserne og entusiastene som i størst grad er positive til dette virkemiddelet. Entusiastene har en gjennomsnittsvurdering på 3,70 og tilpasserne 3,50. Vi spurte respondentene om «Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere?». Samtlige av virkemidlene ble i større grad benyttet av tilpasserne og entusiastene, enn av skeptikerne og posørene (vedlegg 14). Dette kan tyde på at de kategoriene i ledertypologien som har en høy grad av bærekraftsatsing, i tillegg til å utforme strategier og endringer i forretningsmodellen, også er mer tilbøyelige til å utføre andre handlinger.

Resultatene fra vår undersøkelse viser at 368 av respondentene (36,4 %) av respondentene måler effektene av satsing på bærekraft. Vi finner at alternativene «kostnadsbesparelser som følge av tiltak for bærekraft» og «inntekter fra bærekraftige produkter og tjenester» er de viktigste målemetodene. Av de 368 benytter 54 % måling av kostnadsbesparelser, og 41 % måling av inntekter fra bærekraftige produkter og tjenester som måleverktøy. Dette kan tyde på at respondentene i stor grad benytter seg av markedsdrevne måleverktøy. Inntekter og kostnader er ofte en mindre ressurskrevende måte å måle fremgang på, og for SMV som vi antar har lite ressurser kan dette være et godt alternativ.

Kunder og eiere skiller seg ut som de viktigste faktorene som bidrar til å endre forretningsmodellen i bærekraftig retning. 62.3 % av respondentene svarer at kundenes ønske om bærekraftige produkter og tjenester er viktig eller svært viktig, tilsvarende tall for eiernes krav om bedre verdiskapning er 59.8 %. Dette tyder på at endringer i forretningsmodellen i stor grad er drevet av ønske om å tilpasse seg markedet. Våre resultater kan tyde på at eierne ser en økt etterspørsel etter bærekraftige produkter og tjenester, slik at dette er med på å påvirke forretningsmodellen i bærekraftig retning. Dersom markedet i økende grad etterspør «grønne» produkter, vil også muligheter for økt lønnsomhet være tilstede for de virksomhetene som velger å satse på denne typen produkter og tjenester.

Politisk press anses å være den minst viktige faktoren, kun 16.8 % rapporterer at dette er en viktig eller svært viktig faktor. Selv om politisk press kun anses å være viktig av 16,8 % av respondentene, kan vi ikke avfeie press fra myndighetene som pådriver for bærekraftig utvikling. I vår undersøkelse oppgir 35.9 % av respondentene at endringer i offentlige reguleringer er en viktig eller svært viktig faktor for bærekraftige endringer. Dermed kan vi si at også myndighetene har mulighet til å påvirke virksomhetene i bærekraftig retning, enten ved å legge til rette for satsing innen forskjellige bærekraftsområder, ved bruk av lover og reguleringer eller andre tiltak.

### **5.3 Hvordan vurderer norske SMV-ledere konsekvensene bærekraft får for lønnsomheten?**

Blir virksomheten mer lønnsom av å satse bærekraftig? Ja, hevder et stort antall ledere i norske SMV i vår undersøkelse. Nærmere 41 % av respondentene oppgir at lønnsomheten har økt noe eller økt betraktelig som følge av satsing på bærekraft. I BCG-undersøkelsen rapporterer 32 % om det samme. Kun 5 % av ledere i norske SMV oppgir at lønnsomheten har falt, mot 11 % av respondentene i BCG-undersøkelsen. Det kan dermed tyde på at respondentene i vår studie er mer positive til effekten satsing på bærekraft har for lønnsomheten til virksomheten, enn hva som er tilfelle for respondentene i BCG-undersøkelsen. Kan det være slik at for SMV vil endringer av drift, organisatoriske endringer eller gjennomføring av bærekraftrelaterte handlinger være mindre kostnads- og ressurskrevende enn for store virksomheter? Det kan hevdes at det i mindre grad er



omfattende organisatoriske endringer som skal til for en liten eller mellomstor virksomhet å endre produksjonsmetode, driftsmidler eller ledd i verdikjeden enn for et globalt konsern. Ifølge Kondratievs bølgeteori (se kapittel 2.3.2) er verden på vei inn i en grønn bølge. Denne bølgen innebærer behov for bærekraftige innovasjoner i verdikjeden, produksjon og i sluttproduktet. Kundene etterspør i stadig større grad «grønne» produkter. Trolig så vi konturene av at en slik bølge var uunngåelig allerede med Brundtland-kommisjonens rapport tilbake i 1987, hvor det ble fastslått at bærekraftig utvikling var nødvendig. Fra den tid har behovet for den grønne bølgen stadig vokst seg større. I dag kan vi lese om «klimakrisen» og vi kan se og høre om den i nyhetssendingene. At forbrukerne ønsker å ta sin del av ansvaret med å etterspørre bærekraftige produkter, er med på å øke virksomhetenes bevissthet omkring temaet. Det er rimelig å tro at virksomheter som omstiller seg i tide også kan dra nytte av økt salg og økt lønnsomhet. Å være forberedt på et grønt skifte i økonomien som en ny innovasjonsbølge vil føre med seg, kan være nødvendig for å skape varige konkurransefortrinn. Blant kategoriene i ledertypologien, ser vi at det er entusiastene som har størst tro på at lønnsomheten har økt som følge av virksomhetens satsing på bærekraft. De tre andre gruppene har en mer moderat holdningsgrad og befinner seg i mellom nøytral til økt noe. Ingen av lederkategoriene hevder at lønnsomheten har falt som følge av satsingen på bærekraft.

#### **5.4 Er norske SMV forberedt på den grønne bølgen?**

Basert på teorien om overveid handling (TRA) som ble presentert i kapittel 2.3.1, kan det antas at virksomhetene handlet i tråd med sine holdninger. Våre resultater gir imidlertid ingen tydelige indikasjoner på at respondentene utfører bærekrafthandlinger i særlig stor grad. Relativt få virksomheter gjennomfører eksempelvis måling av bærekraftrelatert satsing. Tilpasserne og entusiastene rapporterer gjennomgående at de i større grad benytter virkemidler for vurdering av bærekraft enn posørene og skeptikerne. I tillegg har entusiastene og tilpasserne i større grad utformet skriftlig strategi for bærekraft og endret forretningsmodellen som følge av satsing på bærekraft. Entusiastene virker i større grad enn tilpasserne, å være drevet av markedet, ledelsen og eiernes ønske om bedre verdiskaping i sine handlinger. Tilpasserne rapporterer en lavere grad av bærekraftengasjement enn entusiastene. Dette innebærer at tilpasserne i mindre grad enn entusiastene, mener bærekraft er viktig for virksomheten og at det er mindre viktig å utforme en strategi for bærekraft. Til

tross for lavere grad av bærekraftengasjement gjennomfører tilpasserne endringer i forretningsmodellen som følge av bærekraftsatsing.

I kapittel 5.3 så vi hvordan respondentene vurderte lønnsomhetseffekten av satsing på bærekraft. Det ble avdekket at det hovedsakelig var entusiastene som mente at lønnsomheten hadde økt som følge av denne satsingen. De øvrige gruppene oppga at lønnsomheten hverken hadde økt eller falt som følge av denne satsingen.

Kondratievs bølge teori innebærer at moderne økonomi drives fremover av innovasjonssykluser. Som presentert i kapittel 2.3.2 er en utbredt oppfatning at vi i dag befinner oss i avslutningsfasen av den femte innovasjonsbølgen, og at en ny innovasjonsbølge står for tur. Som vist i kapittel 2.3.2 finner vi støtte i litteraturen for at den neste innovasjonsbølgen vil være en grønn bølge. Blant andre Moody og Nogrady (2010) hevder at med den grønne bølgen, vil vi blant annet se verden endre seg fra å være avhengig av ressurskonsum til å bli mer ressurseffektiv. Ved ikke å være forberedt på en ny innovasjonsbølge, kan virksomheter gå glipp av store vekstmuligheter. I den grønne bølgen er det ventet at bærekraftige innovasjoner vil være en viktig driver, og samtidig hevdes det at det forekommer en stadig større etterspørselen etter grønne produkter og tjenester. Denne økningen i etterspørsel tyder på at bølgen i stor grad drives frem av markedet. Våre funn indikerer at kunder og markedet er en viktig driver for bærekraftengasjement og bærekraftsatsing.

For å være forberedt på den grønne bølgen, er det viktig å være bærekraftig. Respondentene i vår studie ser ut til å være grunnleggende positive til TBL-dimensjonene. I tillegg ser vi at et stort antall respondenter rapporterer at bærekraft er blitt viktigere for deres virksomhet i løpet av det siste året. Dette er funn som indikerer at det holdningsmessige grunnlaget for bærekraft er til stede hos ledere i norske SMV, også hos lederkategoriene med lavere grad av bærekraftengasjement. Det virker likevel som at bærekraftengasjementet ikke i særlig stor grad konkretiseres i form av bærekraftsatsing eller tiltak hos skeptikerne og posørene. Entusiastene og tilpasserne har i noe større grad gjennomført tiltak for bærekraft. Endringer i forretningsmodell og utforming av bærekraftstrategier er eksempler på bærekraftsatsing som har stor innvirkning på virksomhetenes langsiktige mål. Vi har ikke kunnet teste for forskjeller mellom lederkategoriene når det gjelder å måle effekten av bærekraftsatsing, men

vi avdekket at det er en lavere andel av SMV som måler dette sammenlignet med funnene i BCG-undersøkelsen.

### **Oppsummering av diskusjonen**

Resultatene viser at norske SMV har et positivt holdningsmessig grunnlag for bærekraft og engasjementet er økende. Derimot er det en lavere grad av bærekraftsatsing, i form av handlinger. Den lave graden av bærekraftsatsing kommer spesielt til syne for lederkategoriene skeptikere og posører.

Skeptikerne defineres i ledertypologien fra kapittel 2.5.1 som en kategori med lav grad av bærekraftengasjement og lav grad av bærekraftsatsing. I denne lederkategorien er ikke bærekraft på ledelsens agenda, de formulerer ikke en skriftlig bærekraftstrategi, tilpasser ikke forretningsmodellen for bærekraft og oppfatter ikke bærekraft som viktig for virksomhetens fremtidige konkurransekraft. Lederkategorien rapporterer at den økonomiske dimensjonen i TBL er viktig, de øvrige dimensjonene er vurdert til nøytral til viktig. De oppfatter TBL-dimensjonene viktigere enn hva vi hadde forventet, men resultatene våre tyder ikke på at skeptikerne er i ferd med å få et sterkere bærekraftengasjement. Dette er den kategorien i ledertypologien som rapporterer den laveste endringen av bærekraftengasjement det siste året. Vi mener at denne lederkategorien ikke er forberedt på den grønne bølgen.

Det kan videre argumenteres for at tilpasserne er forberedt på den grønne bølgen, da disse blant annet har gjennomført endringer i forretningsmodell og tilpasser seg både reguleringer fra det offentlige og press fra markedet. For å være i forkant av utviklingen, fremfor å respondere på utvikling i markedet eller rammebetingelser, kreves det likevel høy grad av bærekraftengasjement. Tilpasserne rapporterer at bærekraft ikke er spesielt viktig. Dersom ledelsen ikke har bærekraft på sin agenda vil det være vanskeligere å oppfatte trender, og å være i forkant av utviklingen. Bærekraftengasjementet synes også å være stigende hos tilpasserne, kun entusiastene rapporterer om en større økning i engasjementet for bærekraft det siste året. Vi anser derfor tilpasserne som relativt godt forberedt på en grønn bølge, men at de kan ha nytte av en større grad av ledelsesbasert engasjement for bærekraft.

Posørene virker å ha et holdningsbasert bærekraftengasjement. De rapporterer at ledelsen har bærekraft på agendaen. Videre ser vi at ledelsen og kundene er de viktigste interessentene for endring av forretningsmodellen hos posørene. Dette tyder på at denne lederkategorien er

opptatt av å fremstå som bærekraftige. Holdningene til bærekraft konkretiseres derimot i liten grad i handlingsbasert bærekraftsatsing. Posørene rapporterer med en gjennomsnittsvurdering på 3.58, at engasjementet for bærekraft ikke har endret seg til økt noe. Selv om det holdningsbaserte bærekraftengasjementet i stor grad er tilstede, oppfatter ikke denne lederkategorien den miljømessige dimensjonen som viktig. Vi mener derfor at denne lederkategorien ikke er forberedt på den grønne bølgen i dag.

Entusiastene har utført organisatoriske endringer for å være forberedt på den grønne bølgen. I tillegg har entusiastene et holdningsbasert bærekraftengasjement som innebærer at bærekraft er en viktig del av ledelsens agenda. Dette engasjementet gjør at virksomheten kan være i forkant av utviklingen innen bærekraft. Vi mener på bakgrunn av dette at entusiastene ser ut til å være forberedt på den grønne bølgen.

Basert på våre funn i denne avhandlingen er det vanskelig å svare entydig ja, eller nei, på om norske SMV er forberedt på den grønne bølgen. En hel del er forberedt. Mange har en sterk grad av engasjement for bærekraft, majoriteten av respondentene rapporterer også at engasjementet er økende. Dette tyder på at:

**Norske SMV er i varierende grad forberedt på den grønne bølgen. Det holdningsmessige grunnlaget er i stor grad på plass, men vi ser at det mangler en del på handlinger. Virksomhetene ser viktigheten av å være bærekraftig og virker i økende grad å fokusere på tiltak for bærekraft.**

## **5.5 Praktiske implikasjoner**

Innsikt i norske SMV sine holdninger og handlinger knyttet til bærekraft kan gi et nyansert bilde av virksomhetenes prioriteringer og fokusering. Skillet mellom de fire kategoriene i ledertypologien gjør det mulig å definere hensiktsmessige tiltak som kan motivere til økt bærekraftsatsing hos hver enkelt lederkategori.

Resultatene i vår studie indikerer at virksomhetenes bærekraftengasjement har vært økende i løpet av det siste året, ca. 52 % rapporterer om økt engasjement for bærekraft. Resultatene indikerer videre at ledere i norske SMV oppfatter klimaendringene som reelle og at menneskelig innvirkning spiller en avgjørende rolle. Likevel finner vi at relativt få ledere i

norske SMV oppfatter klimaendringene som viktige for virksomhetens fremtidige konkurransekraft. Dette kan henge sammen med at den miljømessige dimensjonen vurderes som den minst viktige av ledere uavhengig av kategori. Dersom myndighetene, markedet og interessentene får økt fokus på den miljømessige dimensjonen vil det kunne ha en direkte påvirkning på virksomhetenes vurdering av konkurranseevnen knyttet til klimaendringene. Økt fokus blant interessentene vil trolig øke virksomhetenes fokus på den miljømessige dimensjonen. Andre tiltak kan være å tidligere presisere hvilke følger klimaendringene kan få for virksomhetene her i Norge. Selv om disse virksomhetene har det norske markedet som sitt hovedmarked, kan det tenkes at deres kunder eller leverandører vil bli påvirket av klimaendringene.

Den økonomiske dimensjonen oppgis av både skeptikere, tilpassere, posører og entusiaster, som den viktigste dimensjonen. Den økonomiske dimensjonen kan således anses som en driver for bærekraftfokus. Dette innebærer at økonomiske insentiver vil kunne påvirke virksomhetenes fokus på bærekraftig drift. Den sosiale dimensjonen oppgis som viktig for alle utenom skeptikerne. Skeptikerne anser ikke den sosiale dimensjonen som uviktig, men har en nøytral til viktig oppfattelse av denne dimensjonen.

Over halvparten av respondentene oppgir at det er viktig å utarbeide en strategi for bærekraft, likevel har langt under halvparten prioritert å utarbeide en egen strategi. Dette tyder på at det kan være et avvik mellom ledernes holdning til bærekraft og deres handlinger. Til sammenligning finner BCG-undersøkelsen at en større andel ledere i deres studie har utarbeidet en bærekraftstrategi. Vi finner at 41 % oppgir at lønnsomheten har økt som følge av satsing på bærekraft. Kunder og eiere skiller seg ut som de viktigste interessentene som kan bidra til å endre virksomhetenes forretningsmodell i bærekraftig retning. Det kan tyde på at endringer i forretningsmodellen i stor grad er drevet av et ønske om å tilpasse seg markedet. Dersom markedet i økende grad etterspør «grønne» produkter, vil også muligheter for økt lønnsomhet være tilstede for de virksomhetene som velger å satse på bærekraftige produkter og tjenester. Dette kan innebære at holdningsskapende arbeid i første omgang bør rettes mot markedet. Dersom etterspørselen etter «grønne» produkter og tjenester øker, er det rimelig å anta at SMV vil tilpasse seg denne etterspørselen. Virksomhetene som tidlig starter utviklingen av «grønne» produkter, tjenester eller satser på bærekraftig teknologi vil dermed kunne opparbeide seg en konkurransefordel i markedet.

Perioden mellom to innovasjonsbølger kjennetegnes ofte av nedgangstider (ref. kap. 2.3.2). Det kan allikevel hevdes at slike nedgangstider tvinger frem et skifte som gir rom for nye muligheter. Ved å utvikle produkter og tjenester som dekker et nytt, eller dekker behovene på en ny måte kan virksomhetene oppnå et konkurransefortrinn. Mange vil nok hevde at Norge i dag er i en situasjon hvor «oljealderen» har gitt oss mulighet og midler til å legge til rette for et grønt skifte i økonomien. Ved å legge til rette for bærekraftige innovasjoner, kan man bygge opp en ny «grønn» industri som vil kunne gi oss et konkurransefortrinn i den grønne bølgen. Nedtrappingen av oljeindustrien vil påvirke arbeidsledigheten og økonomien i samfunnet. Dersom Norge våger å bruke ressurser på å investere for å skape en ny, grønn industri vil vi kanskje skaffe oss et nytt konkurransefortrinn som oljeindustrien har vært for oss siden 1970-tallet?

Våre resultater indikerer at ledere i norske SMV i stor grad oppfatter TBL-dimensjonene som viktige, og det kan virke som at det holdningsmessige grunnlaget er tilstede. Derimot mangler det konkrete bærekraftiltak i form av handlinger. Dette innebærer at myndighetene ikke kun bør legge hovedvekt på holdningsskapende arbeid, men også bør fokusere på å utarbeide insentiver for å stimulere til handlinger. En slik «pisk / gulrot» politikk vil kunne bidra til å skape en grønn industri med nye arbeidsplasser.

## 6 Videre forskning

Siden det er foretatt relativt lite forskning på bærekraft i norske SMV, er det rom for å foreta videre studier som bygger på vår studie. Å gjennomføre en tilnærmet lik studie som er gjennomført i denne avhandlingen kan være interessant både for å bekrefte eller avkrefte funnene våre. Replikering av denne studien vil også kunne identifisere en utvikling i SMV-ledernes holdninger og handlinger, for eksempel om ledernes holdninger til TBL-dimensjonene endres over tid. Den miljømessige dimensjonen ble kun oppfattet som viktig av entusiastene, men også blant de øvrige lederkategoriene har den en gjennomsnittsvurdering fra nøytral til viktig. I videre forskning vil det kunne vært interessant å undersøke om vurderingene av viktigheten av den miljømessige dimensjonen har endret seg. Over halvparten av respondentene rapporterer om økning i bærekraftengasjementet det siste året. For å avdekke om det er hensiktsmessig å vektlegge holdningskapende arbeid i stor grad eller gjennomføre en «pisk / gulrot» taktikk, kan man undersøke om bærekraftengasjementet fortsetter å øke i årene som kommer.

Studien kan utvikles videre ved at forskeren eksempelvis utfører flere dybdeintervjuer for å få en bedre forståelse for hvordan respondentene forstår bærekraft, hvilke tiltak de benytter for måling eller andre relevante momenter. Spørreskjemaet som ble benyttet i denne avhandlingen kan også bearbeides slik at det blir tilpasset gjennomføring av en logistisk regresjonsanalyse. Dette er en form for regresjonsanalyse som vil gi mer robuste funn enn hva som er mulig i en variansanalyse ifølge Pallant (2013, s. 175). Ved å utføre en Logistisk regresjonsanalyse vil man mer presist kunne avdekke i hvilken grad holdninger påvirker handlingene.

For å øke antallet respondenter anbefaler vi å forsøke å redusere omfanget av spørsmål i spørreskjemaet. I vår studie var det like mange respondenter som åpnet skjemaet uten å fullføre, som det antallet som faktisk fullførte undersøkelsen. Dette skyldes trolig at skjemaet var svært omfattende og tidkrevende. Ved å velge å kun følge opp de viktigste funnene fra denne avhandlingen, mener vi at man vil kunne redusere skjemaets omfang og trolig oppnå et større antall respondenter.

I vår studie avdekket vi at endringer i offentlige reguleringer ble oppfattet som en viktig faktor for endringer av virksomhetenes forretningsmodell i bærekraftig retning. Ved å

gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer kan forskeren i videre studier forsøke å avdekke mulige tiltak som vil føre til at virksomhetene velger å endre sin forretningsmodell i en bærekraftig retning.

I den nyeste studien fra BCG (2015), undersøkes det hvordan samarbeid mellom virksomheter, aktører i verdikjeden og frivillige organisasjoner, har økt som følge av satsing på bærekraft. Vi har ikke valgt å undersøkt denne sammenhengen i vår studie, men det kan være et interessant supplement i videre studier. Vi avdekket heller ikke noen forskjeller basert på bransje eller lederens alder, dette kunne også vært et aktuelt område å undersøke i videre studier.



## 7 Kilder

- Aguilar-Millan, S. (2012). Surfing the Sixth Wave. *World Future Review*, 4(2), ss. 45-54.
- Ajzen, I. (1996). The social psychology of decision making. *Social psychology: Handbook of basic principles*, ss. 297-325.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), ss. 179-211.
- Ajzen, I., Albarracín, D., & Hornik, R. (2007). *Prediction and Change og Health Behavior: Applying the Reasones Action Approach* (Vol. 1). Psychology Press.
- Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), ss. 178-204.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Stephen, T. (2011). What Happened to the "Development" in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. *Sustainable Development*, ss. 15-32.
- BCG & MIT Sloan. (2013). *Sustainability's Next Frontier*. MIT Sloan Management Review.
- BCG & MIT Sloan. (2015). *Joining Forces: Collaboration and Leadership for Sustainability*. MIT Sloan Management Review.
- Biondi, V., Iraldo, F., & Meredith, S. (2002). Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs. *International Journal of Technology Management*, 24(5).
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bos-Brouwers, H. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy & the Environment*, 19(7), 417-435.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utgave. utg.). (L. Aasand, Red.) Cappelen Damm AS.
- Brohman, J. (1996). *Popular Development: Rethinking the Theory and Practice of Development*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Cerin, P. (2002, Februar 22). Corporate Social Responsibility and Environmental Management. *John Wiley & Sons, Ltd. and ERP Environment*, ss. 46-65.
- Check, D. J., & Davidson, J. R. (2013, April). Getting Serious About ESG. *Benefits Magazine*, 50(4), ss. 14-18.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2013). *From Stockholder to Stakeholder*. University of Oxford & Arabesque Partners, Smith School of Enterprise and the Environment. Arabesque Partners.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd edn.)*. Hallsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cornish, D. B., & Clarke, R. V. (2014). *The Reasoning Criminal: Rational Choice Perspectives on Offending*. Transaction Publishers.
- Dahlsrud, A. (2008, Februar). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), ss. 1-13.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011, November). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), ss. 64 - 87.
- Det Kongelige Utenriksdepartement. (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*.
- Dodds, F., Schneeberger, K., & Ullah, F. (2012). *Review of implementation of Agenda 21 and the Rio Principles - Synthesis*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Drucker, D. J. (2009, Oktober). From SRI to ESG. *Financial Planning*, 39(10), 72-77.

- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), ss. 553-560. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2011, November). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. *Harvard Business School*.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), ss. 90-100.
- European Commission Enterprise and Industry. (2010). *SMEs and the Environment in the European Union*. Teknologisk Institut.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications .
- Field, A. (2012). *Discovering statistics using spss. 4Th Edition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Finansdepartementet. (2013). Hentet mai 28, 2014 fra Regjeringen: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-12-20122013/6.html?id=714123%20-%20note1>
- Finansforbundet. (2015, Mai). Bærekraft. *Finansfokus*, 16(3), 33.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley Pub.
- Forskningsrådet. (2012, juni 18). *Forskningsrådet*. Hentet juni 11, 2014 fra [http://www.forskningsradet.no/no/Arrangement/Berekraftig\\_innovasjon\\_hvordan\\_tenk\\_og\\_handler\\_neringslivet/1253977979416?lang=no](http://www.forskningsradet.no/no/Arrangement/Berekraftig_innovasjon_hvordan_tenk_og_handler_neringslivet/1253977979416?lang=no)
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 87-91.
- George, J., & Reve, T. (1982, November). The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research Vol. 19, No. 4*, ss. 517-524. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/3151724>
- Gibbons, F. X. (2008). *U.S National Institutes of Health*. Hentet Januar 27, 2015 fra National Cancer Institute: <http://cancercontrol.cancer.gov/brp/constructs/intent-expect-willingness/intent-expect-will.pdf>
- Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, A., & Mazursky, D. (2003). Finding your innovation sweet spot. *Harvard Business Review*, ss. 120-129.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2008). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønhaug, K. (1985). Problemer i empirisk forskning. *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*, 7-17.
- Hansen, E., Große-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube – A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. *International Journal of Innovation Management, Vol. 13, No. 4*, ss. 683-713.
- Henriques, A., & Richardson, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* London: Earthscan.
- IPCC. (2013, November 11). Understanding the Climate System and its Recent Changes. *Summary for Policymakers*.
- IUCN/UNEP/WWF. (1991). Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living. *Journal of International Development*.
- Jesus, J. E., & Higgs, E. S. (2002). International research ethics: progress, but not perfection. *Trends in Molecular Medicine*, 8(2), ss. 93-95. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1471-4914\(02\)02277-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1471-4914(02)02277-3)
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Jørgensen, S., & Tynes Pedersen, L. (2013). *Ansvarlig og lønnsom*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kahle, L. R., & Gurel-Atay, E. (2014). *Communicating Sustainability For The Green Economy*. New York: M. E. Sharp, Inc.
- Khaire, M., Aichinger, S., Hoffman, M., & Schnoedl, M. (2010, Juni 23). ZOTTER - LIVING BY CHOCOLATE. *Harvard Business Publishing*, s. 19.
- Klewitz, J., & Hansen, E. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*.
- Krajnc, D., & Glavic, P. (2005). A model for integrated assessment of. *Conservation and Recycling* 43, ss. 189-208.
- Landrum, N., & Edwards, S. (2009). *Sustainable Business: An Executive's Primer (Strategic Management Collection)*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Martinussen, W. (1986). *Sosiologisk analyse: en innføring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mercer. (2007). *The language of responsible investment*. Mercer Investment Consulting.
- Mishra, D., Akman, I., & Mishra, A. (2014, Juli). Theory of Reasoned Action application for Green Information Technology acceptance. *Computers in Human Behaviour*, 36, ss. 29-40.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2010). *Research design explained, 8Th edition*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2011). *Research design explained*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2012). *Research design explained*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2013). *Research design explained (Vol. 8th)*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Moody, B. J., & Nogrady, B. (2010). *The Sixth Wave: How to Succeed in a Resource-Limited World*. North Sydney: Random House Australia.
- Naumer, H.-J., Nacken, D., & Scheurer, S. (2012). Der "grüne" Kondratieff - oder warum Krisen gut sind. *Allianz Global Investors Europe GmbH*, ss. 1-28.
- NESH. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Hentet fra <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "Tripple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly, Volum 14, Issue 2*, ss. 243-262.
- NSD. (2012). *Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste*. Hentet November 9, 2014 fra Personvernombudet – Må prosjektet meldes?: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Små bedrifter - store verdier*. Regjeringen.
- OECD. (2002). *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publication Service.
- OECD. (2014). *Glossary of industrial organisation economics and competition law*. Hentet Februar 9, 2015 fra Organisation for Economic Co-Operation and DEvelopment: <http://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf>
- Pallant, J. (2009). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill.

- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS (5Th Edition)*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Palthe, J. (2013). Integrating Human Rigths in Business Education: Embracing the Social Dimension of Sustainability. *Journal of Education for Business*, ss. 117-124.
- Peled, E., & Leichtentritt. (2002). The Ethics of Qualitative Social Work Research. *Qualitative Social Work*, 1(2), ss. 145-169. doi:10.1177/147332500200100203
- Philips. (2014). *Philips Annual Report 2013*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, Januar). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Rever, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning. *Universitetsforlaget*, ss. 52-72.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og Mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*”. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ringdal, K. (2011). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberts, S., & Tribe, J. (2008). Sustainability Indicators for Small Tourism Enterprises - An Exploratory PERSpective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), ss. 575-594.
- Rogers, M., & Ryan, R. (2001). The Triple Bottom Line for Sustainable Community Development. *Local Environment*, 6(3), ss. 279-289.
- Rusinko , C. A. (2010). Integrating Sustainability in Management and Business Education: A Matrix Approach. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), ss. 507-519.
- Sagdahl, M. (2015, april 22). *Etikk. I Store Norske Leksikon*. Hentet mai 21, 2015 fra <https://snl.no/etikk>
- Sandvik, K. (2013). Kvantitative metoder. *Høgskolen i Buskerud og Vestfold, Oktober 2013*.
- Savitz, A. (2013). *Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. Somerset, NJ.: John Wiley & Sons.
- Savitz, W. A., & Weber, K. (2006). *How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siemens. (2015). *Annual Report 2014* .
- Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener – En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Slaper, F. T., & Hall, J. T. (2011). The Triple Bottom Line: What is it and How does it Work? *Indiana Business Review*, ss. 4-8.
- SSB. (2015, Mars 26). *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet April 9, 2015 fra <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>
- SSB. (2015, januar 23). *Virksomheter, 1. januar 2015*. Hentet mai 21, 2015 fra <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2015-01-23#content>
- Statistisk sentralbyrå. (2014, Mars 14). *Fra bedrift til virksomhet*. Hentet Oktober 23, 2014 fra Statistisk sentralbyrås nettsider: <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/fra-bedrift-til-virksomhet>
- Stenheim, T., & Madsen, D. Ø. (2014). *Innføring i bruk av IBM SPSS 21*.
- Svae, P. H. (2013). *Løsningen er grønn* (Vol. 1). Flux Forlag.

- Svartdal, F. (2011). *Psykologi: en introduksjon* (2. utgave. utg.). 0130, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Synovate. (2008). *Telefonundersøkelse om samfunnsansvar blant utenlandsorienterte bedrifter*. Oslo: Utenriksdepartementet.
- Sørgjerd, C. (2015, April 30). *Osloby*. Hentet Mai 3, 2015 fra Nyheter: <http://www.osloby.no/nyheter/Kulturkvartal-til-salgs--med-husokkupanter-pa-kjopet-7937137.html>
- Utenriksdepartementet. (2009). *Corporate social responsibility*. Oslo: Stortingsmelding nr.10.
- Utenriksdepartementet. (2012, juni 11). Hentet mai 26, 2014 fra Regjeringen: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n\\_samfunnsansvar/gri.html?id=630149](http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n_samfunnsansvar/gri.html?id=630149)
- Wallace, C. (1971). *The logic of science in sociology*. Chicago: Aldine.
- Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wirtenberg, J. (2012). Triple-Bottom-Line: This is leadership development 3.0. *Leadership Excellence* 29(6):8.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Xue, J. (2010). Arguments for and against economic growth. *Conference Proceedings, 2nd Conference on Economic Degrowth*. Department of Development and Planning, Aalborg University.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and methods, fourth edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Young, S. T., & Dhanda, K. K. (2013). *Sustainability - Essentials for Business*. Sage Publications, Inc.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 – Informasjonstekst

Kjære leder,

**(Dersom denne invitasjonen er mottatt av en informasjonsdesk, håper vi dere kan videresende den til daglig leder da det er viktig for spørreundersøkelsen.)**

Undersøkelsen gjennomføres som et samarbeid mellom to masterstudenter (Arnt og Ole Kristian) ved Høgskolen i Buskerud & Vestfold (HBV) og Storebrand.

Gjennom Storebrand og Proff Forvalt har vi fått tilgang til epostadresser, og trukket ut din epost til å være med i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen handler om bærekraft og retter seg mot personer i ledelsen i norske små- og mellomstore virksomheter.

Forskning tyder på at virksomheter som tar bærekraftutfordringen på alvor, vil være mer lønnsomme enn konkurrentene – og slik sett øke sine muligheter til å overleve i et stadig tøffere marked.

Problemstillingen vår er som følger:

#### **Er norske små og mellomstore bedrifter bærekraftige?**

Undersøkelsen tar ca. 10-15 minutter. Resultatene vil ikke kunne knyttes til deg eller din virksomhet.

Ved å delta i undersøkelsen, kan du vinne en iPad mini (16 GB wifi).

Undersøkelsen finner du her:

[Spørreundersøkelse om bærekraft](#)

Hvis det skulle oppstå problemer med linken ovenfor, benytt denne:

<http://dc.miprocloud.net/DCWebEngine/testinterview.aspx?testmode=logic&qif=8e1ef3ea-4806-419d-b46a-a2ec10074cf6>

Undersøkelsen er åpen til 8.mars.

Informasjon om undersøkelsen, og hvordan dataene skal behandles i ettertid, finner du nedenfor. Det er ikke nødvendig å lese denne informasjonen for å kunne delta i undersøkelsen.

Har du spørsmål, eller ønsker å få den endelige masteroppgaven når den foreligger, ta gjerne kontakt med oss.

Tusen takk for at du deltar!

Med vennlig hilsen

Arnt Sveen og Ole Kristian Gresaker

[Arnt.Sveen@student.hbv.no](mailto:Arnt.Sveen@student.hbv.no) og [Ole.K.Gresaker@student.hbv.no](mailto:Ole.K.Gresaker@student.hbv.no)

## **Informasjon**

### **Bakgrunn og formål**

Denne studien er en del av vårt masterarbeid ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV). Formålet med studien er å kartlegge om norske små og mellomstore virksomheter er bærekraftige. Vi har gjennom mailing-lister fra Storebrand ASA (og Proff Forvalt) trukket ut din virksomhet til å være med i en spørreundersøkelse.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og svarene fra spørreskjemaene vil ikke kunne spores tilbake til deg som respondent. Svarene vil heller ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Det er kun vi som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til dataene. Prosjektet skal etter planen avsluttes 04.05.2015. Innhentede data blir ikke lagret og skal slettes ved prosjektslutt.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Arnt Sveen

Student HBV

Arnt.Sveen@student.hbv.no

+47 481 16 498

Ole Kristian Gresaker

Student HBV

Ole.K.Gresaker@student.hbv.no

+47 986 03 037

Reidar Hæhre

Dosent HBV

Reidar.Hahre@hbv.no



## 8.2 Vedlegg 2 - Spørreskjema

Information
<p>Hei!</p> <p>Vi ønsker å kartlegge norske virksomheters fokus på bærekraft. Det vil ta ca. 15 minutter å fylle ut spørreskjemaet. Undersøkelsen er en del av en masteravhandling ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, og gjennomføres i samarbeid med Storebrand. Svarene vil bli behandlet konfidensielt. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i oppgaven.</p> <p>Før vi begynner, vil vi på neste side gi deg litt grunnleggende informasjon for at du best mulig skal kunne besvare spørsmålene. Vi ønsker at du leser gjennom denne informasjonen før du begynner.</p>

Information
<p>Spørreskjemaet berører tre forskjellige former for bærekraft, som vi kaller miljømessig-, sosial- og økonomisk bærekraft.</p> <p>Før du begynner å fylle ut spørreskjemaet, er det viktig at vi har en felles forståelse av de tre formene for bærekraft. Vi gir derfor en kort forklaring på hver av dem.</p> <p><b>Miljømessig bærekraft</b> betyr at utviklingen både lokalt og globalt må skje innenfor naturens tålegrenser. Dette er en form for bærekraft som fokuserer på forvaltning av ressurser og at virksomheten søker å redusere sitt "fotavtrykk" på kloden. Aktuelle tiltak kan for eksempel være å redusere utslipp, forbruke mindre ressurser og å finne "grønne" løsninger.</p> <p><b>Sosial bærekraft</b> kombinerer det humanitære med selve forretningsvirksomheten. Denne formen handler om virksomhetens evne til å ta samfunnsansvar, vise hensyn til samfunnet den opererer i, samt å sørge for de ansattes helse, sikkerhet og velvære på arbeidsplassen.</p> <p><b>Økonomisk bærekraft</b> dreier seg om hvorvidt virksomheten har et system for selskapsstyring som sikrer langsiktig vekst, profit, ressursutnyttelse og velferdsvekst.</p>

iPad	<b>1. Hvis du ønsker å være med i trekningen av en iPad mini 16gb wifi vennligst legg igjen epostadressen din under (dette er valgfritt) (Husk at hele skjemaet må være utfyllt for at du skal være med i trekningen)</b>
	Open

Informert	2. Hvor godt informert er du om virksomhetens tiltak for å ivareta bærekraft?
♦ range:*	
♦ skip: fylke	
Ikke informert	<input type="radio"/> 1
Noe informert	<input type="radio"/> 2
Fullt informert	<input type="radio"/> 3

Prioritert_bk	3. Hvilke av utsagnene beskriver virksomhetens prioritering av bærekraft best?
♦ range:*	
♦ skip: Klima_utsagn	
Bærekraft er ikke viktig	<input type="radio"/> 1
Bærekraftig drift er viktig for deler av bedriften, men ikke for bedriften som helhet	<input type="radio"/> 2
Bærekraftig drift er viktig, men ikke nok til å være en del av ledelsens agenda	<input type="radio"/> 3
Bærekraft er av og til på ledelsens agenda, men ikke en kjernevirksomheten/strategien	<input type="radio"/> 4
Bærekraft er godt fundert i ledelsens strategi, og en del av kjernen ved strategiske vurderinger	<input type="radio"/> 5
Vet ikke	<input type="radio"/> 6

<b>strategi_bk</b>	<b>4. Hvor viktig er det å ha en strategi for bærekraft?</b>						
	Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der						
	1 = Ikke viktig						
	5 = Veldig viktig						
	0 = Vet ikke						
<b>♦ range:*</b>							
1							<input type="radio"/> 1
2							<input type="radio"/> 2
3							<input type="radio"/> 3
4							<input type="radio"/> 4
5							<input type="radio"/> 5
0							<input type="radio"/> 0

<b>strategi_konkurranseedyktig_1</b>	<b>5. Har din virksomhet formulert skriftlig en strategi for bærekraft?</b>						
<b>♦ range:*</b>							
Nei							<input type="radio"/> 1
Ja							<input type="radio"/> 2
Vet ikke							<input type="radio"/> 3

<b>engasjement_BK</b>	<b>6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?</b>						
<b>♦ range:*</b>							
Avtatt betydelig							<input type="radio"/> 1
Det har avtatt noe							<input type="radio"/> 2
Ingen endring							<input type="radio"/> 3
Det har økt noe							<input type="radio"/> 4
Økt betydelig							<input type="radio"/> 5
Vet ikke							<input type="radio"/> 6

<b>interessent_innflytelse</b>	<b>7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft?</b>						
	Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der						
	1 = Ingen innflytelse						
	5 = Veldig stor innflytelse						
	0 = Vet ikke						
<b>♦ range:*</b>							
	1	2	3	4	5	0	
	1	2	3	4	5	0	
<b>♦ rot:r</b>							
Ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

interessent_in nflytelse	<b>7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft?</b>						
Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der							
1 = Ingen innflytelse							
5 = Veldig stor innflytelse							
0 = Vet ikke							
Kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Eiere / Investorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Myndighetene / Politikere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Kapitaltilbydere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Nærmiljøet som berøres av virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Leverandører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Bransjeforeninger (LO, NHO, osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Frivillige organisasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Entreprenører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12

Lønnsomhet	<b>8. Hvordan tror du din virksomhets satsing på bærekraft har påvirket lønnsomheten?</b>	
Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der		
1 = Lønnsomheten har falt		
5 = Lønnsomheten har økt		
0 = Vet ikke		
<b>+ range:*</b>		
1	<input type="radio"/>	1
2	<input type="radio"/>	2
3	<input type="radio"/>	3
4	<input type="radio"/>	4
5	<input type="radio"/>	5
0	<input type="radio"/>	0

Sosialt	<b>9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?</b>	
Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der		
1 = Ikke viktig		
5 = Veldig viktig		
0 = Vet ikke		
<b>+ range:*</b>		

<b>Sosialt</b>		<b>9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?</b>						
		Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der						
		1 = Ikke viktig						
		5 = Veldig viktig						
		0 = Vet ikke						
		* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:yes 5	* exclusive:y es	
		1	2	3	4	5	0	
		1	2	3	4	5	0	
<b>* rot:r</b>								
Helse og sikkerhet på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Nærmiljøets helse og sikkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Levere sikre og trygge produkter/tjenester til kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Økonomisk bidrag til nærmiljøet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Diskriminering på grunnlag av kjønn, etnisitet osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Etterutdanning for de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Økonomiske ulikheter blant de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Ansvarsfull markedsføring, og forskning og utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Menneskerettigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Legge til rette for befolkningsvekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10

<b>Miljø</b>		<b>10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?</b>						
		Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der						
		1 = Ikke viktig						
		5 = Veldig viktig						
		0 = Vet ikke						
		* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:yes 5	* exclusive:y es	
		1	2	3	4	5	0	
		1	2	3	4	5	0	
<b>* range:*</b>								
<b>* rot:r</b>								
Energieffektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Forurensing / utslipp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2

Miljø	<b>10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?</b> Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke						
Avfallshåndtering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Klimaendringer / forandringer i været	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Forvaltning av råvarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Vannmangel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Bruk av landarealer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Offentlig regulering / juridisk risiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Effektivisering av verdikjeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Tap av biologisk mangfold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Erosjon og forvitring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11

Økonomi	<b>11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?</b> Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke						
<b>* range:*</b>							
	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	
	1	2	3	4	5	0	
	1	2	3	4	5	0	
<b>* rot:r</b>							
Konkurransesevnen (f.eks. kostnader, lønnsomhet etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Omsetningsøkning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Press fra markedet (f.eks. forventninger fra kunder)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Selskapets renommé / Merkevarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Tilgang til nye markeder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Økende råvarepriser og prissvingninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

Okonomi	<b>11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?</b>						
Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der							
1 = Ikke viktig							
5 = Veldig viktig							
0 = Vet ikke							
Lederlønnsordning er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Systemer mot bestiktelser / korrupsjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Aksjonærrettigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Endrede eller uforutsigbare rammevilkår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10

Dimensjoner_ BK_1	<b>12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten?</b>						
Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der							
1 = Ikke viktig							
5 = Veldig viktig							
0 = Vet ikke							
<b>+ range:*</b>							
	1	2	3	4	5	0	
	1	2	3	4	5	0	
Sosial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Miljømessig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Økonomisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3

tiltak_BK	<b>13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?</b>						
Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der							
1 = Ikke viktig							
5 = Veldig viktig							
0 = Vet ikke							
<b>+ range:*</b>							
	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>+ exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	
	1	2	3	4	5	0	
	1	2	3	4	5	0	
<b>+ rot:r</b>							
Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2

Preview of 'Spørreskjema for masteroppgave siste versjon', version 7.0. Created 13.04.2015, 17:00

tiltak_BK	13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke						
økonomisk- og bærekraftrapport)							
Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
En egen bærekraftsleder i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8

Tiltak_BK2	14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Benytter ikke i det hele tatt 5 = Benytter i stor grad 0 = Vet ikke						
<b>* range:*</b>							
	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	<b>* exclusive:yes</b>	
	1	2	3	4	5	0	
	1	2	3	4	5	0	
<b>* rot:r</b>							
Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Konsekvensutredning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3

Preview of 'Spørreskjema for masteroppgave siste versjon', version 7.0. Created 13.04.2015, 17:00

Tiltak_BK2	14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Benytter ikke i det hele tatt 5 = Benytter i stor grad 0 = Vet ikke						
ng omkring bærekraftsproblem er							
Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblem er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblem er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

Ytelsesmaalin 9	15. Måler din virksomhet effektene av satsingen på de tre elementene som bærekraft omfatter? (Velg de dere måler)	
• range:*		
• rot:r	<input type="checkbox"/>	1
Sosial ytelse		
Miljømessig ytelse	<input type="checkbox"/>	2
Økonomisk ytelse	<input type="checkbox"/>	3
• skip:Forretningsmodell • exclusive:yes • rot:n	<input type="radio"/>	4
Virksomheten måler ikke effekten av satsingen på bærekraft		
• skip:Forretningsmodell • exclusive:yes • rot:n	<input type="radio"/>	5
Vet ikke		

Ytelsesmaalin g2	16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)?	
• range:*		
• rot:r	<input type="checkbox"/>	1
Mål for bærekraft relaterte ytelsesindikatorer (f.eks. vann- / energiforbruk, CO2 utslipp etc.)		



Ytelsesmaalin g2	16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)?
	Eksterne sertifiseringer ( f.eks. ISO 14001, EMAS osv.) <input type="checkbox"/> 2
	Kostnadsbesparelser som følger av tiltak for bærekraft <input type="checkbox"/> 3
	Samsvar mellom etiketter og standarder (f.eks. LEED, GOTS, FN Global Compact, OECD retningslinjer, etc.) <input type="checkbox"/> 4
	Benchmarking mot konkurrenter <input type="checkbox"/> 5
	Posisjon i offentlige benchmarkinger, rangeringer og indekser (f.eks. Global 100 hvor Statoil har vært på listen) <input type="checkbox"/> 6
	Inntekter fra bærekraftige produkter og tjenester <input type="checkbox"/> 7
	Open
	• <b>exclusive:yes</b> <input type="radio"/> 8
	Min virksomhet måler ikke effekten av disse indikatorene

Forretningsmodell	17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = I liten grad 5 = I stor grad 0 = Vet ikke
	• <b>range:*</b>
	• <b>skip:Klima_utsagn</b> <input type="radio"/> 1
	1 <input type="radio"/> 2
	2 <input type="radio"/> 3
	3 <input type="radio"/> 4
	4 <input type="radio"/> 5
	5 <input type="radio"/> 0
	• <b>skip:Klima_utsagn</b> <input type="radio"/> 0
	0

Forretningsmodell2	18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? (Velg alle som passer)
	• <b>range:*</b>
	• <b>rot:r</b> <input type="checkbox"/> 1
	Produkt / Servicetilbudet
	Verdikjeden <input type="checkbox"/> 2
	Organisasjonsstrukturen <input type="checkbox"/> 3
	Kostnadsmodellen <input type="checkbox"/> 4
	Målgruppene <input type="checkbox"/> 5
	• <b>exclusive:yes</b> <input type="radio"/> 6
	• <b>rot:n</b>

<b>Forretningsmodell2</b>	<b>18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft?</b> (Velg alle som passer)
Ingen av de nevnte	

<b>Forretningsmodell3</b>	<b>19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?</b> Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = I liten grad 5 = I stor grad 0 = Vet ikke
---------------------------	--

* range:*		* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes
		1	2	3	4	5	0
		1	2	3	4	5	0
<b>* rot:r</b>							
Kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1
Politisk press	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 2
Konkurrentenes økende fokus på bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 3
Ressursknapphet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 4
Eiers krav om bedre verdiskapning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 5
Endringer i offentlige reguleringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 6
Krav fra forretningsforbindelser i verdikjeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 7
Konkurranse om nytt talent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 8
Krav fra de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 9

<b>Klima_utsagn</b>	<b>20 . Hvor enig er du i følgende utsagn?</b> Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke
---------------------	---

* range:*		* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes	* exclusive:yes
		1	2	3	4	5	0
		1	2	3	4	5	0
<b>* rot:r</b>							
Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1

Klima_utsagn	20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke						
virksomhets fremtidige konkurransekraft							
Jeg tror klimaendringene er reelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Klima_risiko	21. Klimaendringene påvirker en rekke risikoforhold. Hvor viktige er risikoforholdene under for din virksomhet? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke						
* range:*							
	* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:y es	* exclusive:yes	* exclusive:y es	
	1	2	3	4	5	0	
Endringer i lover og regler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Nye forventninger fra kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Ekstremvær som f.eks. tørke, flom osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3

fylke	22. I hvilket fylke ligger hovedkontoret for din virksomhet?	
* range:*		
Østfold	<input type="radio"/>	1
Akershus	<input type="radio"/>	2
Oslo	<input type="radio"/>	3
Hedmark	<input type="radio"/>	4
Oppland	<input type="radio"/>	5
Buskerud	<input type="radio"/>	6

fylke	22. I hvilket fylke ligger hovedkontoret for din virksomhet?	
Vestfold		<input type="radio"/> 7
Telemark		<input type="radio"/> 8
Aust-Agder		<input type="radio"/> 9
Vest-Agder		<input type="radio"/> 10
Rogaland		<input type="radio"/> 11
Hordaland		<input type="radio"/> 12
Sogn og Fjordane		<input type="radio"/> 13
Møre og Romsdal		<input type="radio"/> 14
Sør-Trøndelag		<input type="radio"/> 15
Nord-Trøndelag		<input type="radio"/> 16
Nordland		<input type="radio"/> 17
Troms		<input type="radio"/> 18
Finmark		<input type="radio"/> 19
Svalbard		<input type="radio"/> 20

Tittel	23. Hvilken tittel innehar du?	
♦ range:*		
Daglig leder		<input type="radio"/> 1
Økonomisjef		<input type="radio"/> 2
Styreleder		<input type="radio"/> 3
		Open

Utdannelse	24. Hva er din høyeste fullførte utdanning?	
♦ range:*		
Grunnskole		<input type="radio"/> 1
Videregående		<input type="radio"/> 2
Høyere utdanning 1 - 3 år (Bachelor)		<input type="radio"/> 3
Høyere utdanning 4 - 5 år (Master)		<input type="radio"/> 4
Høyere utdanning utover 5 år		<input type="radio"/> 5

Bransje	25. Hvilken av følgende beskrivelser er mest dekkende for din virksomhet?	
♦ range:*		
Teknologi og telekom		<input type="radio"/> 1
Bank / Finans		<input type="radio"/> 2
Forbrukerprodukter		<input type="radio"/> 3
Helse		<input type="radio"/> 4

Preview of 'Spørreskjema for masteroppgave siste versjon', version 7.0. Created 13.04.2015, 17:00

Bransje	25. Hvilken av følgende beskrivelser er mest dekkende for din virksomhet?
Olje og energi	<input type="radio"/> 5
Bygg / Anlegg	<input type="radio"/> 6
Media og underholdning	<input type="radio"/> 7
Kjemisk	<input type="radio"/> 8
Industri	<input type="radio"/> 9
Råvarer	<input type="radio"/> 10
Automobil	<input type="radio"/> 11
Hotell og service	<input type="radio"/> 12
	<input type="radio"/> Open

Ansatte	26. Hvor mange ansatte er det i virksomheten?
♦ range:*	
<5	<input type="radio"/> 1
5-20	<input type="radio"/> 2
21-50	<input type="radio"/> 3
51-75	<input type="radio"/> 4
76-100	<input type="radio"/> 5
>100	<input type="radio"/> 6

Marked	27. Hvor er størsteparten av omsetningen til virksomheten?
♦ range:*	
♦ skip:Marked_2 Norge	<input type="radio"/> 1
♦ skip:Kjonn Norden	<input type="radio"/> 2
♦ skip:Kjonn Europa	<input type="radio"/> 3
♦ skip:Kjonn USA	<input type="radio"/> 4
♦ skip:Kjonn Øvrige deler av verden	<input type="radio"/> 5
♦ skip:Kjonn Globalt (hovedomsetning/salg til tre eller flere forskjellige regioner)	<input type="radio"/> 6

Marked_2	28. Hvor er størsteparten av omsetningen til virksomheten?
♦ range:*	
Nord-Norge	<input type="radio"/> 1
Sør-Norge	<input type="radio"/> 2
Kun i virksomhetens eget fylke	<input type="radio"/> 3

Preview of 'Spørreskjema for masteroppgave siste versjon', version 7.0. Created 13.04.2015, 17:00

### 8.3 Vedlegg 3 – Epost fra SSB

**Fra:** [REDACTED]

**Sendt:** 27. april 2015 15:08

**Til:** [REDACTED]

**Emne:** VS: Virksomheter - årlig statistikk

Hei!

Det finnes ca 268 056 aktive AS per april 2015. Av disse er ca 158 460 registrert i MVA registeret.

Vennlig hilsen

[REDACTED]

Seksjon for næringslivsundersøkelser og populasjoner

Statistisk sentralbyrå

## 8.4 Vedlegg 4 – Faktoranalyse

### Faktoranalyse for spørsmål 3,4 og 6

**Communalities**

	Initial	Extraction
3. Hvilke av utsagnene beskriver virksomhetens prioritering av bærekraft best?	,257	,448
4. Hvor viktig er det å ha en strategi for bærekraft?	,264	,560
6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?	,054	,080

Extraction Method: Maximum Likelihood.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,628	54,269	54,269	1,087	36,225	36,225
2	,873	29,089	83,358			
3	,499	16,642	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
4. Hvor viktig er det å ha en strategi for bærekraft?	,749
3. Hvilke av utsagnene beskriver virksomhetens prioritering av bærekraft best?	,668
6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?	,283

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

### Korrelasjonsmatrise for spørsmål 3 og 4

**Correlations**

		3. Hvilke av utsagnene beskriver virksomhetens prioritering av bærekraft best?	4. Hvor viktig er det å ha en strategi for bærekraft?
3. Hvilke av utsagnene beskriver virksomhetens prioritering av bærekraft best?	Pearson Correlation	1	,500**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	948	907
4. Hvor viktig er det å ha en strategi for bærekraft?	Pearson Correlation	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	907	907

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Korrelasjonsmatrise for spørsmål 5 og 17 - handlinger

**Correlations**

		5. Har din virksomhet formulert skriftlig en strategi for bærekraft?	17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?
5. Har din virksomhet formulert skriftlig en strategi for bærekraft?	Pearson Correlation	1	,342**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	907	907
17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?	Pearson Correlation	,342**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	907	907

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 8.5 Vedlegg 5 - Chronbachs alpha

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,950	,948	82

## 8.6 Vedlegg 6 – Uteliggere

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
					Deviation	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
2. Hvor godt informert er du om virksomhetens tiltak for å ivareta bærekraft?	1118	1	3	2,57	,675	-1,266	,073	,276	,146
3. Hvilke av utsagnene beskriver virksomhetens prioritering av bærekraft best?	1001	1	6	4,10	1,081	-1,167	,077	,922	,154
4. Hvor viktig er det å ha en strategi for bærekraft?	960	0	5	3,98	1,068	-1,473	,079	2,804	,158
5. Har din virksomhet	960	1	3	1,35	,506	,923	,079	-,450	,158



formulert skriftlig en strategi for bærekraft?									
6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?	960	1	6	3,68	,772	,633	,079	,060	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Ledelsen	960	0	5	4,27	1,089	-2,090	,079	4,979	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Kundene	960	0	5	3,92	1,245	-1,466	,079	2,020	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Eiere / Investorer	960	0	5	3,94	1,311	-1,390	,079	1,377	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Myndighetene / Politikere	960	0	5	3,28	1,348	-,602	,079	-,321	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Ansatte	960	0	5	3,79	1,138	-1,096	,079	1,255	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Kapitaltilbydere	960	0	5	2,01	1,422	,457	,079	-,706	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Konkurrenter	960	0	5	2,84	1,336	-,335	,079	-,581	,158

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Nærmiljøet som berøres av virksomheten	960	0	5	3,36	1,367	-,606	,079	-,522	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Leverandører	960	0	5	3,01	1,301	-,379	,079	-,587	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Bransjeforeninger (LO, NHO, osv.)	960	0	5	2,44	1,354	,034	,079	-,858	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Frivillige organisasjoner	960	0	5	1,93	1,244	,500	,079	-,440	,158
7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Entreprenører	960	0	5	2,26	1,452	,126	,079	-,986	,158
8. Hvordan tror du din virksomhets satsing på bærekraft har påvirket lønnsomheten?	960	0	5	2,86	1,634	-,740	,079	-,653	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Helse og sikkerhet på arbeidsplassen	960	0	5	4,51	,997	-2,898	,079	9,338	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Nærmiljøets helse og sikkerhet	960	0	5	3,77	1,291	-1,090	,079	,627	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Levere sikre	960	0	5	4,55	1,061	-3,046	,079	9,374	,158

og trygge produkter/tjenester til kundene									
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomisk bidrag til nærmiljøet	960	0	5	3,07	1,281	-,378	,079	-,521	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Diskriminering på grunnlag av kjønn, etnisitet osv.	960	0	5	3,56	1,600	-,913	,079	-,403	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Etterutdanning for de ansatte	960	0	5	3,81	1,034	-,851	,079	,638	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomiske ulikheter blant de ansatte	960	0	5	3,11	1,352	-,592	,079	-,288	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Ansvarsfull markedsføring, og forskning og utvikling	960	0	5	3,53	1,329	-,881	,079	,176	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Menneskerettigheter	960	0	5	3,46	1,520	-,744	,079	-,555	,158
9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Legge til rette for befolkningsvekst	960	0	5	2,32	1,513	,241	,079	-1,040	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Energieffektivitet	960	0	5	3,72	1,335	-1,069	,079	,491	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forurensing / utslipp	960	0	5	3,49	1,533	-,740	,079	-,637	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Avfallshåndtering	960	0	5	3,90	1,294	-1,222	,079	,791	,158

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Klimaendringer / forandringer i været	960	0	5	2,95	1,510	-,283	,079	-1,023	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forvaltning av råvarer	960	0	5	3,03	1,606	-,318	,079	-1,175	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Vannmangel	960	0	5	2,56	1,606	,151	,079	-1,204	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Bruk av landarealer	960	0	5	2,43	1,548	,188	,079	-1,129	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Offentlig regulering / juridisk risiko	960	0	5	3,38	1,449	-,789	,079	-,179	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Effektivisering av verdikjeden	960	0	5	3,61	1,449	-1,041	,079	,195	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Tap av biologisk mangfold	960	0	5	2,58	1,571	,028	,079	-1,165	,158
10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Erosjon og forvitring	960	0	5	2,32	1,511	,190	,079	-1,053	,158
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Konkurransesevnen (f.eks. kostnader, lønnsomhet etc.)	960	0	5	4,53	,858	-2,618	,079	8,740	,158
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Omsetningsøkning	960	0	5	4,06	1,016	-1,208	,079	1,736	,158
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Press fra	960	0	5	4,22	,917	-1,496	,079	3,068	,158

markedet (f.eks. forventninger fra kunder)										
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Selskapets renomme / Merkevarer	960	0	5	4,68	,797	-3,691	,079	16,459	,158	
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Tilgang til nye markeder	960	0	5	3,78	1,179	-,914	,079	,351	,158	
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Økende råvarepriser og prissvigninger	960	0	5	3,53	1,436	-,754	,079	-,511	,158	
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Lederlønnsordninger	960	0	5	2,97	1,211	-,275	,079	-,533	,158	
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Systemer mot bestiktelser / korrupsjon	960	0	5	3,27	1,601	-,406	,079	-1,215	,158	
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Aksjonærrettigheter	960	0	5	2,91	1,397	-,260	,079	-,883	,158	
11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Endrede eller uforutsigbare rammevilkår	960	0	5	4,06	1,182	-1,587	,079	2,500	,158	
12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Sosial	960	0	5	4,16	,944	-1,456	,079	3,060	,158	
12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Miljømessig	960	0	5	3,75	1,156	-,921	,079	,543	,158	
12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Økonomisk	960	0	5	4,49	,920	-2,953	,079	10,833	,158	
13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og	960	0	5	3,79	1,228	-1,111	,079	,884	,158	

Økonomiske spørsmål? Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft									
13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?									
Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert økonomisk- og bærekraftrapport)									
13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?									
Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft									
13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?									
Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften									
13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?									
Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver									
13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?									
Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet									
	960	0	5	2,32	1,368	,095	,079	-,866	,158
	960	0	5	3,25	1,355	-,533	,079	-,510	,158
	960	0	5	2,70	1,426	-,275	,079	-,827	,158
	960	0	5	2,97	1,457	-,430	,079	-,755	,158
	960	0	5	2,34	1,453	,214	,079	-1,033	,158

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft	960	0	5	2,57	1,436	-,152	,079	-,970	,158
13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? En egen bærekraftsleder i virksomheten	960	0	5	2,01	1,295	,626	,079	-,473	,158
14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft	960	0	5	2,51	1,439	,016	,079	-1,035	,158
14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft	960	0	5	2,97	1,485	-,338	,079	-1,009	,158
14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Konsekvensutredning omkring bærekraftsproblemer	960	0	5	2,34	1,401	,148	,079	-,994	,158
14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Proaktiv og streng analyse	960	0	5	2,54	1,455	,031	,079	-1,006	,158

av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)									
14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere?	960	0	5	1,99	1,316	,435	,079	-,695	,158
Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblemer									
14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere?	960	0	5	2,46	1,459	,092	,079	-1,072	,158
Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblemer									
15. Måler din virksomhet effektene av satsingen på de tre elementene som bærekraft omfatter? Sosial ytelse	158	1	1	1,00	0,000				
15. Måler din virksomhet effektene av satsingen på de tre elementene som bærekraft omfatter? Miljømessig ytelse	149	1	1	1,00	0,000				
15. Måler din virksomhet effektene av satsingen på de tre elementene som bærekraft omfatter? Økonomisk ytelse	329	1	1	1,00	0,000				
15. Måler din virksomhet effektene av satsingen på de tre elementene som bærekraft omfatter?	556	1	1	1,00	0,000				
Virksomheten måler ikke effekten av satsingen på bærekraft									



15. Måler din virksomhet effektene av satsingen på de tre elementene som bærekraft omfatter? Vet ikke vis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial- , miljømessig- og økonomisk ytelse)? Mål for bærekraft relaterte ytelsesindikatorer (f.eks. vann- / energiforbruk, CO2 utslipp etc.)	36	1	1	1,00	0,000				
16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial- , miljømessig- og økonomisk ytelse)? Eksterne sertifiseringer ( f.eks. ISO 14001, EMAS osv.)	105	1	1	1,00	0,000				
16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial- , miljømessig- og økonomisk ytelse)? Kostnadsbesparelser som følger av tiltak for bærekraft arte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial- , miljømessig- og økonomisk ytelse)? Samsvar mellom etiketter og standarder (f.eks. LEED, GOTS, FN Global Compact, OECD retningslinjer, etc.)	117	1	1	1,00	0,000				
16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial- , miljømessig- og økonomisk ytelse)?	199	1	1	1,00	0,000				
Kostnadsbesparelser som følger av tiltak for bærekraft arte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial- , miljømessig- og økonomisk ytelse)? Samsvar mellom etiketter og standarder (f.eks. LEED, GOTS, FN Global Compact, OECD retningslinjer, etc.)	43	1	1	1,00	0,000				

16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)? Benchmarking mot konkurrenter å en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)? Posisjon i offentlige benchmarkinger, rangeringer og indekser (f.eks. Global 100 hvor Statoil har vært på listen)	126	1	1	1,00	0,000				
16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)? Inntekter fra bærekraftige produkter og tjenester	26	1	1	1,00	0,000				
16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)? Andre måter, i så fall hvilke?	150	1	1	1,00	0,000				
16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)? Min virksomhet måler ikke effekten av disse indikatorene	22	1	1	1,00	0,000				
	39	1	1	1,00	0,000				

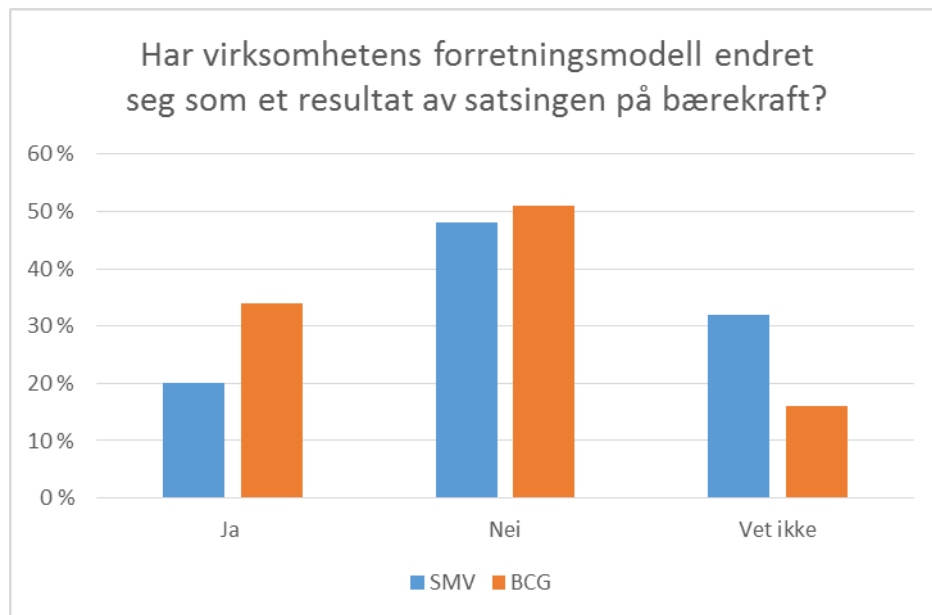
16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial-, miljømessig- og økonomisk ytelse)? No answer	0								
17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?	960	0	5	2,09	1,402	,223	,079	-1,031	,158
18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? Produkt / Servicetilbudet	329	1	1	1,00	0,000				
18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? Verdikjeden	177	1	1	1,00	0,000				
18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? Organisasjonsstrukturen	185	1	1	1,00	0,000				
18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? Kostnadsmodellen	206	1	1	1,00	0,000				
18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? Målgruppene	134	1	1	1,00	0,000				
18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? Ingen av de	64	1	1	1,00	0,000				

nevnte									
18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft? No answer	0								
19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester	560	0	5	3,67	1,166	-,817	,103	,211	,206
19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Politisk press	560	0	5	2,19	1,263	,467	,103	-,580	,206
19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Konkurrentenes økende fokus på bærekraft	560	0	5	2,86	1,264	-,177	,103	-,669	,206
19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Ressursknapphet	560	0	5	2,54	1,310	,080	,103	-,791	,206
19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Eiers krav om bedre verdiskapning	560	0	5	3,61	1,218	-,739	,103	-,102	,206
19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Endringer i offentlige reguleringer	560	0	5	2,98	1,325	-,203	,103	-,701	,206
19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre	560	0	5	2,93	1,278	-,254	,103	-,777	,206

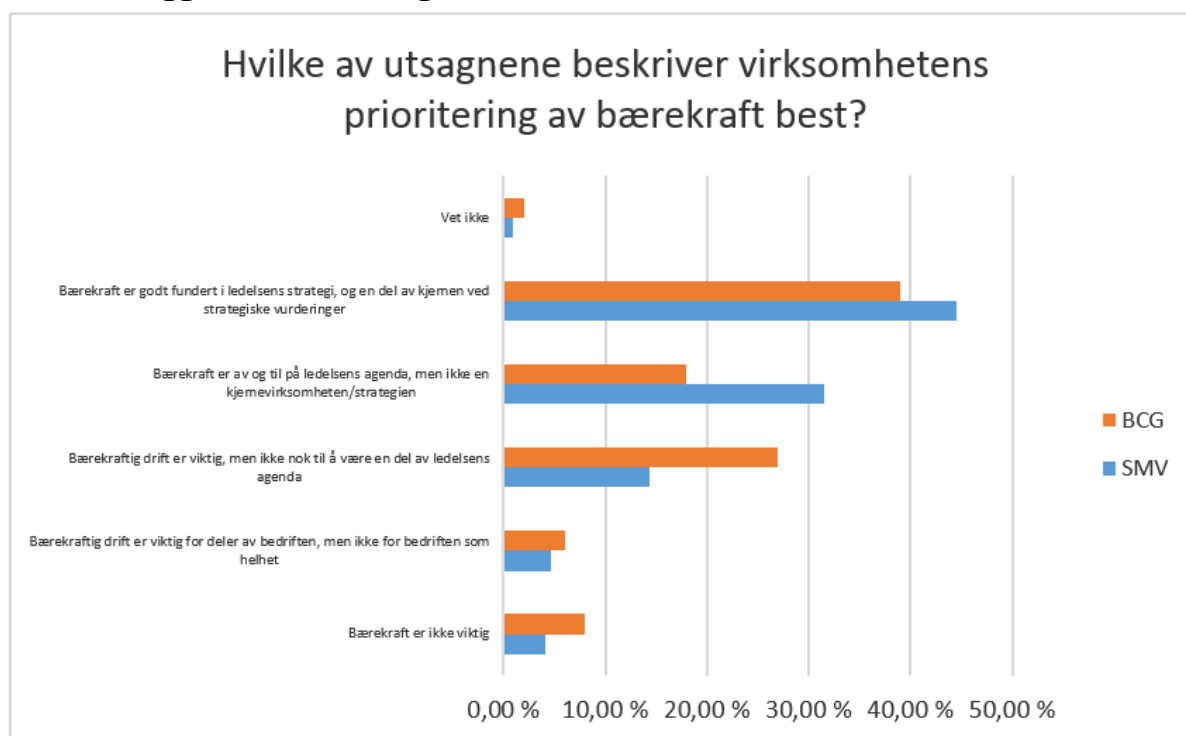
virksomhetens forretningsmodell? Krav fra forretningsforbindelser i verdikjeden 19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Konkurransen om nytt talent 19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Krav fra de ansatte 20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurranseskraft 20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg tror klimaendringene er reelle 20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer	560	0	5	2,49	1,290	,025	,103	-809	,206
560	0	5	2,75	1,140	-,037	,103	-706	,206	
1001	0	5	2,86	1,429	,001	,077	-1,211	,154	
1001	0	5	4,06	1,184	-1,459	,077	1,901	,154	
1001	0	5	4,01	1,180	-1,262	,077	1,144	,154	

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene ndringene påvirker en rekke risikoforhold. Hvor viktige er risikoforholdene under for din virksomhet? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke	1001	0	5	3,41	1,300	-,935	,077	,590	,154
Endringer i lover og regler dringene påvirker en rekke risikoforhold. Hvor viktige er risikoforholdene under for din virksomhet? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke	1001	0	5	3,56	1,358	-,804	,077	-,171	,154
Nye forventninger fra kunder åvirker en rekke risikoforhold. Hvor viktige er risikoforholdene under for din virksomhet? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke	1001	0	5	3,67	1,255	-1,006	,077	,479	,154
Nye forventninger fra kunder åvirker en rekke risikoforhold. Hvor viktige er risikoforholdene under for din virksomhet? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Ikke viktig 5 = Veldig viktig 0 = Vet ikke	1001	0	5	2,91	1,481	-,107	,077	-1,137	,154
Ekstremvær som f.eks. tørke, flom osv. Valid N (listwise)	0								

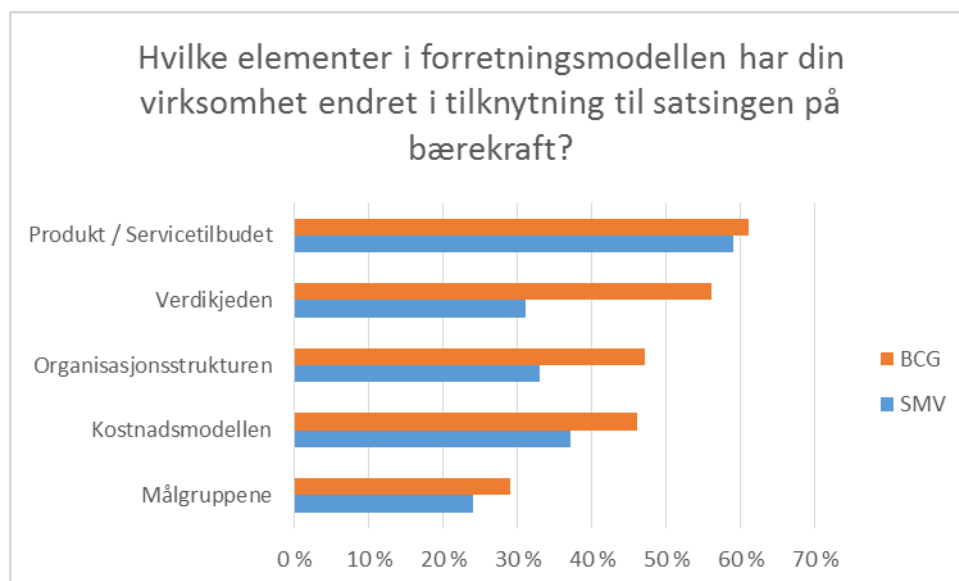
## 8.7 Vedlegg 7 – Endret forretningsmodell



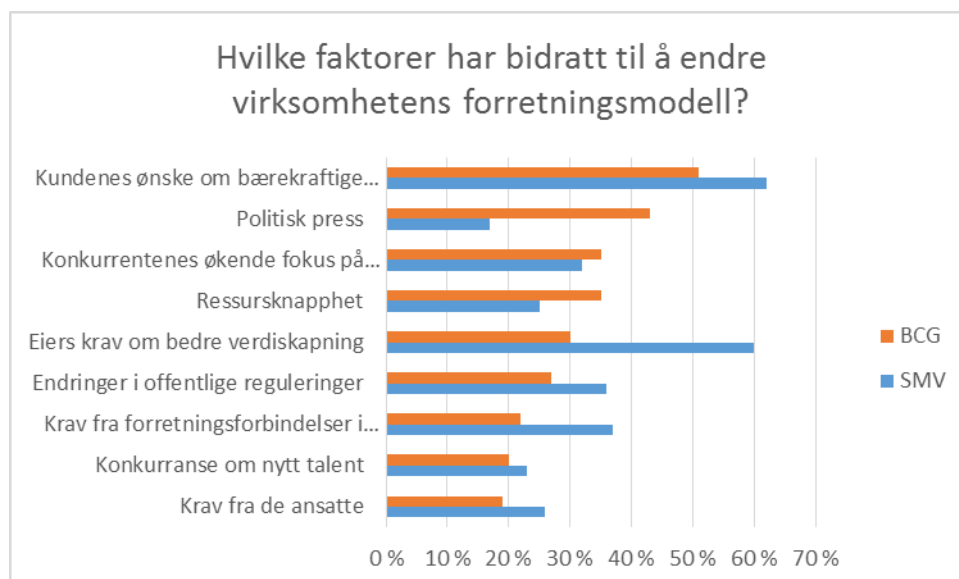
## 8.8 Vedlegg 8 – Prioritering av bærekraft



## 8.9 Vedlegg 9 – Elementer i forretningsmodellen



## 8.10 Vedlegg 10 – Faktorer som har bidratt til endret forretningsmodell





## 8.11 Vedlegg 11 – Interessenter

### Ledelsen

#### Descriptives

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Ledelsen

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1,00	335		
2,00	126	4,20	,790	,070	4,06	4,34	2	5
3,00	168	4,65	,630	,049	4,55	4,74	3	5
4,00	304	4,67	,622	,036	4,60	4,74	1	5
Total	933	4,39	,823	,027	4,34	4,45	1	5

#### Test of Homogeneity of Variances

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Ledelsen

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
16,672	3	929	,000

#### ANOVA

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Ledelsen

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	70,725	3	23,575	39,115	,000
Within Groups	559,914	929	,603		
Total	630,639	932			

### Robust Tests of Equality of Means

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Ledelsen

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	38,081	3	394,178	,000
Brown-Forsythe	41,633	3	691,496	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Ledelsen

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
				1,00	2,00	-,112
	3,00	-,562 <sup>*</sup>	,073	,000	-,75	-,37
	4,00	-,584 <sup>*</sup>	,061	,000	-,74	-,43
2,00	1,00	,112	,081	,513	-,10	,32
	3,00	-,450 <sup>*</sup>	,091	,000	-,69	-,21
	4,00	-,473 <sup>*</sup>	,082	,000	-,68	-,26
3,00	1,00	,562 <sup>*</sup>	,073	,000	,37	,75
	2,00	,450 <sup>*</sup>	,091	,000	,21	,69
	4,00	-,022	,075	,991	-,21	,17
4,00	1,00	,584 <sup>*</sup>	,061	,000	,43	,74
	2,00	,473 <sup>*</sup>	,082	,000	,26	,68
	3,00	,022	,075	,991	-,17	,21

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Myndigheter / politikere

### Descriptives

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft?

Myndighetene / Politikere

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	330	3,32	1,213	,067	3,19	3,46	1	5
2,00	123	3,49	1,126	,102	3,29	3,69	1	5
3,00	165	3,44	1,308	,102	3,24	3,64	1	5
4,00	306	3,45	1,170	,067	3,32	3,58	1	5
Total	924	3,41	1,205	,040	3,33	3,48	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft?

Myndighetene / Politikere

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,135	3	920	,094

### ANOVA

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Myndighetene / Politikere

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,713	3	1,238	,851	,466
Within Groups	1337,283	920	1,454		
Total	1340,996	923			

### Robust Tests of Equality of Means

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Myndighetene / Politikere

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	,870	3	385,152	,457
Brown-Forsythe	,850	3	695,424	,467

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Myndighetene / Politikere

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,164	,127	,573	-,49	,16
	3,00	,112	,115	,764	-,41	,18
	4,00	,123	,096	,569	-,37	,12
2,00	1,00	,164	,127	,573	-,16	,49
	3,00	,051	,144	,984	-,32	,42
	4,00	,040	,129	,990	-,29	,37
3,00	1,00	,112	,115	,764	-,18	,41
	2,00	-,051	,144	,984	-,42	,32
	4,00	-,011	,116	1,000	-,31	,29
4,00	1,00	,123	,096	,569	-,12	,37
	2,00	-,040	,129	,990	-,37	,29
	3,00	,011	,116	1,000	-,29	,31

## Kundene

### Descriptives

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Kundene

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	335	3,90	1,033	,056	3,79	4,01	1	5
2,00	123	4,16	,872	,079	4,01	4,32	1	5
3,00	161	4,17	,995	,078	4,01	4,32	1	5
4,00	303	4,22	,909	,052	4,12	4,32	1	5
Total	922	4,09	,975	,032	4,02	4,15	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Kundene

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,485	3	918	,217

### ANOVA

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Kundene

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,838	3	6,279	6,723	,000
Within Groups	857,393	918	,934		
Total	876,231	921			

### Robust Tests of Equality of Means

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Kundene

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	6,380	3	387,227	,000
Brown-Forsythe	6,949	3	724,942	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Kundene

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00 2,00	-,264*	,102	,048	-,53	,00
1,00 3,00	-,269*	,093	,020	-,51	-,03
1,00 4,00	-,319*	,077	,000	-,52	-,12
2,00 1,00	,264*	,102	,048	,00	,53
2,00 3,00	-,005	,116	1,000	-,30	,29
2,00 4,00	-,055	,103	,951	-,32	,21
3,00 1,00	,269*	,093	,020	,03	,51
3,00 2,00	,005	,116	1,000	-,29	,30
3,00 4,00	-,050	,094	,951	-,29	,19
4,00 1,00	,319*	,077	,000	,12	,52
4,00 2,00	,055	,103	,951	-,21	,32
4,00 3,00	,050	,094	,951	-,19	,29

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Leverandører

### Descriptives

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft?

Leverandører

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	334	2,94	1,183	,065	2,81	3,06	1	5
2,00	126	3,19	1,205	,107	2,98	3,40	1	5
3,00	160	3,09	1,253	,099	2,90	3,29	1	5
4,00	309	3,28	1,163	,066	3,15	3,41	1	5
Total	929	3,11	1,199	,039	3,04	3,19	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Leverandører

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,968	3	925	,407

### ANOVA

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Leverandører

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,926	3	6,642	4,678	,003
Within Groups	1313,207	925	1,420		
Total	1333,132	928			

### Robust Tests of Equality of Means

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Leverandører

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	4,795	3	381,579	,003
Brown-Forsythe	4,578	3	670,140	,003

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Leverandører

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,253	,125	,176	-,57	,07
	3,00	,157	,115	,520	-,45	,14
	4,00	-,344*	,094	,002	-,59	-,10
2,00	1,00	,253	,125	,176	-,07	,57
	3,00	,097	,142	,904	-,27	,46
	4,00	-,091	,126	,888	-,42	,23
3,00	1,00	,157	,115	,520	-,14	,45
	2,00	-,097	,142	,904	-,46	,27
	4,00	-,188	,116	,369	-,49	,11
4,00	1,00	,344*	,094	,002	,10	,59
	2,00	,091	,126	,888	-,23	,42
	3,00	,188	,116	,369	-,11	,49

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## Nærmiljøet som berøres av virksomheten

### Descriptives

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Nærmiljøet som berøres av virksomheten

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1,00	337		
2,00	126	3,59	1,208	,108	3,37	3,80	1	5
3,00	166	3,45	1,287	,100	3,25	3,65	1	5
4,00	307	3,64	1,237	,071	3,51	3,78	1	5
Total	936	3,45	1,272	,042	3,36	3,53	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Nærmiljøet som berøres av virksomheten

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,400	3	932	,753

### ANOVA

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Nærmiljøet som berøres av virksomheten

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33,807	3	11,269	7,099	,000
Within Groups	1479,414	932	1,587		
Total	1513,221	935			

### Robust Tests of Equality of Means

7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Nærmiljøet som berøres av virksomheten

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	7,047	3	393,197	,000
Brown-Forsythe	7,175	3	720,785	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft? Nærmiljøet som berøres av virksomheten

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,380 <sup>*</sup>	,132	,021	-,72	-,04
	3,00	-,244	,119	,173	-,55	,06
	4,00	-,437 <sup>*</sup>	,099	,000	-,69	-,18
2,00	1,00	,380 <sup>*</sup>	,132	,021	,04	,72
	3,00	,135	,149	,799	-,25	,52
	4,00	-,058	,133	,973	-,40	,29
3,00	1,00	,244	,119	,173	-,06	,55
	2,00	-,135	,149	,799	-,52	,25
	4,00	-,193	,121	,384	-,51	,12
4,00	1,00	,437 <sup>*</sup>	,099	,000	,18	,69
	2,00	,058	,133	,973	-,29	,40
	3,00	,193	,121	,384	-,12	,51

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 8.12 Vedlegg 12 - Klimautsagn

Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft

### Descriptives

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	343	2,53	1,317	,071	2,39	2,67	1	5
2,00	126	3,02	1,265	,113	2,79	3,24	1	5
3,00	168	2,74	1,431	,110	2,53	2,96	1	5
4,00	310	3,40	1,384	,079	3,24	3,55	1	5
Total	947	2,92	1,401	,046	2,83	3,01	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,599	3	943	,051

### ANOVA

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	128,052	3	42,684	23,300	,000
Within Groups	1727,524	943	1,832		
Total	1855,576	946			

### Robust Tests of Equality of Means

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke  
Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	23,085	3	394,628	,000
Brown-Forsythe	23,422	3	723,043	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke  
Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,482 <sup>*</sup>	,141	,004	-1,12
	3,00	-,211	,127	,350	,12
	4,00	-,863 <sup>*</sup>	,106	,000	-1,14
2,00	1,00	,482 <sup>*</sup>	,141	,004	,85
	3,00	,272	,160	,322	,68
	4,00	-,381 <sup>*</sup>	,143	,039	-,01
3,00	1,00	,211	,127	,350	,54
	2,00	-,272	,160	,322	,14
	4,00	-,653 <sup>*</sup>	,130	,000	-,32
4,00	1,00	,863 <sup>*</sup>	,106	,000	1,14
	2,00	,381 <sup>*</sup>	,143	,039	,75
	3,00	,653 <sup>*</sup>	,130	,000	,99

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Jeg tror klimaendringene er reelle

### Descriptives

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg tror klimaendringene er reelle

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	340	4,08	1,050	,057	3,97	4,19	1	5
2,00	123	4,01	1,098	,099	3,81	4,20	1	5
3,00	169	4,16	1,031	,079	4,00	4,32	1	5
4,00	310	4,20	1,007	,057	4,09	4,31	1	5
Total	942	4,13	1,040	,034	4,06	4,19	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg tror klimaendringene er reelle

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,087	3	938	,967

### ANOVA

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg tror klimaendringene er reelle

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,246	3	1,415	1,311	,270
Within Groups	1012,972	938	1,080		
Total	1017,219	941			

### Robust Tests of Equality of Means

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke  
Jeg tror klimaendringene er reelle

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	1,280	3	384,927	,281
Brown-Forsythe	1,285	3	662,556	,279

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke  
Jeg tror klimaendringene er reelle  
Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,074	,109	,905	-,21	,36
	3,00	-,077	,098	,858	-,33	,17
	4,00	-,118	,082	,474	-,33	,09
2,00	1,00	-,074	,109	,905	-,36	,21
	3,00	-,152	,123	,607	-,47	,17
	4,00	-,192	,111	,307	-,48	,09
3,00	1,00	,077	,098	,858	-,17	,33
	2,00	,152	,123	,607	-,17	,47
	4,00	-,040	,099	,978	-,30	,22
4,00	1,00	,118	,082	,474	-,09	,33
	2,00	,192	,111	,307	-,09	,48
	3,00	,040	,099	,978	-,22	,30

### Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer

#### Descriptives

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke  
Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer

	N	Mean	Std.	Std. Error	95% Confidence	Minimum	Maximum
--	---	------	------	------------	----------------	---------	---------

			Deviation		Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	343	3,96	1,175	,063	3,84	4,09	1	5
2,00	123	4,07	1,022	,092	3,88	4,25	1	5
3,00	170	4,05	1,089	,084	3,89	4,22	1	5
4,00	312	4,18	1,003	,057	4,07	4,29	1	5
Total	948	4,06	1,088	,035	3,99	4,13	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,205	3	944	,086

### ANOVA

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,978	3	2,659	2,255	,080
Within Groups	1113,097	944	1,179		
Total	1121,075	947			

### Robust Tests of Equality of Means

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke  
Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2,274	3	393,608	,080
Brown-Forsythe	2,320	3	733,550	,074

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke  
Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-,103	,114	,804	-,40	,19
	3,00	-,091	,102	,809	-,35	,17
	4,00	-,221 <sup>*</sup>	,085	,047	-,44	,00
2,00	1,00	,103	,114	,804	-,19	,40
	3,00	,012	,129	1,000	-,32	,34
	4,00	-,118	,116	,739	-,42	,18
3,00	1,00	,091	,102	,809	-,17	,35
	2,00	-,012	,129	1,000	-,34	,32
	4,00	-,130	,104	,593	-,40	,14
4,00	1,00	,221 <sup>*</sup>	,085	,047	,00	,44
	2,00	,118	,116	,739	-,18	,42
	3,00	,130	,104	,593	-,14	,40

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaforandringene**

Descriptives



20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	316	3,36	1,046	,059	3,24	3,48	1	5
2,00	123	3,63	,891	,080	3,47	3,79	1	5
3,00	162	3,64	1,055	,083	3,48	3,81	1	5
4,00	306	3,84	,982	,056	3,73	3,95	1	5
Total	907	3,61	1,024	,034	3,54	3,67	1	5

#### Test of Homogeneity of Variances

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,125	3	903	,025

### ANOVA

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	35,534	3	11,845	11,693	,000
Within Groups	914,735	903	1,013		
Total	950,269	906			

### Robust Tests of Equality of Means

20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	11,418	3	388,478	,000
Brown-Forsythe	12,037	3	726,151	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 20 . Hvor enig er du i følgende utsagn? Velg det svaralternativet (1-5) som du mener best beskriver situasjonen, der 1 = Meget uenig 5 = Meget enig 0 = Vet ikke Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00 2,00	-,265	,107	,064	-,54	,01
1,00 3,00	-,281*	,097	,020	-,53	-,03
1,00 4,00	-,476*	,081	,000	-,68	-,27
2,00 1,00	,265	,107	,064	-,01	,54
2,00 3,00	-,016	,120	,999	-,33	,29
2,00 4,00	-,211	,107	,204	-,49	,07
3,00 1,00	,281*	,097	,020	,03	,53
3,00 2,00	,016	,120	,999	-,29	,33
3,00 4,00	-,195	,098	,192	-,45	,06
4,00 1,00	,476*	,081	,000	,27	,68
4,00 2,00	,211	,107	,204	-,07	,49
4,00 3,00	,195	,098	,192	-,06	,45

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 8.13 Vedlegg 13 - Forretningsmodell

I hvilken grad forretningsmodellen har endret seg som et resultat av fokuset på bærekraft

### Descriptives

17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	263	1,31	,463	,029	1,25	1,36	1	2
2,00	127	3,24	,698	,062	3,12	3,37	1	5
3,00	135	1,30	,462	,040	1,23	1,38	1	2
4,00	313	3,43	,856	,048	3,34	3,53	1	5
Total	838	2,39	1,234	,043	2,31	2,48	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
51,674	3	834	,000

### ANOVA

17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	899,240	3	299,747	666,979	,000
Within Groups	374,808	834	,449		
Total	1274,048	837			

### Robust Tests of Equality of Means

17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	705,273	3	360,774	,000
Brown-Forsythe	750,261	3	609,976	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

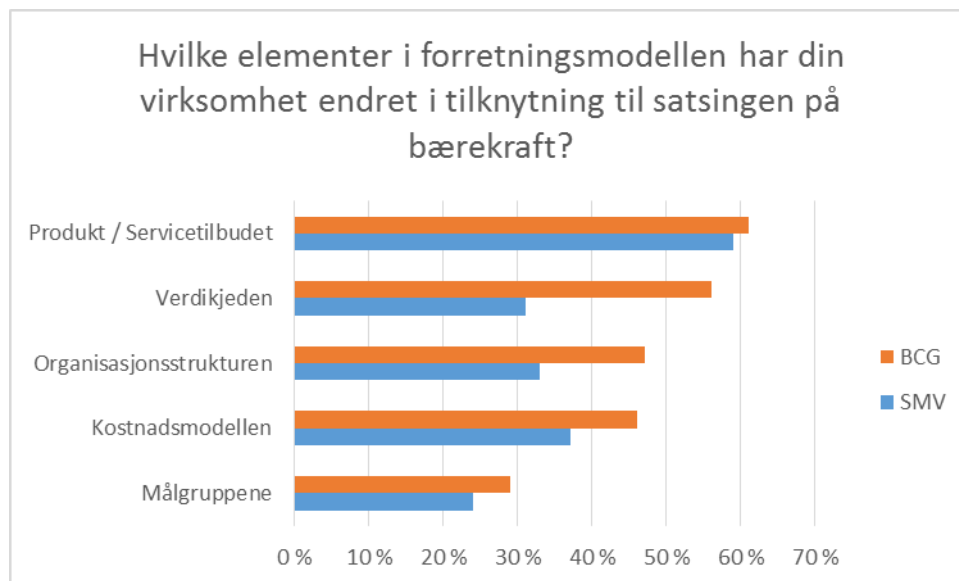
Dependent Variable: 17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-1,936 <sup>*</sup>	,072	,000	-2,12	-1,75
	3,00	,004	,071	1,000	-,18	,19
	4,00	-2,123 <sup>*</sup>	,056	,000	-2,27	-1,98
2,00	1,00	1,936 <sup>*</sup>	,072	,000	1,75	2,12
	3,00	1,940 <sup>*</sup>	,083	,000	1,73	2,15
	4,00	-,187 <sup>*</sup>	,071	,040	-,37	-,01
3,00	1,00	-,004	,071	1,000	-,19	,18
	2,00	-1,940 <sup>*</sup>	,083	,000	-2,15	-1,73
	4,00	-2,128 <sup>*</sup>	,069	,000	-2,31	-1,95
4,00	1,00	2,123 <sup>*</sup>	,056	,000	1,98	2,27
	2,00	,187 <sup>*</sup>	,071	,040	,01	,37
	3,00	2,128 <sup>*</sup>	,069	,000	1,95	2,31

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Hva har endret seg i forretningsmodellen?



## Kundenes ønske om bærekraftige produkter og tjenester

### Descriptives

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	81	3,53	1,085	,121	3,29	3,77	1	5
2,00	126	3,65	,966	,086	3,48	3,82	1	5
3,00	41	3,12	1,166	,182	2,75	3,49	1	5
4,00	307	3,84	1,150	,066	3,71	3,97	1	5
Total	555	3,70	1,118	,047	3,61	3,79	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,350	3	551	,257

## ANOVA

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?

Kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22,656	3	7,552	6,214	,000
Within Groups	669,693	551	1,215		
Total	692,350	554			

### Robust Tests of Equality of Means

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens

forretningsmodell? Kundenes ønske om bærekraftige

produkter/tjenester

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	5,663	3	139,611	,001
Brown-Forsythe	6,335	3	222,151	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?

Kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-,120	,157	,871	-,52	,28
	3,00	,409	,211	,215	-,14	,95
	4,00	-,313	,138	,106	-,67	,04
2,00	1,00	,120	,157	,871	-,28	,52
	3,00	,529 <sup>*</sup>	,198	,039	,02	1,04
	4,00	-,193	,117	,350	-,49	,11
3,00	1,00	-,409	,211	,215	-,95	,14
	2,00	-,529 <sup>*</sup>	,198	,039	-1,04	-,02
	4,00	-,722 <sup>*</sup>	,183	,001	-1,19	-,25
4,00	1,00	,313	,138	,106	-,04	,67
	2,00	,193	,117	,350	-,11	,49
	3,00	,722 <sup>*</sup>	,183	,001	,25	1,19

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## Eiers krav om bedre verdiskapning

### Descriptives

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Eiers krav om bedre verdiskapning

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1,00	81		
2,00	126	3,52	1,157	,103	3,32	3,73	1	5
3,00	41	3,39	1,339	,209	2,97	3,81	1	5
4,00	307	3,85	1,131	,065	3,72	3,98	1	5
Total	555	3,64	1,174	,050	3,54	3,74	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Eiers krav om bedre verdiskapning

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,759	3	551	,154

### ANOVA

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?  
Eiers krav om bedre verdiskapning

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37,414	3	12,471	9,458	,000
Within Groups	726,514	551	1,319		
Total	763,928	554			

## Robust Tests of Equality of Means

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Eiers krav om bedre verdiskapning

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	9,769	3	136,272	,000
Brown-Forsythe	8,711	3	200,877	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Eiers krav om bedre verdiskapning

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,376	,164	,100	- ,80	,05
	3,00	,242	,220	,690	- ,81	,33
	4,00	,702 <sup>*</sup>	,143	,000	-1,07	-,33
2,00	1,00	,376	,164	,100	- ,05	,80
	3,00	,134	,206	,917	- ,40	,67
	4,00	,326 <sup>*</sup>	,121	,037	- ,64	-,01
3,00	1,00	,242	,220	,690	- ,33	,81
	2,00	-,134	,206	,917	- ,67	,40
	4,00	-,460	,191	,077	- ,95	,03
4,00	1,00	,702 <sup>*</sup>	,143	,000	,33	1,07
	2,00	,326 <sup>*</sup>	,121	,037	,01	,64
	3,00	,460	,191	,077	- ,03	,95

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Politisk press

### Descriptives

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Politisk press

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	75	2,23	1,181	,136	1,96	2,50	1	5
2,00	124	2,44	1,231	,111	2,22	2,65	1	5
3,00	41	1,88	1,053	,165	1,55	2,21	1	5
4,00	296	2,29	1,204	,070	2,16	2,43	1	5
Total	536	2,29	1,201	,052	2,18	2,39	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Politisk press

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,391	3	532	,245

### ANOVA

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?  
Politisk press

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,877	3	3,292	2,300	,076
Within Groups	761,450	532	1,431		
Total	771,326	535			

### Robust Tests of Equality of Means

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Politisk press

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2,683	3	139,033	,049
Brown-Forsythe	2,446	3	280,388	,064

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens  
forretningsmodell? Politisk press

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
				Lower Bound	Upper Bound		
1,00	2,00	,209	,175	,631		-,66	,24
	3,00	,349	,232	,438		-,25	,95
	4,00	-,067	,155	,972		-,47	,33
2,00	1,00	,209	,175	,631		-,24	,66
	3,00	,557*	,216	,049		,00	1,11
	4,00	,142	,128	,686		-,19	,47
3,00	1,00	-,349	,232	,438		-,95	,25
	2,00	-,557*	,216	,049		-1,11	,00
	4,00	-,416	,199	,159		-,93	,10
4,00	1,00	,067	,155	,972		-,33	,47
	2,00	-,142	,128	,686		-,47	,19
	3,00	,416	,199	,159		-,10	,93

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Endringer i offentlige reguleringer

### Descriptives

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Endringer i offentlige reguleringer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	78	3,06	1,199	,136	2,79	3,33	1	5
2,00	125	3,22	1,168	,104	3,01	3,42	1	5
3,00	41	2,54	1,325	,207	2,12	2,95	1	5
4,00	300	3,07	1,254	,072	2,93	3,22	1	5
Total	544	3,06	1,240	,053	2,96	3,17	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell? Endringer i offentlige reguleringer

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,460	3	540	,711

### ANOVA

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?  
Endringer i offentlige reguleringer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,319	3	4,773	3,142	,025
Within Groups	820,429	540	1,519		
Total	834,748	543			

### Robust Tests of Equality of Means

19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens  
forretningsmodell? Endringer i offentlige reguleringer

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2,839	3	137,185	,040
Brown-Forsythe	3,106	3	221,220	,027

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens  
forretningsmodell? Endringer i offentlige reguleringer

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,152	,178	,828	-,61	,31
	3,00	,528	,238	,119	-,09	1,14
	4,00	-,009	,157	1,000	-,41	,39
2,00	1,00	,152	,178	,828	-,31	,61
	3,00	,679 <sup>*</sup>	,222	,012	,11	1,25
	4,00	,143	,131	,698	-,20	,48
3,00	1,00	-,528	,238	,119	-1,14	,09
	2,00	-,679 <sup>*</sup>	,222	,012	-1,25	-,11
	4,00	-,537 <sup>*</sup>	,205	,045	-1,07	-,01
4,00	1,00	,009	,157	1,000	-,39	,41
	2,00	-,143	,131	,698	-,48	,20
	3,00	,537 <sup>*</sup>	,205	,045	,01	1,07

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 8.14 Vedlegg 14 - Tiltak og virkemidler

### Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft

#### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	333	3,29	1,147	,063	3,17	3,41	1	5
2,00	124	3,93	,798	,072	3,79	4,07	2	5
3,00	168	3,98	1,049	,081	3,82	4,14	1	5
4,00	312	4,46	,776	,044	4,37	4,54	1	5
Total	937	3,89	1,087	,036	3,82	3,96	1	5

#### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
22,107	3	933	,000

#### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	220,413	3	73,471	77,336	,000
Within Groups	886,368	933	,950		
Total	1106,781	936			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	77,801	3	392,437	,000
Brown-Forsythe	81,444	3	728,068	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,636 <sup>*</sup>	,103	,000	-,90	-,37
	3,00	,685 <sup>*</sup>	,092	,000	-,92	-,45
	4,00	-1,164 <sup>*</sup>	,077	,000	-1,36	-,97
2,00	1,00	,636 <sup>*</sup>	,103	,000	,37	,90
	3,00	-,049	,115	,975	-,35	,25
	4,00	-,528 <sup>*</sup>	,103	,000	-,79	-,26
3,00	1,00	,685 <sup>*</sup>	,092	,000	,45	,92
	2,00	,049	,115	,975	-,25	,35
	4,00	-,479 <sup>*</sup>	,093	,000	-,72	-,24
4,00	1,00	1,164 <sup>*</sup>	,077	,000	,97	1,36
	2,00	,528 <sup>*</sup>	,103	,000	,26	,79
	3,00	,479 <sup>*</sup>	,093	,000	,24	,72

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## Bærekraftrapportering

### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert økonomisk- og bærekraftrapport)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	312	2,04	1,040	,059	1,92	2,15	1	5
2,00	124	2,77	1,058	,095	2,59	2,96	1	5
3,00	145	2,25	1,152	,096	2,06	2,44	1	5
4,00	296	3,11	1,229	,071	2,97	3,25	1	5
Total	877	2,54	1,221	,041	2,46	2,62	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert økonomisk- og bærekraftrapport)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,482	3	873	,004

### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert økonomisk- og bærekraftrapport)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	195,298	3	65,099	51,169	,000
Within Groups	1110,673	873	1,272		
Total	1305,970	876			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert økonomisk- og bærekraftrapport)

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	50,036	3	367,153	,000
Brown-Forsythe	51,860	3	675,969	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert økonomisk- og bærekraftrapport)

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,739	,120	,000	-1,05 - ,43
	3,00	,213	,113	,238	-,50 ,08
	4,00	-1,076*	,092	,000	-1,31 -,84
2,00	1,00	,739*	,120	,000	,43 1,05
	3,00	,526*	,138	,001	,17 ,88
	4,00	-,337*	,121	,027	-,65 -,03
3,00	1,00	,213	,113	,238	-,08 ,50
	2,00	-,526*	,138	,001	-,88 -,17
	4,00	-,863*	,114	,000	-1,16 -,57
4,00	1,00	1,076*	,092	,000	,84 1,31
	2,00	,337*	,121	,027	,03 ,65
	3,00	,863*	,114	,000	,57 1,16

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft

#### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	332	2,76	1,175	,065	2,63	2,88	1	5
2,00	126	3,51	1,018	,091	3,33	3,69	1	5
3,00	163	3,31	1,269	,099	3,12	3,51	1	5
4,00	309	3,94	1,078	,061	3,82	4,07	1	5
Total	930	3,35	1,243	,041	3,27	3,43	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,012	3	926	,000

### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	229,887	3	76,629	58,846	,000
Within Groups	1205,838	926	1,302		
Total	1435,725	929			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	60,047	3	390,644	,000
Brown-Forsythe	59,111	3	698,326	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00 2,00	-,752 <sup>*</sup>	,119	,000	-1,06	-,44
1,00 3,00	-,557 <sup>*</sup>	,109	,000	-,84	-,28
1,00 4,00	-1,189 <sup>*</sup>	,090	,000	-1,42	-,96
2,00 1,00	,752 <sup>*</sup>	,119	,000	,44	1,06
2,00 3,00	,195	,135	,474	-,15	,54
2,00 4,00	-,437 <sup>*</sup>	,121	,002	-,75	-,13
3,00 1,00	,557 <sup>*</sup>	,109	,000	,28	,84
3,00 2,00	-,195	,135	,474	-,54	,15
3,00 4,00	-,632 <sup>*</sup>	,110	,000	-,92	-,35
4,00 1,00	1,189 <sup>*</sup>	,090	,000	,96	1,42
4,00 2,00	,437 <sup>*</sup>	,121	,002	,13	,75
4,00 3,00	,632 <sup>*</sup>	,110	,000	,35	,92

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften

#### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften

	N	Mean	Std.	Std. Error	95% Confidence	Minimum	Maximum
--	---	------	------	------------	----------------	---------	---------

			Deviation		Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	310	2,46	1,122	,064	2,33	2,58	1	5
2,00	121	3,11	,998	,091	2,93	3,29	1	5
3,00	151	2,74	1,251	,102	2,54	2,94	1	5
4,00	298	3,48	1,170	,068	3,34	3,61	1	5
Total	880	2,94	1,224	,041	2,86	3,02	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,454	3	876	,000

### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	167,106	3	55,702	42,437	,000
Within Groups	1149,821	876	1,313		
Total	1316,927	879			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	42,212	3	372,430	,000
Brown-Forsythe	43,099	3	674,474	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,649 <sup>*</sup>	,123	,000	-,97	-,33
	3,00	-,284	,114	,061	-,58	,01
	4,00	-1,018 <sup>*</sup>	,093	,000	-1,26	-,78
2,00	1,00	,649 <sup>*</sup>	,123	,000	,33	,97
	3,00	,366 <sup>*</sup>	,140	,045	,01	,73
	4,00	-,369 <sup>*</sup>	,124	,015	-,69	-,05
3,00	1,00	,284	,114	,061	-,01	,58
	2,00	-,366 <sup>*</sup>	,140	,045	-,73	-,01
	4,00	-,735 <sup>*</sup>	,114	,000	-1,03	-,44
4,00	1,00	1,018 <sup>*</sup>	,093	,000	,78	1,26
	2,00	,369 <sup>*</sup>	,124	,015	,05	,69
	3,00	,735 <sup>*</sup>	,114	,000	,44	1,03

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver

### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	314	2,76	1,189	,067	2,63	2,90	1	5
2,00	123	3,37	1,119	,101	3,17	3,57	1	5
3,00	156	2,94	1,323	,106	2,73	3,15	1	5
4,00	303	3,66	1,188	,068	3,53	3,79	1	5
Total	896	3,18	1,264	,042	3,10	3,26	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,469	3	892	,221

### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	138,007	3	46,002	31,743	,000
Within Groups	1292,703	892	1,449		
Total	1430,710	895			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	32,144	3	375,607	,000
Brown-Forsythe	31,520	3	669,393	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00 2,00	-,610	,128	,000	-,94	-,28
1,00 3,00	-,172	,118	,465	-,48	,13
1,00 4,00	-,896*	,097	,000	-1,15	-,65
2,00 1,00	,610*	,128	,000	,28	,94
2,00 3,00	,438*	,145	,014	,06	,81
2,00 4,00	-,286	,129	,118	-,62	,05
3,00 1,00	,172	,118	,465	-,13	,48
3,00 2,00	-,438*	,145	,014	-,81	-,06
3,00 4,00	-,724*	,119	,000	-1,03	-,42
4,00 1,00	,896*	,097	,000	,65	1,15
4,00 2,00	,286	,129	,118	-,05	,62
4,00 3,00	,724*	,119	,000	,42	1,03

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet

#### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet



	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	318	2,06	1,147	,064	1,93	2,18	1	5
2,00	123	2,99	1,211	,109	2,78	3,21	1	5
3,00	150	2,34	1,389	,113	2,12	2,56	1	5
4,00	295	2,97	1,355	,079	2,82	3,13	1	5
Total	886	2,54	1,338	,045	2,45	2,63	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?

Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,278	3	882	,000

### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	160,701	3	53,567	33,192	,000
Within Groups	1423,416	882	1,614		
Total	1584,117	885			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	35,112	3	364,978	,000
Brown-Forsythe	32,562	3	646,194	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,935 <sup>*</sup>	,135	,000	-1,28	-,59
	3,00	-,283	,126	,110	-,61	,04
	4,00	-,916 <sup>*</sup>	,103	,000	-1,18	-,65
2,00	1,00	,935 <sup>*</sup>	,135	,000	,59	1,28
	3,00	,652 <sup>*</sup>	,155	,000	,25	1,05
	4,00	,019	,136	,999	-,33	,37
3,00	1,00	,283	,126	,110	-,04	,61
	2,00	-,652 <sup>*</sup>	,155	,000	-1,05	-,25
	4,00	-,633 <sup>*</sup>	,127	,000	-,96	-,30
4,00	1,00	,916 <sup>*</sup>	,103	,000	,65	1,18
	2,00	-,019	,136	,999	-,37	,33
	3,00	,633 <sup>*</sup>	,127	,000	,30	,96

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Personlig ytelsesindikatorer relatert til bærekraft

### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	309	2,39	1,148	,065	2,26	2,52	1	5
2,00	122	3,02	1,040	,094	2,84	3,21	1	5
3,00	147	2,64	1,360	,112	2,42	2,86	1	5
4,00	298	3,24	1,224	,071	3,11	3,38	1	5
Total	876	2,81	1,252	,042	2,73	2,89	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
10,789	3	872	,000

### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	120,368	3	40,123	27,955	,000
Within Groups	1251,553	872	1,435		
Total	1371,921	875			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	28,629	3	367,400	,000
Brown-Forsythe	27,921	3	640,197	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,633 <sup>*</sup>	,128	,000	
	3,00	-,248	,120	,166	
	4,00	-,853 <sup>*</sup>	,097	,000	
2,00	1,00	,633 <sup>*</sup>	,128	,000	
	3,00	,385 <sup>*</sup>	,147	,044	
	4,00	-,220	,129	,318	
3,00	1,00	,248	,120	,166	
	2,00	-,385 <sup>*</sup>	,147	,044	
	4,00	-,606 <sup>*</sup>	,121	,000	
4,00	1,00	,853 <sup>*</sup>	,097	,000	
	2,00	,220	,129	,318	
	3,00	,606 <sup>*</sup>	,121	,000	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## En egen bærekraftsleder i virksomheten

### Descriptives

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? En egen bærekraftsleder i virksomheten

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	324	1,76	1,031	,057	1,65	1,87	1	5
2,00	124	2,49	1,179	,106	2,28	2,70	1	5
3,00	154	1,77	1,020	,082	1,61	1,94	1	5
4,00	297	2,61	1,329	,077	2,46	2,76	1	5
Total	899	2,14	1,224	,041	2,06	2,22	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? En egen bærekraftsleder i virksomheten

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
15,526	3	895	,000

### ANOVA

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? En egen bærekraftsleder i virksomheten

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	149,470	3	49,823	37,293	,000
Within Groups	1195,731	895	1,336		
Total	1345,201	898			

### Robust Tests of Equality of Means

13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? En egen bærekraftsleder i virksomheten

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	35,824	3	376,276	,000
Brown-Forsythe	38,116	3	678,142	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål? En egen bærekraftsleder i virksomheten

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,733 <sup>*</sup>	,122	,000	-1,05	-,42
	3,00	-,013	,113	,999	-,30	,28
	4,00	-,854 <sup>*</sup>	,093	,000	-1,09	-,61
2,00	1,00	,733 <sup>*</sup>	,122	,000	,42	1,05
	3,00	,719 <sup>*</sup>	,139	,000	,36	1,08
	4,00	-,121	,124	,762	-,44	,20
3,00	1,00	,013	,113	,999	-,28	,30
	2,00	-,719 <sup>*</sup>	,139	,000	-1,08	-,36
	4,00	-,840 <sup>*</sup>	,115	,000	-1,14	-,54
4,00	1,00	,854 <sup>*</sup>	,093	,000	,61	1,09
	2,00	,121	,124	,762	-,20	,44
	3,00	,840 <sup>*</sup>	,115	,000	,54	1,14

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft

#### Descriptives

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower	Upper		

					Bound	Bound		
1,00	306	2,03	1,046	,060	1,92	2,15	1	4
2,00	123	3,18	1,071	,097	2,99	3,37	1	5
3,00	158	2,50	1,353	,108	2,29	2,71	1	5
4,00	303	3,30	1,249	,072	3,16	3,44	1	5
Total	890	2,70	1,304	,044	2,62	2,79	1	5

#### Test of Homogeneity of Variances

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
11,707	3	886	,000

#### ANOVA

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	278,776	3	92,925	66,800	,000
Within Groups	1232,506	886	1,391		
Total	1511,282	889			

### Robust Tests of Equality of Means

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	72,996	3	373,818	,000
Brown-Forsythe	65,709	3	650,526	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-,146 <sup>*</sup>	,126	,000	-1,47	-,82
	3,00	-,467 <sup>*</sup>	,116	,000	-,76	-,17
	4,00	-1,264 <sup>*</sup>	,096	,000	-1,51	-1,02
2,00	1,00	1,146 <sup>*</sup>	,126	,000	,82	1,47
	3,00	,679 <sup>*</sup>	,142	,000	,31	1,04
	4,00	-,118	,126	,785	-,44	,21
3,00	1,00	,467 <sup>*</sup>	,116	,000	,17	,76
	2,00	-,679 <sup>*</sup>	,142	,000	-1,04	-,31
	4,00	-,797 <sup>*</sup>	,116	,000	-1,09	-,50
4,00	1,00	1,264 <sup>*</sup>	,096	,000	1,02	1,51
	2,00	,118	,126	,785	-,21	,44
	3,00	,797 <sup>*</sup>	,116	,000	,50	1,09

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser omkring bærekraft

#### Descriptives

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
--	---	------	----------------	------------	----------------------------------	---------	---------



					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	318	2,62	1,316	,074	2,47	2,76	1	5
2,00	126	3,48	1,122	,100	3,29	3,68	1	5
3,00	160	2,84	1,449	,115	2,61	3,06	1	5
4,00	309	3,65	1,195	,068	3,52	3,79	1	5
Total	913	3,13	1,356	,045	3,04	3,22	1	5

#### Test of Homogeneity of Variances

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
11,600	3	909	,000

#### ANOVA

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	197,111	3	65,704	40,350	,000
Within Groups	1480,151	909	1,628		
Total	1677,262	912			

## Robust Tests of Equality of Means

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	41,325	3	386,701	,000
Brown-Forsythe	40,303	3	679,480	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,865 <sup>*</sup>	,134	,000	-1,21	-,52
	3,00	-,218	,124	,292	-,54	,10
	4,00	-1,034 <sup>*</sup>	,102	,000	-1,30	-,77
2,00	1,00	,865 <sup>*</sup>	,134	,000	,52	1,21
	3,00	,647 <sup>*</sup>	,152	,000	,26	1,04
	4,00	-,170	,135	,590	-,52	,18
3,00	1,00	,218	,124	,292	-,10	,54
	2,00	-,647 <sup>*</sup>	,152	,000	-1,04	-,26
	4,00	-,816 <sup>*</sup>	,124	,000	-1,14	-,50
4,00	1,00	1,034 <sup>*</sup>	,102	,000	,77	1,30
	2,00	,170	,135	,590	-,18	,52
	3,00	,816 <sup>*</sup>	,124	,000	,50	1,14

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Konsekvensutredning omkring bærekraftproblemer

### Descriptives

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Konsekvensutredning omkring bærekraftsproblemer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	306	1,86	1,034	,059	1,75	1,98	1	5
2,00	123	2,98	1,094	,099	2,79	3,18	1	5
3,00	156	2,39	1,366	,109	2,18	2,61	1	5
4,00	302	3,09	1,198	,069	2,95	3,22	1	5
Total	887	2,53	1,280	,043	2,44	2,61	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Konsekvensutredning omkring bærekraftsproblemer

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
11,327	3	883	,000

### ANOVA

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Konsekvensutredning omkring bærekraftsproblemer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	257,961	3	85,987	63,638	,000
Within Groups	1193,112	883	1,351		
Total	1451,073	886			

### Robust Tests of Equality of Means

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Konsekvensutredning omkring bærekraftsproblemer

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	70,762	3	368,164	,000
Brown-Forsythe	61,207	3	622,456	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Konsekvensutredning omkring bærekraftsproblemer

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-,121 <sup>*</sup>	,124	,000	-1,44	-,80
	3,00	-,528 <sup>*</sup>	,114	,000	-,82	-,23
	4,00	-1,223 <sup>*</sup>	,094	,000	-1,47	-,98
2,00	1,00	1,121 <sup>*</sup>	,124	,000	,80	1,44
	3,00	,593 <sup>*</sup>	,140	,000	,23	,95
	4,00	-,102	,124	,844	-,42	,22
3,00	1,00	,528 <sup>*</sup>	,114	,000	,23	,82
	2,00	-,593 <sup>*</sup>	,140	,000	-,95	-,23
	4,00	-,695 <sup>*</sup>	,115	,000	-,99	-,40
4,00	1,00	1,223 <sup>*</sup>	,094	,000	,98	1,47
	2,00	,102	,124	,844	-,22	,42
	3,00	,695 <sup>*</sup>	,115	,000	,40	,99

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter

### Descriptives

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	305	2,22	1,220	,070	2,09	2,36	1	5
2,00	123	2,98	1,097	,099	2,78	3,17	1	5
3,00	159	2,63	1,394	,111	2,41	2,85	1	5
4,00	305	3,21	1,273	,073	3,07	3,35	1	5
Total	892	2,74	1,322	,044	2,65	2,82	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,865	3	888	,000

### ANOVA

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	157,645	3	52,548	33,344	,000
Within Groups	1399,444	888	1,576		
Total	1557,089	891			

### Robust Tests of Equality of Means

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	34,201	3	382,408	,000
Brown-Forsythe	33,670	3	687,550	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,753 <sup>*</sup>	,134	,000	-1,10	-,41
	3,00	-,406 <sup>*</sup>	,123	,005	-,72	-,09
	4,00	-,987 <sup>*</sup>	,102	,000	-1,25	-,73
2,00	1,00	,753 <sup>*</sup>	,134	,000	,41	1,10
	3,00	,347	,151	,099	-,04	,73
	4,00	-,234	,134	,300	-,58	,11
3,00	1,00	,406 <sup>*</sup>	,123	,005	,09	,72
	2,00	-,347	,151	,099	-,73	,04
	4,00	-,581 <sup>*</sup>	,123	,000	-,90	-,26
4,00	1,00	,987 <sup>*</sup>	,102	,000	,73	1,25
	2,00	,234	,134	,300	-,11	,58
	3,00	,581 <sup>*</sup>	,123	,000	,26	,90

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftproblemer

#### Descriptives

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblemer

	N	Mean	Std.	Std. Error	95% Confidence	Minimum	Maximum
--	---	------	------	------------	----------------	---------	---------

			Deviation		Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	294	1,68	,956	,056	1,57	1,79	1	5
2,00	123	2,52	1,066	,096	2,33	2,71	1	5
3,00	152	1,96	1,162	,094	1,77	2,15	1	5
4,00	296	2,73	1,236	,072	2,59	2,87	1	5
Total	865	2,21	1,200	,041	2,13	2,29	1	5

#### Test of Homogeneity of Variances

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblemer

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,454	3	861	,000

#### ANOVA

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblemer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	182,704	3	60,901	49,448	,000
Within Groups	1060,422	861	1,232		
Total	1243,126	864			

## Robust Tests of Equality of Means

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblemer

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	51,001	3	366,573	,000
Brown-Forsythe	49,451	3	661,093	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblemer

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-,837	,119	,000	-1,14	-,53
	3,00	-,277	,111	,061	-,56	,01
	4,00	-1,046*	,091	,000	-1,28	-,81
2,00	1,00	,837*	,119	,000	,53	1,14
	3,00	,560*	,135	,000	,21	,91
	4,00	-,209	,119	,294	-,52	,10
3,00	1,00	,277	,111	,061	-,01	,56
	2,00	-,560*	,135	,000	-,91	-,21
	4,00	-,769*	,111	,000	-1,05	-,48
4,00	1,00	1,046*	,091	,000	,81	1,28
	2,00	,209	,119	,294	-,10	,52
	3,00	,769*	,111	,000	,48	1,05

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## Systemer for «tidlig varsling» for å avdekke nye bærekraftproblemer

### Descriptives

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblemer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	305	1,95	1,093	,063	1,83	2,08	1	5
2,00	125	3,10	1,132	,101	2,90	3,30	1	5
3,00	157	2,42	1,355	,108	2,21	2,63	1	5
4,00	303	3,29	1,246	,072	3,15	3,43	1	5
Total	890	2,65	1,335	,045	2,57	2,74	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblemer

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
9,546	3	886	,000

### ANOVA

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblemer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	306,400	3	102,133	70,844	,000
Within Groups	1277,318	886	1,442		
Total	1583,718	889			

### Robust Tests of Equality of Means

14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblemer

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	75,441	3	375,223	,000
Brown-Forsythe	69,290	3	653,527	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere? Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblemer

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00 2,00	-1,142 <sup>*</sup>	,128	,000	-1,47	-,81
1,00 3,00	-,466 <sup>*</sup>	,118	,000	-,77	-,16
1,00 4,00	-1,340 <sup>*</sup>	,097	,000	-1,59	-1,09
2,00 1,00	1,142 <sup>*</sup>	,128	,000	,81	1,47
2,00 3,00	,676 <sup>*</sup>	,144	,000	,31	1,05
2,00 4,00	-,198	,128	,409	-,53	,13
3,00 1,00	,466 <sup>*</sup>	,118	,000	,16	,77
3,00 2,00	-,676 <sup>*</sup>	,144	,000	-1,05	-,31
3,00 4,00	-,873 <sup>*</sup>	,118	,000	-1,18	-,57
4,00 1,00	1,340 <sup>*</sup>	,097	,000	1,09	1,59
4,00 2,00	,198	,128	,409	-,13	,53
4,00 3,00	,873 <sup>*</sup>	,118	,000	,57	1,18

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### 8.15 Vedlegg 15 – Lønnsomhet

Hvordan tror du din virksomhets satsing på bærekraft har påvirket lønnsomheten

#### Descriptives

6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	349	3,46	,720	,039	3,38	3,53	2	6
2,00	127	3,77	,737	,065	3,64	3,90	1	6
3,00	171	3,58	,692	,053	3,48	3,69	3	6
4,00	313	3,94	,799	,045	3,85	4,03	2	6
Total	960	3,68	,772	,025	3,63	3,73	1	6

### Test of Homogeneity of Variances

6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,611	3	956	,608

### ANOVA

6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	41,313	3	13,771	24,863	,000
Within Groups	529,511	956	,554		
Total	570,824	959			

### Robust Tests of Equality of Means

6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	23,724	3	401,673	,000
Brown-Forsythe	25,421	3	737,930	,000

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg det siste året?

Tukey HSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,313 <sup>*</sup>	,077	,000	
	3,00	-,126	,069	,265	
	4,00	-,484 <sup>*</sup>	,058	,000	
2,00	1,00	,313 <sup>*</sup>	,077	,000	
	3,00	,187	,087	,140	
	4,00	-,171	,078	,129	
3,00	1,00	,126	,069	,265	
	2,00	-,187	,087	,140	
	4,00	-,358 <sup>*</sup>	,071	,000	
4,00	1,00	,484 <sup>*</sup>	,058	,000	
	2,00	,171	,078	,129	
	3,00	,358 <sup>*</sup>	,071	,000	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 8.16 Vedlegg 16 - Deskriptiv analyse

2. Hvor godt informert er du om virksomhetens tiltak for å ivareta bærekraft?		
	Antall	Prosent
Ikke informert	117	10,47 %

Noe informert	251	22,45 %
Fullt informert	750	67,08 %

<b>3. Hvilke av utsagnene beskriver virksomhetens prioritering av bærekraft best</b>		
	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Bærekraft er ikke viktig	41	4,10 %
Bærekraftig drift er viktig for deler av bedriften, men ikke for bedriften som helhet	46	4,60 %
Bærekraftig drift er viktig, men ikke nok til å være en del av ledelsens agenda	144	14,39 %
Bærekraft er av og til på ledelsens agenda, men ikke en kjernevirksomhet/strategien	315	31,47 %
Bærekraft er godt fundert i ledelsens strategi, og en del av kjernen ved strategiske vurderinger	446	44,56 %
Vet ikke	9	0,90 %

<b>4. Hvor viktig er det å ha en strategi for bærekraft?</b>		
<b>Skala</b>	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
1	14	1,46 %
2	39	4,06 %
3	157	16,35 %
4	394	41,04 %
5	336	35,00 %
0	20	2,08 %

<b>5. Har din virksomhet formulert skriftlig en strategi for bærekraft?</b>		
	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Nei	633	65,94 %
Ja	314	32,71 %
Vet ikke	13	1,35 %

<b>6. Hvordan har virksomhetens engasjement i spørsmålet om bærekraft endret seg i det siste året?</b>		
	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Avtatt betydelig	1	0,10 %
Det har avtatt noe	10	1,04 %
Ingen endring	437	45,52 %
Det har økt noe	374	38,96 %
Økt betydelig	123	12,81 %
Vet ikke	15	1,56 %

<b>7. Hvilke interessenter har størst innflytelse på utformingen av din virksomhets strategi for bærekraft</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	
<b>Ledelsen</b>	7	19	105	271	531	27	960
	0,73	1,98	10,94	28,23	55,31	2,81	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Kundene</b>	16	51	153	320	382	38	960
	1,67	5,31	15,94	33,33	39,79	3,96	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Investorene</b>	38	49	141	269	429	34	960
	3,96	5,10	14,69	28,02	44,69	3,54	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Myndighetene / politikerne</b>	82	120	255	274	193	36	960
	8,54	12,50	26,56	28,54	20,10	3,75	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Ansatte</b>	21	74	198	364	283	20	960
	2,19	7,71	20,63	37,92	29,48	2,08	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Kapitaltilbydere</b>	301	194	174	105	60	126	960
	31,35	20,21	18,13	10,94	6,25	13,13	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Konkurrenter</b>	117	179	283	235	92	54	960
	12,19	18,65	29,48	24,48	9,58	5,63	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Nærmiljøet som berøres av virksomheten</b>	102	112	212	287	223	24	960
	10,63	11,67	22,08	29,90	23,23	2,50	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Leverandører</b>	114	165	265	272	113	31	960
	11,88	17,19	27,60	28,33	11,77	3,23	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Bransjeforeninger (LO, NHO)</b>	217	193	260	163	62	65	960
	22,60	20,10	27,08	16,98	6,46	6,77	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Frivillige organisasjoner</b>	332	242	174	95	27	90	960
	34,58	25,21	18,13	9,90	2,81	9,38	
	%	%	%	%	%	%	
<b>Entreprenører</b>	241	158	239	144	64	114	960
	25,10	16,46	24,90	15,00	6,67	11,88	
	%	%	%	%	%	%	

<b>8. Hvordan tror du din virksomhets satsing på bærekraft har påvirket lønnsomheten?</b>		
	<b>Total</b>	
1	18	1,88 %
2	31	3,23 %
3	324	33,75 %
4	279	29,06 %
5	115	11,98 %
0	193	20,10 %

<b>9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?</b>						
	1	2	3	4	5	0
<*>No. of interviews	960	960	960	960	960	960
Helse og sikkerhet på arbeidsplassen	3	12	53	188	679	25
	0,31 %	1,25 %	5,52 %	19,58 %	70,73 %	2,60 %
Nærmiljøets helse og sikkerhet	54	60	184	296	341	25
	5,63 %	6,25 %	19,17 %	30,83 %	35,52 %	2,60 %
Levere sikre og trygge produkter/tjenester til kundene	10	6	43	140	731	30
	1,04 %	0,63 %	4,48 %	14,58 %	76,15 %	3,13 %
Økonomisk bidrag til nærmiljøet	104	160	281	262	127	26
	10,83 %	16,67 %	29,27 %	27,29 %	13,23 %	2,71 %
Diskriminering på grunnlag av kjønn, etnisitet osv.	101	55	140	222	380	62
	10,52 %	5,73 %	14,58 %	23,13 %	39,58 %	6,46 %
Etterutdanning for de ansatte	20	77	208	382	267	6
	2,08 %	8,02 %	21,67 %	39,79 %	27,81 %	0,63 %
Økonomiske ulikheter blant de ansatte	100	95	310	265	141	49
	10,42 %	9,90 %	32,29 %	27,60 %	14,69 %	5,10 %
Ansvarsfull markedsføring, og forskning og utvikling	60	87	215	308	256	34
	6,25 %	9,06 %	22,40 %	32,08 %	26,67 %	3,54 %
Menneskerettigheter	105	85	173	233	319	45
	10,94 %	8,85 %	18,02 %	24,27 %	33,23 %	4,69 %
Legge til rette for befolkningsvekst	275	153	202	136	99	95
	28,65 %	15,94 %	21,04 %	14,17 %	10,31 %	9,90 %

<b>10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>No. of interviews</b>	<b>1159</b>	<b>1159</b>	<b>1159</b>	<b>1159</b>	<b>1159</b>	<b>1159</b>
<b>&lt;*&gt;No. of interviews</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>
Energieffektivitet	63	53	191	288	335	30
	6,56 %	5,52 %	19,90 %	30,00 %	34,90 %	3,13 %
Forurensing / utslipp	118	79	163	221	340	39
	12,29 %	8,23 %	16,98 %	23,02 %	35,42 %	4,06 %
Avfallshåndtering	58	53	147	269	413	20
	6,04 %	5,52 %	15,31 %	28,02 %	43,02 %	2,08 %
Klimaendringer / forandringer i været	176	111	232	215	175	51
	18,33 %	11,56 %	24,17 %	22,40 %	18,23 %	5,31 %
Forvaltning av råvarer	183	106	175	211	228	57
	19,06 %	11,04 %	18,23 %	21,98 %	23,75 %	5,94 %
Vannmangel	251	152	189	118	173	77
	26,15 %	15,83 %	19,69 %	12,29 %	18,02 %	8,02 %
Bruk av landarealer	271	142	199	142	122	84
	28,23 %	14,79 %	20,73 %	14,79 %	12,71 %	8,75 %
Offentlig regulering / juridisk risiko	74	78	239	261	251	57
	7,71 %	8,13 %	24,90 %	27,19 %	26,15 %	5,94 %
Effektivisering av verdikjeden	72	55	168	293	322	50
	7,50 %	5,73 %	17,50 %	30,52 %	33,54 %	5,21 %
Tap av biologisk mangfold	229	134	213	157	143	84
	23,85 %	13,96 %	22,19 %	16,35 %	14,90 %	8,75 %
Erosjon og forvitring	257	158	202	148	92	103
	26,77 %	16,46 %	21,04 %	15,42 %	9,58 %	10,73 %



<b>11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?</b>						
	1	2	3	4	5	0
<*>No. of interviews	960	960	960	960	960	960
Konkurransesevnen (f.eks. kostnader, lønnsomhet etc.)	6	14	55	227	648	10
	0,63 %	1,46 %	5,73 %	23,65 %	67,50 %	1,04 %
Omsetningsøkning	17	35	182	329	389	8
	1,77 %	3,65 %	18,96 %	34,27 %	40,52 %	0,83 %
Press fra markedet (f.eks. forventninger fra kunder)	10	29	114	365	436	6
	1,04 %	3,02 %	11,88 %	38,02 %	45,42 %	0,63 %
Selskapets renomme / Merkevere	4	5	30	156	752	13
	0,42 %	0,52 %	3,13 %	16,25 %	78,33 %	1,35 %
Tilgang til nye markeder	43	79	199	312	317	10
	4,48 %	8,23 %	20,73 %	32,50 %	33,02 %	1,04 %
Økende råvarepriser og prissvigninger	102	101	152	267	313	25
	10,63 %	10,52 %	15,83 %	27,81 %	32,60 %	2,60 %
Lederlønnsordninger	129	150	338	235	93	15
	13,44 %	15,63 %	35,21 %	24,48 %	9,69 %	1,56 %
Systemer mot bestiktelser / korrupsjon	168	126	139	177	319	31
	17,50 %	13,13 %	14,48 %	18,44 %	33,23 %	3,23 %
Aksjonærrettigheter	165	139	256	235	128	37
	17,19 %	14,48 %	26,67 %	24,48 %	13,33 %	3,85 %
Endrede eller uforutsigbare rammevilkår	18	43	134	294	444	27
	1,88 %	4,48 %	13,96 %	30,63 %	46,25 %	2,81 %

<b>12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten?</b>						
	1	2	3	4	5	0
<*>No. of interviews	960	960	960	960	960	960
Sosial	14	21	147	384	424	9
	1,46 %	2,19 %	15,31 %	40,00 %	44,17 %	0,94 %
Miljømessig	33	87	201	339	287	13
	3,44 %	9,06 %	20,94 %	35,31 %	29,90 %	1,35 %
Økonomisk	3	5	43	270	618	21
	0,31 %	0,52 %	4,48 %	28,13 %	64,38 %	2,19 %

<b>13. Hvor viktige er tiltakene under for din virksomhet når dere skal håndtere sosiale, miljømessige og økonomiske spørsmål?</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>&lt;*&gt;No. of interviews</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>
Sterkt engasjement fra ledelsen for bærekraft	35	76	175	326	325	23
	3,65 %	7,92 %	18,23 %	33,96 %	33,85 %	2,40 %
Bærekraftrapportering (Enten frittstående bærekraftrapport eller integrert økonomisk- og bærekraftrapport)	237	183	260	142	55	83
	24,69 %	19,06 %	27,08 %	14,79 %	5,73 %	8,65 %
Klar kommunikasjon utad for ansvaret for bærekraft	100	124	244	274	188	30
	10,42 %	12,92 %	25,42 %	28,54 %	19,58 %	3,13 %
Ytelsesindikatorer for bærekraft i driften	148	154	268	222	88	80
	15,42 %	16,04 %	27,92 %	23,13 %	9,17 %	8,33 %
Link mellom bærekraftsatsinger og økonomiske insentiver	125	132	237	260	142	64
	13,02 %	13,75 %	24,69 %	27,08 %	14,79 %	6,67 %
Ansvarlig person for bærekraft innen hver enkelt forretningsenhet	285	154	212	154	81	74
	29,69 %	16,04 %	22,08 %	16,04 %	8,44 %	7,71 %
Personlige ytelsesindikatorer relatert til bærekraft	183	161	244	214	74	84
	19,06 %	16,77 %	25,42 %	22,29 %	7,71 %	8,75 %
En egen bærekraftsleder i virksomheten	380	200	174	99	46	61
	39,58 %	20,83 %	18,13 %	10,31 %	4,79 %	6,35 %

<b>14. Hvilke virkemidler benytter din virksomhet når dere skal avgjøre hvilke tiltak for bærekraft som skal være viktige for dere?</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>&lt;*&gt;No. of interviews</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>
Risikoklassifisering av problemstillinger vedrørende bærekraft	224	172	219	193	82	70
	23,33 %	17,92 %	22,81 %	20,10 %	8,54 %	7,29 %
Tilbakemeldinger fra kunder på undersøkelser / analyser omkring bærekraft	168	128	193	268	156	47
	17,50 %	13,33 %	20,10 %	27,92 %	16,25 %	4,90 %
Konsekvensutredning omkring bærekraftsproblemer	270	163	231	162	61	73
	28,13 %	16,98 %	24,06 %	16,88 %	6,35 %	7,60 %
Proaktiv og streng analyse av meninger og krav fra eksterne interessenter (myndigheter, bransjeforeninger, eiere, osv.)	220	166	236	169	101	68
	22,92 %	17,29 %	24,58 %	17,60 %	10,52 %	7,08 %
Scenarioplanlegging og simulering av teknikker omkring relevante bærekraftsproblemer	337	189	194	111	34	95
	35,10 %	19,69 %	20,21 %	11,56 %	3,54 %	9,90 %
Systemer for "tidlig varsling" for å avdekke nye bærekraftsproblemer	252	157	216	178	87	70
	26,25 %	16,35 %	22,50 %	18,54 %	9,06 %	7,29 %

<b>15. Måler din virksomhet effektene av satsingen på de tre elementene som bærekraft omfatter?</b>		
	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Sosial ytelse	158	16,46 %
Miljømessig ytelse	149	15,52 %
Økonomisk ytelse	329	34,27 %
Virksomheten måler ikke effekten av satsingen på bærekraft	556	57,92 %
Vet ikke	36	3,75 %

<b>16. Hvis du svarte ja, på en eller flere av indikatorene; Hvordan måler din virksomhet fremgang på disse indikatorene (sosial- , miljømessig- og økonomisk ytelse)?</b>		
	<b>Total</b>	
<b>No. of interviews</b>	<b>1118</b>	
<b>&lt;*&gt;No. of interviews</b>	<b>368</b>	
Mål for bærekraft relaterte ytelsesindikatorer (f.eks. vann- / energiforbruk, CO2 utslipp etc.)	105	28,53 %
Eksterne sertifiseringer ( f.eks. ISO 14001, EMAS osv.)	117	31,79 %
Kostnadsbesparelser som følger av tiltak for bærekraft	199	54,08 %
Samsvar mellom etiketter og standarder (f.eks. LEED. GOTS, FN Global Compact, OECD retningslinjer, etc.)	43	11,68 %
Benchmarking mot konkurrenter	126	34,24 %
Posisjon i offentlige benchmarkinger, rangeringer og indekser (f.eks. Global 100 hvor Statoil har vært på listen)	26	7,07 %
Inntekter fra bærekraftige produkter og tjenester	150	40,76 %
Andre måter, i så fall hvilke?	22	5,98 %
Min virksomhet måler ikke effekten av disse indikatorene	39	10,60 %

<b>17. I hvilken grad har virksomhetens forretningsmodell endret seg som et resultat av satsingen på bærekraft?</b>		
	<b>Total</b>	<b>Prosent</b>
1	278	29 %
2	180	19 %
3	183	19 %
4	166	17 %
5	31	3 %
0	122	13 %

<b>18. Hvilke elementer i forretningsmodellen har din virksomhet endret i tilknytning til satsingen på bærekraft?</b>		
	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Produkt / Servicetilbudet	329	59 %
Verdikjeden	177	32 %
Organisasjonsstrukturen	185	33 %
Kostnadsmodellen	206	37 %
Målgruppene	134	24 %
Ingen av de nevnte	64	11 %

<b>19. Hvilke faktorer har bidratt til å endre virksomhetens forretningsmodell?</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>&lt;*&gt;No. of interviews</b>	<b>560</b>	<b>560</b>	<b>560</b>	<b>560</b>	<b>560</b>	<b>560</b>
Kundenes ønske om bærekraftige produkter/tjenester	30	49	127	200	149	5
	5,36 %	8,75 %	22,68 %	35,71 %	26,61 %	0,89 %
Politisk press	181	143	118	66	28	24
	32,32 %	25,54 %	21,07 %	11,79 %	5,00 %	4,29 %
Konkurrentenes økende fokus på bærekraft	85	102	181	124	55	13
	15,18 %	18,21 %	32,32 %	22,14 %	9,82 %	2,32 %
Ressursknapphet	117	134	146	98	41	24
	20,89 %	23,93 %	26,07 %	17,50 %	7,32 %	4,29 %
Eiers krav om bedre verdiskapning	38	54	128	185	150	5
	6,79 %	9,64 %	22,86 %	33,04 %	26,79 %	0,89 %
Endringer i offentlige reguleringer	71	106	166	119	82	16
	12,68 %	18,93 %	29,64 %	21,25 %	14,64 %	2,86 %
Krav fra forretningsforbindelser i verdikjeden	86	97	158	152	56	11
	15,36 %	17,32 %	28,21 %	27,14 %	10,00 %	1,96 %
Konkurransen om nytt talent	125	120	159	99	31	26
	22,32 %	21,43 %	28,39 %	17,68 %	5,54 %	4,64 %
Krav fra de ansatte	92	124	193	117	31	3
	16,43 %	22,14 %	34,46 %	20,89 %	5,54 %	0,54 %

<b>20. Hvor enig er du i følgende utsagn?</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>&lt;*&gt;No. of interviews</b>	<b>1001</b>	<b>1001</b>	<b>1001</b>	<b>1001</b>	<b>1001</b>	<b>1001</b>
Spørsmålet om klimaendringer er viktig for min virksomhets fremtidige konkurransekraft	232	169	220	206	161	13
	23,18 %	16,88 %	21,98 %	20,58 %	16,08 %	1,30 %
Jeg tror klimaendringene er reelle	28	49	148	281	474	21
	2,80 %	4,90 %	14,79 %	28,07 %	47,35 %	2,10 %
Jeg tror menneskelig aktivitet spiller en avgjørende rolle når det gjelder klimaendringer	32	69	150	281	455	14
	3,20 %	6,89 %	14,99 %	28,07 %	45,45 %	1,40 %
Jeg mener min virksomhet er forberedt på utfordringene som følger med klimaendringene	41	81	294	330	202	53
	4,10 %	8,09 %	29,37 %	32,97 %	20,18 %	5,29 %

<b>21. Klimaendringene påvirker en rekke risikoforhold. Hvor viktige er risikoforholdene under for din virksomhet?</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>&lt;*&gt;No. of interviews</b>	<b>1001</b>	<b>1001</b>				
Endringer i lover og regler	83	92	208	291	301	26
	8,29 %	9,19 %	20,78 %	29,07 %	30,07 %	2,60 %
Nye forventninger fra kunder	70	62	202	363	284	20
	6,99 %	6,19 %	20,18 %	36,26 %	28,37 %	2,00 %
Ekstremvær som f.eks. tørke, flom osv.	203	159	226	194	187	32
	20,28 %	15,88 %	22,58 %	19,38 %	18,68 %	3,20 %
<b>22. I hvilket fylke ligger hovedkontoret for din virksomhet?</b>						
	<b>Total</b>					
<b>No. of interviews</b>	<b>1118</b>					
Østfold	57					5,10 %
Akershus	93					8,32 %
Oslo	192					17,17 %
Hedmark	49					4,38 %
Oppland	50					4,47 %
Buskerud	70					6,26 %
Vestfold	79					7,07 %
Telemark	42					3,76 %
Aust-Agder	19					1,70 %
Vest-Agder	24					2,15 %
Rogaland	81					7,25 %
Hordaland	85					7,60 %
Sogn og Fjordane	24					2,15 %
Møre og Romsdal	54					4,83 %
Sør-Trøndelag	68					6,08 %
Nord-Trøndelag	27					2,42 %
Nordland	48					4,29 %
Troms	30					2,68 %
Finmark	26					2,33 %
Svalbard	-					

<b>23. Hvilken tittel innehar du?</b>		
	<b>Total</b>	
Daglig leder	891	76,88 %
Økonomisjef	71	6,13 %
Styreleder	78	6,73 %
Annet, vennligst spesifiser	119	10,27 %

<b>24. Hva er din høyeste fullførte utdanning?</b>		
	<b>Total</b>	<b>Prosent</b>
Grunnskole	27	2,42 %
Videregående	223	19,95 %
Høyere utdanning 1 - 3 år (Bachelor)	478	42,75 %
Høyere utdanning 4 - 5 år (Master)	275	24,60 %
Høyere utdanning utover 5 år	115	10,29 %

<b>25. Hvilken av følgende beskrivelser er mest dekkende for din virksomhet?</b>		
	<b>Total</b>	
Teknologi og telekom	90	8,05 %
Bank / Finans	36	3,22 %
Forbrukerprodukter	82	7,33 %
Helse	55	4,92 %
Olje og energi	49	4,38 %
Bygg / Anlegg	269	24,06 %
Media og underholdning	26	2,33 %
Kjemisk	2	0,18 %
Industri	116	10,38 %
Råvarer	13	1,16 %
Automobil	39	3,49 %
Hotell og service	63	5,64 %
Andre, spesifiser hvilken bransje	278	24,87 %

<b>26. Hvor mange ansatte er det i virksomheten?</b>		
	<b>Total</b>	<b>Prosent</b>
<5	99	8,54 %
5-20	689	59,45 %
21-50	251	21,66 %
51-75	48	4,14 %
76-100	31	2,67 %
>100	41	3,54 %

<b>26. Antall ansatte i virksomheten?</b>		
	<b>Total</b>	<b>Prosent</b>
<b>No. of interviews</b>	<b>1159</b>	
<5	99	8.54%
1-5	689	59.45%
21-50	251	21.66%
51-75	48	4.14%
76-100	31	2.67%
>100	41	3.54%

<b>27. Hvor er størsteparten av omsetningen til virksomheten?</b>		
	<b>Total</b>	
Norge	1028	91,95 %
Norden	28	2,50 %
Europa	23	2,06 %
USA	1	0,09 %
Øvrige deler av verden	7	0,63 %
Globalt (hovedomsetning/salg til tre eller flere forskjellige regioner)	31	2,77 %

<b>28. Hvor er størsteparten av omsetningen til virksomheten?</b>		
	<b>Total</b>	
Nord-Norge	85	8,27 %
Sør-Norge	585	56,91 %
Kun i virksomhetens eget fylke	358	34,82 %

<b>29. Kjønn?</b>		
Mann	846	75,67 %
Kvinne	272	24,33 %



## 8.17 Vedlegg 17 - Beskrivelse av ledertypologien

	Ledertypologi							
Utdanning:	Skeptikere		Tilpassere		Posører		Entusiaster	
Grunnskole	8	2 %	3	2 %	3	2 %	7	2 %
Videregående	66	19 %	29	23 %	34	20 %	48	15 %
<b>Bachelor</b>	<b>161</b>	<b>46 %</b>	<b>60</b>	<b>47 %</b>	<b>57</b>	<b>33 %</b>	<b>136</b>	<b>43 %</b>
Master	81	23 %	30	24 %	54	32 %	77	25 %
Utover 5 år	33	9 %	5	4 %	23	13 %	45	14 %
<b>Totalt ant respondenter</b>	<b>349</b>	<b>36 %</b>	<b>127</b>	<b>13 %</b>	<b>171</b>	<b>18 %</b>	<b>313</b>	<b>33 %</b>
<b>Kjønn:</b>								
Mann	270	77 %	92	72 %	123	72 %	238	76 %
Kvinne	79	23 %	35	28 %	48	28 %	75	24 %
<b>Totalt ant respondenter</b>	<b>349</b>		<b>127</b>		<b>171</b>		<b>313</b>	
<b>Fylke:</b>								
Østfold	17	5 %	8	6 %	7	4 %	11	4 %
Akershus	32	9 %	12	9 %	9	5 %	27	9 %
<b>Oslo</b>	<b>63</b>	<b>18 %</b>	<b>20</b>	<b>16 %</b>	<b>32</b>	<b>19 %</b>	<b>48</b>	<b>15 %</b>
Hedmark	14	4 %	5	4 %	5	3 %	18	6 %
Oppland	17	5 %	7	6 %	11	6 %	12	4 %
Buskerud	20	6 %	8	6 %	9	5 %	25	8 %
Vestfold	23	7 %	7	6 %	17	10 %	26	8 %
Telemark	16	5 %	4	3 %	2	1 %	12	4 %
Aust-Agder	4	1 %	3	2 %	3	2 %	6	2 %
Vest Agder	8	2 %	2	2 %	4	2 %	8	3 %
Rogaland	30	9 %	8	6 %	15	9 %	20	6 %
Hordaland	28	8 %	4	3 %	14	8 %	22	7 %
Sogn og Fjordane	3	1 %	4	3 %	4	2 %	10	3 %
Møre og Romsdal	18	5 %	6	5 %	8	5 %	15	5 %
Sør-Trøndelag	18	5 %	15	12 %	11	6 %	15	5 %
Nord-Trøndelag	6	2 %	3	2 %	6	4 %	8	3 %
Nordland	14	4 %	5	4 %	6	4 %	15	5 %
Troms	13	4 %	2	2 %	2	1 %	7	2 %
Finnmark	5	1 %	4	3 %	6	4 %	8	3 %
<b>Totalt ant respondenter</b>	<b>349</b>		<b>127</b>		<b>171</b>		<b>313</b>	
<b>Størrelse:</b>								
<5	30	9 %	14	11 %	14	8 %	16	5 %
5-20	238	68 %	77	61 %	102	60 %	177	57 %
21-50	62	18 %	26	20 %	45	26 %	86	27 %
51-75	12	3 %	6	5 %	7	4 %	19	6 %
76-100	7	2 %	4	3 %	3	2 %	15	5 %
<b>Totalt ant respondenter</b>	<b>349</b>		<b>127</b>		<b>171</b>		<b>313</b>	

## 8.18 Vedlegg 18 – TBL-dimensjonene og viktige forhold for dimensjonene

### Sosial dimensjon

#### Descriptives

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Sosial

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	343	3,97	,958	,052	3,86	4,07	1	5
2,00	126	4,09	,790	,070	3,95	4,23	1	5
3,00	171	4,28	,876	,067	4,15	4,41	1	5
4,00	312	4,43	,705	,040	4,35	4,51	2	5
Total	952	4,19	,867	,028	4,14	4,25	1	5

#### Test of Homogeneity of Variances

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,604	3	948	,051

#### ANOVA

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Sosial

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,473	3	12,824	17,965	,000
Within Groups	676,733	948	,714		
Total	715,206	951			

#### Robust Tests of Equality of Means

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Sosial

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	18,823	3	394,186	,000
Brown-Forsythe	18,388	3	724,023	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Sosial

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-,122	,088	,506	-,35	,10
	3,00	-,316*	,079	,000	-,52	-,11
	4,00	-,468*	,066	,000	-,64	-,30
2,00	1,00	,122	,088	,506	-,10	,35
	3,00	-,193	,099	,208	-,45	,06
	4,00	-,345*	,089	,001	-,57	-,12
3,00	1,00	,316*	,079	,000	,11	,52
	2,00	,193	,099	,208	-,06	,45
	4,00	-,152	,080	,233	-,36	,05
4,00	1,00	,468*	,066	,000	,30	,64
	2,00	,345*	,089	,001	,12	,57
	3,00	,152	,080	,233	-,05	,36

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Miljømessig dimensjon

### Descriptives

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Miljømessig

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	340	3,36	1,023	,055	3,26	3,47	1	5
2,00	126	3,77	1,005	,090	3,59	3,95	1	5
3,00	170	3,87	1,107	,085	3,70	4,04	1	5
4,00	311	4,26	,946	,054	4,15	4,36	1	5
Total	947	3,80	1,076	,035	3,73	3,87	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,513	3	943	,015

### ANOVA

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Miljømessig

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	130,398	3	43,466	42,445	,000
Within Groups	965,676	943	1,024		
Total	1096,074	946			

### Robust Tests of Equality of Means

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	44,656	3	389,550	,000
Brown-Forsythe	41,348	3	680,344	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Miljømessig

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,405 <sup>*</sup>	,106	,001	-,68 - ,13
	3,00	,506 <sup>*</sup>	,095	,000	-,75 - ,26
	4,00	,893 <sup>*</sup>	,079	,000	-1,10 - ,69
2,00	1,00	,405 <sup>*</sup>	,106	,001	,13 - ,68
	3,00	,101	,119	,832	-,41 - ,21
	4,00	,487 <sup>*</sup>	,107	,000	-,76 - ,21
3,00	1,00	,506 <sup>*</sup>	,095	,000	,26 - ,75
	2,00	,101	,119	,832	-,21 - ,41
	4,00	,387 <sup>*</sup>	,097	,000	-,64 - ,14
4,00	1,00	,893 <sup>*</sup>	,079	,000	,69 - 1,10
	2,00	,487 <sup>*</sup>	,107	,000	,21 - ,76
	3,00	,387 <sup>*</sup>	,097	,000	,14 - ,64

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Økonomisk dimensjon

### Descriptives

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Økonomisk

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	337	4,47	,728	,040	4,39	4,55	1	5
2,00	123	4,54	,656	,059	4,43	4,66	2	5
3,00	170	4,68	,540	,041	4,59	4,76	3	5
4,00	309	4,70	,538	,031	4,64	4,76	2	5
Total	939	4,59	,635	,021	4,55	4,63	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
16,628	3	935	,000

### ANOVA

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Økonomisk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,139	3	3,380	8,572	,000
Within Groups	368,643	935	,394		
Total	378,782	938			

### Robust Tests of Equality of Means

12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	8,206	3	390,198	,000
Brown-Forsythe	8,849	3	673,985	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 12. Hvor viktig er følgende former for bærekraft for virksomheten? Økonomisk

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,076	,066	,660	-,25	,09
	3,00	-,208 <sup>*</sup>	,059	,003	-,36	-,06
	4,00	-,230 <sup>*</sup>	,049	,000	-,36	-,10
2,00	1,00	,076	,066	,660	-,09	,25
	3,00	-,132	,074	,287	-,32	,06
	4,00	-,154	,067	,098	-,33	,02
3,00	1,00	,208 <sup>*</sup>	,059	,003	,06	,36
	2,00	,132	,074	,287	-,06	,32
	4,00	-,023	,060	,982	-,18	,13
4,00	1,00	,230 <sup>*</sup>	,049	,000	,10	,36
	2,00	,154	,067	,098	-,02	,33
	3,00	,023	,060	,982	-,13	,18

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Sosiale forhold Helse og sikkerhet på arbeidsplassen

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Helse og sikkerhet på arbeidsplassen

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	334	4,56	,740	,040	4,48	4,64	1	5
2,00	124	4,56	,713	,064	4,44	4,69	2	5
3,00	168	4,67	,624	,048	4,58	4,77	2	5
4,00	309	4,72	,615	,035	4,65	4,79	1	5
Total	935	4,63	,679	,022	4,59	4,68	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Helse og sikkerhet på arbeidsplassen

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,388	3	931	,000

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Helse og sikkerhet på

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,742	3	1,581	3,453	,016
Within Groups	426,162	931	,458		
Total	430,905	934			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Helse og

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	3,466	3	388,752	,016
Brown-Forsythe	3,475	3	672,830	,016

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Helse og sikkerhet

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,002	,071	1,000	-,18	,18
	3,00	-,110	,064	,316	-,27	,05
	4,00	-,156 <sup>*</sup>	,053	,019	-,29	-,02
2,00	1,00	,002	,071	1,000	-,18	,18
	3,00	-,108	,080	,532	-,31	,10
	4,00	-,154	,072	,141	-,34	,03
3,00	1,00	,110	,064	,316	-,05	,27
	2,00	,108	,080	,532	-,10	,31
	4,00	-,046	,065	,894	-,21	,12
4,00	1,00	,156 <sup>*</sup>	,053	,019	,02	,29
	2,00	,154	,072	,141	-,03	,34
	3,00	,046	,065	,894	-,12	,21

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Nærmiljøets helse og sikkerhet

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Nærmiljøets helse og sikkerhet

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	337	3,63	1,173	,064	3,50	3,75	1	5
2,00	124	3,98	1,067	,096	3,79	4,17	1	5
3,00	166	3,80	1,188	,092	3,61	3,98	1	5
4,00	308	4,12	1,080	,062	4,00	4,24	1	5
Total	935	3,87	1,150	,038	3,79	3,94	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,335	3	931	,019

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Nærmiljøets helse og

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	40,858	3	13,619	10,624	,000
Within Groups	1193,431	931	1,282		
Total	1234,289	934			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	10,714	3	389,402	,000
Brown-Forsythe	10,722	3	712,014	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Nærmiljøets helse

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,355 <sup>*</sup>	,119	,015	-,66	-,05
	3,00	,166	,107	,410	-,44	,11
	4,00	,488 <sup>*</sup>	,089	,000	-,72	-,26
2,00	1,00	,355 <sup>*</sup>	,119	,015	,05	,66
	3,00	,189	,134	,497	-,16	,53
	4,00	,133	,120	,687	-,44	,18
3,00	1,00	,166	,107	,410	-,11	,44
	2,00	,189	,134	,497	-,53	,16
	4,00	,322 <sup>*</sup>	,109	,017	-,60	-,04
4,00	1,00	,488 <sup>*</sup>	,089	,000	,26	,72
	2,00	,133	,120	,687	-,18	,44
	3,00	,322 <sup>*</sup>	,109	,017	,04	,60

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Leverer sikre og trygge produkter og tjenester til kundene

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Levere sikre og trygge produkter/tjenester til kundene

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	333	4,62	,704	,039	4,54	4,69	1	5
2,00	123	4,70	,689	,062	4,58	4,82	1	5
3,00	167	4,68	,785	,061	4,56	4,80	1	5
4,00	307	4,78	,601	,034	4,71	4,85	1	5
Total	930	4,69	,688	,023	4,65	4,74	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,754	3	926	,000

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Levere sikre og trygge

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,281	3	1,427	3,038	,028
Within Groups	434,992	926	,470		
Total	439,273	929			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Levere sikre

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	3,379	3	376,537	,018
Brown-Forsythe	2,900	3	637,244	,034

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Levere sikre og

(I) Gruppering		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,081	,072	,681	-,27	,11
	3,00	-,064	,065	,758	-,23	,10
	4,00	-,163 <sup>*</sup>	,054	,014	-,30	-,02
2,00	1,00	,081	,072	,681	-,11	,27
	3,00	,017	,081	,997	-,19	,23
	4,00	-,083	,073	,672	-,27	,11
3,00	1,00	,064	,065	,758	-,10	,23
	2,00	-,017	,081	,997	-,23	,19
	4,00	-,099	,066	,435	-,27	,07
4,00	1,00	,163 <sup>*</sup>	,054	,014	,02	,30
	2,00	,083	,073	,672	-,11	,27
	3,00	,099	,066	,435	-,07	,27

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Økonomisk bidrag til nærmiljøet



### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomisk bidrag til nærmiljøet

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	337	3,01	1,201	,065	2,89	3,14	1	5
2,00	124	3,30	1,059	,095	3,11	3,49	1	5
3,00	164	2,93	1,229	,096	2,74	3,12	1	5
4,00	309	3,38	1,169	,066	3,25	3,51	1	5
Total	934	3,16	1,191	,039	3,08	3,23	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,630	3	930	,596

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomisk bidrag til

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	32,701	3	10,900	7,859	,000
Within Groups	1289,847	930	1,387		
Total	1322,548	933			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomisk

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	7,771	3	392,109	,000
Brown-Forsythe	8,065	3	732,175	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomisk bidrag

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,284	,124	,101	-,60	,03
	3,00	,082	,112	,885	-,21	,37
	4,00	-,364	,093	,001	-,60	-,13
2,00	1,00	,284	,124	,101	-,03	,60
	3,00	,365	,140	,046	,00	,73
	4,00	-,080	,125	,919	-,40	,24
3,00	1,00	-,082	,112	,885	-,37	,21
	2,00	-,365	,140	,046	-,73	,00
	4,00	-,446	,114	,001	-,74	-,15
4,00	1,00	,364	,093	,001	,13	,60
	2,00	,080	,125	,919	-,24	,40
	3,00	,446	,114	,001	,15	,74

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Diskriminering på grunnlag av kjønn

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Diskriminering på grunnlag av kjønn, etnisitet osv.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	316	3,69	1,359	,076	3,54	3,84	1	5
2,00	122	3,85	1,277	,116	3,62	4,08	1	5
3,00	163	3,66	1,446	,113	3,43	3,88	1	5
4,00	297	4,00	1,272	,074	3,85	4,14	1	5
Total	898	3,81	1,342	,045	3,72	3,90	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,300	3	894	,001

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Diskriminering på

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,962	3	6,321	3,539	,014
Within Groups	1596,709	894	1,786		
Total	1615,671	897			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	3,583	3	378,781	,014
Brown-Forsythe	3,511	3	678,175	,015

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Diskriminering på

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,163	,142	,664	-,53	,20
	3,00	,033	,129	,994	-,30	,37
	4,00	-,307 <sup>*</sup>	,108	,024	-,58	-,03
2,00	1,00	,163	,142	,664	-,20	,53
	3,00	,196	,160	,611	-,22	,61
	4,00	-,144	,144	,748	-,51	,23
3,00	1,00	-,033	,129	,994	-,37	,30
	2,00	-,196	,160	,611	-,61	,22
	4,00	-,340 <sup>*</sup>	,130	,045	-,68	,00
4,00	1,00	,307 <sup>*</sup>	,108	,024	,03	,58
	2,00	,144	,144	,748	-,23	,51
	3,00	,340 <sup>*</sup>	,130	,045	,00	,68

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Etterutdanning for de ansatte

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Etterutdanning for de ansatte

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	345	3,63	1,045	,056	3,52	3,75	1	5
2,00	127	3,81	,941	,083	3,65	3,98	1	5
3,00	170	3,88	,966	,074	3,74	4,03	1	5
4,00	312	4,05	,922	,052	3,95	4,15	1	5
Total	954	3,84	,992	,032	3,77	3,90	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,364	3	950	,005

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Etterutdanning for de

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	28,443	3	9,481	9,905	,000
Within Groups	909,373	950	,957		
Total	937,817	953			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	9,770	3	400,552	,000
Brown-Forsythe	10,147	3	740,435	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Etterutdanning for

(I) Gruppering	Mean	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,176	,102	,306	-,44	,09
	3,00	-,248 <sup>*</sup>	,092	,035	-,48	-,01
	4,00	-,413 <sup>*</sup>	,076	,000	-,61	-,22
2,00	1,00	,176	,102	,306	-,09	,44
	3,00	-,071	,115	,925	-,37	,22
	4,00	-,237	,103	,098	-,50	,03
3,00	1,00	,248 <sup>*</sup>	,092	,035	,01	,48
	2,00	,071	,115	,925	-,22	,37
	4,00	-,166	,093	,285	-,41	,07
4,00	1,00	,413 <sup>*</sup>	,076	,000	,22	,61
	2,00	,237	,103	,098	-,03	,50
	3,00	,166	,093	,285	-,07	,41

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Økonomiske ulikheter blant de ansatte

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomiske ulikheter blant de ansatte

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	325	3,20	1,167	,065	3,07	3,32	1	5
2,00	124	3,32	1,094	,098	3,13	3,52	1	5
3,00	158	3,18	1,320	,105	2,98	3,39	1	5
4,00	304	3,39	1,126	,065	3,26	3,52	1	5
Total	911	3,28	1,174	,039	3,20	3,35	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,111	3	907	,026

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomiske ulikheter

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,703	3	2,568	1,868	,133
Within Groups	1246,589	907	1,374		
Total	1254,292	910			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	1,875	3	377,727	,133
Brown-Forsythe	1,836	3	661,050	,139

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Økonomiske

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,126	,124	,740	-,44	,19
	3,00	,013	,114	,999	-,28	,31
	4,00	-,195	,094	,161	-,44	,05
2,00	1,00	,126	,124	,740	-,19	,44
	3,00	,139	,141	,756	-,22	,50
	4,00	-,069	,125	,946	-,39	,25
3,00	1,00	-,013	,114	,999	-,31	,28
	2,00	-,139	,141	,756	-,50	,22
	4,00	-,208	,115	,270	-,50	,09
4,00	1,00	,195	,094	,161	-,05	,44
	2,00	,069	,125	,946	-,25	,39
	3,00	,208	,115	,270	-,09	,50

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Ansvarsfull markedsføring, og forskning og utvikling

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	328	3,37	1,222	,067	3,24	3,50	1	5
2,00	124	3,60	1,074	,096	3,41	3,79	1	5
3,00	168	3,63	1,172	,090	3,45	3,80	1	5
4,00	306	4,02	1,034	,059	3,90	4,14	1	5
Total	926	3,66	1,164	,038	3,59	3,74	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,078	3	922	,000

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Ansvarsfull markedsføring,

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	67,484	3	22,495	17,492	,000
Within Groups	1185,718	922	1,286		
Total	1253,202	925			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Ansvarsfull

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	18,175	3	390,065	,000
Brown-Forsythe	17,743	3	715,975	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Ansvarsfull

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,225	,120	,237	-,53	,08
	3,00	-,253	,108	,087	-,53	,02
	4,00	-,648 <sup>*</sup>	,090	,000	-,88	-,42
2,00	1,00	,225	,120	,237	-,08	,53
	3,00	-,028	,134	,997	-,37	,32
	4,00	-,423 <sup>*</sup>	,121	,003	-,73	-,11
3,00	1,00	,253	,108	,087	-,02	,53
	2,00	,028	,134	,997	-,32	,37
	4,00	-,395 <sup>*</sup>	,109	,002	-,67	-,11
4,00	1,00	,648 <sup>*</sup>	,090	,000	,42	,88
	2,00	,423 <sup>*</sup>	,121	,003	,11	,73
	3,00	,395 <sup>*</sup>	,109	,002	,11	,67

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Menneskerettigheter

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Menneskerettigheter

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	323	3,44	1,369	,076	3,29	3,59	1	5
2,00	123	3,54	1,276	,115	3,32	3,77	1	5
3,00	164	3,54	1,483	,116	3,31	3,77	1	5
4,00	305	3,91	1,220	,070	3,77	4,05	1	5
Total	915	3,63	1,344	,044	3,54	3,72	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,119	3	911	,000

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Menneskerettigheter

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,015	3	12,672	7,155	,000
Within Groups	1613,388	911	1,771		
Total	1651,403	914			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	7,748	3	379,484	,000
Brown-Forsythe	7,014	3	666,393	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Menneskerettigheter

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,105	,141	,879	-,47	,26
	3,00	-,103	,128	,851	-,43	,23
	4,00	-,472 <sup>*</sup>	,106	,000	-,75	-,20
2,00	1,00	,105	,141	,879	-,26	,47
	3,00	,002	,159	1,000	-,41	,41
	4,00	-,367 <sup>*</sup>	,142	,049	-,73	,00
3,00	1,00	,103	,128	,851	-,23	,43
	2,00	-,002	,159	1,000	-,41	,41
	4,00	-,369 <sup>*</sup>	,129	,022	-,70	-,04
4,00	1,00	,472 <sup>*</sup>	,106	,000	,20	,75
	2,00	,367 <sup>*</sup>	,142	,049	,00	,73
	3,00	,369 <sup>*</sup>	,129	,022	,04	,70

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Legge til rette for befolkningsvekst

### Descriptives

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Legge til rette for befolkningsvekst

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	312	2,34	1,346	,076	2,19	2,49	1	5
2,00	123	2,67	1,315	,119	2,44	2,91	1	5
3,00	148	2,47	1,387	,114	2,25	2,70	1	5
4,00	282	2,84	1,372	,082	2,68	3,00	1	5
Total	865	2,57	1,373	,047	2,48	2,67	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,471	3	861	,703

### ANOVA

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Legge til rette for

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	40,906	3	13,635	7,399	,000
Within Groups	1586,682	861	1,843		
Total	1627,588	864			

### Robust Tests of Equality of Means

9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Legge til

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	7,349	3	367,516	,000
Brown-Forsythe	7,429	3	667,902	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 9. Hvor viktig er følgende sosiale forhold for din virksomhet? Legge til rette for

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,338	,145	,090	-,71	,03
	3,00	-,136	,135	,745	-,49	,21
	4,00	-,507 <sup>*</sup>	,112	,000	-,79	-,22
2,00	1,00	,338	,145	,090	-,03	,71
	3,00	,202	,166	,615	-,22	,63
	4,00	-,169	,147	,656	-,55	,21
3,00	1,00	,136	,135	,745	-,21	,49
	2,00	-,202	,166	,615	-,63	,22
	4,00	-,371 <sup>*</sup>	,138	,036	-,73	-,02
4,00	1,00	,507 <sup>*</sup>	,112	,000	,22	,79
	2,00	,169	,147	,656	-,21	,55
	3,00	,371 <sup>*</sup>	,138	,036	,02	,73

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Miljømessige forhold

## Energieffektivitet

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Energieffektivitet

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	333	3,55	1,190	,065	3,42	3,68	1	5
2,00	125	3,94	1,072	,096	3,75	4,13	1	5
3,00	166	3,84	1,265	,098	3,65	4,04	1	5
4,00	306	4,10	1,075	,061	3,98	4,23	1	5
Total	930	3,84	1,174	,038	3,76	3,91	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Energieffektivitet

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,680	3	926	,012

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Energieffektivitet

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	50,861	3	16,954	12,767	,000
Within Groups	1229,622	926	1,328		
Total	1280,483	929			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	13,047	3	388,797	,000
Brown-Forsythe	12,731	3	696,244	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)		Sig.	95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,394 <sup>*</sup>	,121	,006	-,71	-,08
	3,00	-,294 <sup>*</sup>	,109	,037	-,58	-,01
	4,00	-,555 <sup>*</sup>	,091	,000	-,79	-,32
2,00	1,00	,394 <sup>*</sup>	,121	,006	,08	,71
	3,00	,101	,136	,882	-,25	,45
	4,00	-,161	,122	,555	-,48	,15
3,00	1,00	,294 <sup>*</sup>	,109	,037	,01	,58
	2,00	-,101	,136	,882	-,45	,25
	4,00	-,261	,111	,087	-,55	,02
4,00	1,00	,555 <sup>*</sup>	,091	,000	,32	,79
	2,00	,161	,122	,555	-,15	,48
	3,00	,261	,111	,087	-,02	,55

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## Forurensing / utslipp

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forurensing / utslipp

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	329	3,33	1,385	,076	3,18	3,48	1	5
2,00	123	3,62	1,340	,121	3,38	3,86	1	5
3,00	164	3,69	1,442	,113	3,47	3,91	1	5
4,00	305	3,94	1,299	,074	3,79	4,09	1	5
Total	921	3,64	1,383	,046	3,55	3,73	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,059	3	917	,028

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forurensing /

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	58,808	3	19,603	10,572	,000
Within Groups	1700,340	917	1,854		
Total	1759,149	920			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	10,823	3	381,409	,000
Brown-Forsythe	10,450	3	679,512	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forurensing

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,284	,200	-,65	,09
	3,00	,355 <sup>*</sup>	,033	-,69	-,02
	4,00	,607 <sup>*</sup>	,108	-,89	-,33
2,00	1,00	,284	,200	-,09	,65
	3,00	-,071	,162	-,49	,35
	4,00	-,323	,145	-,70	,05
3,00	1,00	,355 <sup>*</sup>	,033	,02	,69
	2,00	,071	,162	-,35	,49
	4,00	-,252	,132	-,59	,09
4,00	1,00	,607 <sup>*</sup>	,000	,33	,89
	2,00	,323	,118	-,05	,70
	3,00	,252	,132	-,09	,59

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Avfallshåndtering

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Avfallshåndtering

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	338	3,78	1,220	,066	3,65	3,91	1	5
2,00	125	4,02	1,122	,100	3,82	4,21	1	5
3,00	168	3,99	1,204	,093	3,80	4,17	1	5
4,00	309	4,19	1,091	,062	4,07	4,32	1	5
Total	940	3,99	1,174	,038	3,91	4,06	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Avfallshåndtering

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,870	3	936	,133

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Avfallshåndtering

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27,699	3	9,233	6,826	,000
Within Groups	1266,093	936	1,353		
Total	1293,791	939			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

0,02140914

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	6,882	3	391,724	,000
Brown-Forsythe	6,869	3	712,023	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

(I) Gruppering		Mean		Sig.	95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-.235	,122	,216	-.55	,08
	3,00	-.207	,110	,235	-.49	,08
	4,00	-.413	,092	,000	-.65	-.18
2,00	1,00	,235	,122	,216	-.08	,55
	3,00	,028	,137	,997	-.33	,38
	4,00	-.178	,123	,471	-.50	,14
3,00	1,00	,207	,110	,235	-.08	,49
	2,00	-.028	,137	,997	-.38	,33
	4,00	-.206	,111	,251	-.49	,08
4,00	1,00	,413	,092	,000	,18	,65
	2,00	,178	,123	,471	-.14	,50
	3,00	,206	,111	,251	-.08	,49

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Klimaendringer / forandringer I været

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Klimaendringer / forandringer i været

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	323	2,81	1,298	,072	2,67	2,95	1	5
2,00	125	3,19	1,312	,117	2,96	3,42	1	5
3,00	162	3,06	1,473	,116	2,83	3,29	1	5
4,00	299	3,43	1,360	,079	3,28	3,59	1	5
Total	909	3,11	1,376	,046	3,02	3,20	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,091	3	905	,100

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Klimaendringer /

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	62,202	3	20,734	11,329	,000
Within Groups	1656,352	905	1,830		
Total	1718,554	908			

0,03619461

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	11,685	3	381,308	,000
Brown-Forsythe	11,118	3	675,287	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,384 <sup>*</sup>	,143	,036	-,75	-,02
	3,00	-,254	,130	,209	-,59	,08
	4,00	-,627 <sup>*</sup>	,109	,000	-,91	-,35
2,00	1,00	,384 <sup>*</sup>	,143	,036	,02	,75
	3,00	,130	,161	,850	-,28	,54
	4,00	-,243	,144	,332	-,61	,13
3,00	1,00	,254	,130	,209	-,08	,59
	2,00	-,130	,161	,850	-,54	,28
	4,00	-,373 <sup>*</sup>	,132	,025	-,71	-,03
4,00	1,00	,627 <sup>*</sup>	,109	,000	,35	,91
	2,00	,243	,144	,332	-,13	,61
	3,00	,373 <sup>*</sup>	,132	,025	,03	,71

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Forvaltning av råvarer

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forvaltning av råvarer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	320	2,88	1,411	,079	2,72	3,03	1	5
2,00	126	3,29	1,408	,125	3,04	3,53	1	5
3,00	156	3,17	1,533	,123	2,93	3,42	1	5
4,00	301	3,57	1,409	,081	3,41	3,73	1	5
Total	903	3,22	1,459	,049	3,12	3,31	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,331	3	899	,073

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forvaltning av

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	76,135	3	25,378	12,381	,000
Within Groups	1842,755	899	2,050		
Total	1918,890	902			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	12,713	3	377,755	,000
Brown-Forsythe	12,165	3	667,601	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Forvaltning

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,411 <sup>*</sup>	,151	,033	-,80	-,02
	3,00	,298	,140	,144	-,66	,06
	4,00	,696 <sup>*</sup>	,115	,000	-,99	-,40
2,00	1,00	,411 <sup>*</sup>	,151	,033	,02	,80
	3,00	,113	,171	,913	-,33	,55
	4,00	-,286	,152	,237	-,68	,11
3,00	1,00	,298	,140	,144	-,06	,66
	2,00	-,113	,171	,913	-,55	,33
	4,00	-,398 <sup>*</sup>	,141	,025	-,76	-,03
4,00	1,00	,696 <sup>*</sup>	,115	,000	,40	,99
	2,00	,286	,152	,237	-,11	,68
	3,00	,398 <sup>*</sup>	,141	,025	,03	,76

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Vannmangel

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Vannmangel

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	319	2,51	1,398	,078	2,35	2,66	1	5
2,00	120	2,91	1,402	,128	2,65	3,16	1	5
3,00	157	2,66	1,575	,126	2,41	2,91	1	5
4,00	287	3,11	1,477	,087	2,94	3,28	1	5
Total	883	2,78	1,477	,050	2,69	2,88	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,362	3	879	,018

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Vannmangel

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	58,635	3	19,545	9,204	,000
Within Groups	1866,482	879	2,123		
Total	1925,117	882			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	9,341	3	368,387	,000
Brown-Forsythe	9,077	3	657,997	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Vannmangel

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,400	,156	,051	-,80	,00
	3,00	-,155	,142	,697	-,52	,21
	4,00	-,600*	,119	,000	-,91	-,30
2,00	1,00	,400	,156	,051	,00	,80
	3,00	,246	,177	,505	-,21	,70
	4,00	-,200	,158	,588	-,61	,21
3,00	1,00	,155	,142	,697	-,21	,52
	2,00	-,246	,177	,505	-,70	,21
	4,00	-,446*	,145	,011	-,82	-,07
4,00	1,00	,600*	,119	,000	,30	,91
	2,00	,200	,158	,588	-,21	,61
	3,00	,446*	,145	,011	,07	,82

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Bruk av landarealer

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Bruk av landarealer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	315	2,46	1,364	,077	2,31	2,61	1	5
2,00	122	2,78	1,333	,121	2,54	3,02	1	5
3,00	152	2,48	1,492	,121	2,24	2,72	1	5
4,00	287	2,92	1,424	,084	2,76	3,09	1	5
Total	876	2,66	1,416	,048	2,57	2,75	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,823	3	872	,141

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Bruk av

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	39,093	3	13,031	6,624	,000
Within Groups	1715,533	872	1,967		
Total	1754,626	875			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Bruk

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	6,554	3	369,070	,000
Brown-Forsythe	6,599	3	665,256	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Bruk av

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,318	,150	,145	-,70	,07
	3,00	-,020	,139	,999	-,38	,34
	4,00	-,463 <sup>*</sup>	,114	,000	-,76	-,17
2,00	1,00	,318	,150	,145	-,07	,70
	3,00	,298	,170	,298	-,14	,74
	4,00	-,145	,152	,775	-,53	,25
3,00	1,00	,020	,139	,999	-,34	,38
	2,00	-,298	,170	,298	-,74	,14
	4,00	-,443 <sup>*</sup>	,141	,009	-,81	-,08
4,00	1,00	,463 <sup>*</sup>	,114	,000	,17	,76
	2,00	,145	,152	,775	-,25	,53
	3,00	,443 <sup>*</sup>	,141	,009	,08	,81

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Offentlig regulering / juridisk risiko

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Offentlig regulering / juridisk risiko

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	326	3,45	1,244	,069	3,31	3,58	1	5
2,00	123	3,60	1,136	,102	3,40	3,80	1	5
3,00	154	3,64	1,256	,101	3,44	3,84	1	5
4,00	300	3,73	1,165	,067	3,59	3,86	1	5
Total	903	3,59	1,210	,040	3,52	3,67	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,298	3	899	,274

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Offentlig regulering

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,618	3	4,206	2,893	,034
Within Groups	1307,037	899	1,454		
Total	1319,654	902			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2,859	3	376,285	,037
Brown-Forsythe	2,922	3	687,102	,033

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Offentlig

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,154	,128	-,48	,17
	3,00	,195	,118	-,50	,11
	4,00	-,279 <sup>*</sup>	,096	-,53	-,03
2,00	1,00	,154	,128	-,17	,48
	3,00	-,041	,146	-,42	,33
	4,00	-,125	,129	-,46	,21
3,00	1,00	,195	,118	-,11	,50
	2,00	,041	,146	-,33	,42
	4,00	-,084	,120	-,39	,22
4,00	1,00	,279 <sup>*</sup>	,096	,03	,53
	2,00	,125	,129	-,21	,46
	3,00	,084	,120	-,22	,39

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Effektivisering av verdikjeden

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Effektivisering av verdikjeden

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	329	3,46	1,207	,067	3,33	3,59	1	5
2,00	123	3,83	1,143	,103	3,63	4,03	1	5
3,00	158	3,84	1,311	,104	3,63	4,04	1	5
4,00	300	4,18	1,063	,061	4,06	4,30	1	5
Total	910	3,81	1,208	,040	3,73	3,89	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Effektivisering av verdikjeden

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6,948	3	906	,000

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Effektivisering av

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	81,021	3	27,007	19,662	,000
Within Groups	1244,469	906	1,374		
Total	1325,490	909			

0,0611255

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	20,898	3	372,389	,000
Brown-Forsythe	19,124	3	644,291	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

Effektivisering av verdikjeden

TukeyHSD

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-.370	,124	,015	-.69	-.05
	3,00	-.376	,113	,005	-.67	-.08
	4,00	-.718	,094	,000	-.96	-.48
2,00	1,00	,370	,124	,015	,05	,69
	3,00	-.006	,141	1,000	-.37	,36
	4,00	-.347	,125	,029	-.67	-.02
3,00	1,00	,376	,113	,005	,08	,67
	2,00	,006	,141	1,000	-.36	,37
	4,00	-.341	,115	,017	-.64	-.04
4,00	1,00	,718	,094	,000	,48	,96
	2,00	,347	,125	,029	,02	,67
	3,00	,341	,115	,017	,04	,64

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tap av biologisk mangfold



### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Tap av biologisk mangfold

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	314	2,44	1,281	,072	2,30	2,58	1	5
2,00	120	2,93	1,354	,124	2,68	3,17	1	5
3,00	156	2,86	1,530	,123	2,62	3,10	1	5
4,00	286	3,20	1,416	,084	3,03	3,36	1	5
Total	876	2,83	1,416	,048	2,74	2,92	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,738	3	872	,003

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Tap av biologisk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	87,326	3	29,109	15,233	,000
Within Groups	1666,330	872	1,911		
Total	1753,656	875			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Tap

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	16,083	3	363,680	,000
Brown-Forsythe	14,773	3	636,437	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Tap av

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,482 <sup>*</sup>	,148	,007	-,86	-,10
	3,00	-,416 <sup>*</sup>	,135	,012	-,76	-,07
	4,00	-,757 <sup>*</sup>	,113	,000	-1,05	-,47
2,00	1,00	,482 <sup>*</sup>	,148	,007	,10	,86
	3,00	,066	,168	,979	-,37	,50
	4,00	-,274	,150	,262	-,66	,11
3,00	1,00	,416 <sup>*</sup>	,135	,012	,07	,76
	2,00	-,066	,168	,979	-,50	,37
	4,00	-,340	,138	,065	-,69	,01
4,00	1,00	,757 <sup>*</sup>	,113	,000	,47	1,05
	2,00	,274	,150	,262	-,11	,66
	3,00	,340	,138	,065	-,01	,69

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Erosjon og forvitring

### Descriptives

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Erosjon og forvitring

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	308	2,33	1,271	,072	2,19	2,47	1	5
2,00	118	2,76	1,338	,123	2,52	3,01	1	5
3,00	148	2,42	1,355	,111	2,20	2,64	1	5
4,00	283	2,93	1,371	,081	2,77	3,09	1	5
Total	857	2,60	1,353	,046	2,51	2,69	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,322	3	853	,809

### ANOVA

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Erosjon og

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	62,124	3	20,708	11,737	,000
Within Groups	1504,987	853	1,764		
Total	1567,111	856			

### Robust Tests of Equality of Means

10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	11,667	3	356,213	,000
Brown-Forsythe	11,600	3	635,117	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 10. Hvor viktig er følgende miljømessige forhold for din virksomhet? Erosjon og

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,435 <sup>*</sup>	,144	,014	-,80	-,06
	3,00	-,091	,133	,903	-,43	,25
	4,00	-,605 <sup>*</sup>	,109	,000	-,89	-,32
2,00	1,00	,435 <sup>*</sup>	,144	,014	,06	,80
	3,00	,344	,164	,155	-,08	,77
	4,00	-,170	,146	,647	-,54	,20
3,00	1,00	,091	,133	,903	-,25	,43
	2,00	-,344	,164	,155	-,77	,08
	4,00	-,514 <sup>*</sup>	,135	,001	-,86	-,17
4,00	1,00	,605 <sup>*</sup>	,109	,000	,32	,89
	2,00	,170	,146	,647	-,20	,54
	3,00	,514 <sup>*</sup>	,135	,001	,17	,86

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Økonomiske forhold

## Konkurransesevnen

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Konkurransesevnen (f.eks. kostnader, lønnsomhet etc.)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	344	4,50	,736	,040	4,42	4,58	1	5
2,00	126	4,48	,846	,075	4,33	4,63	1	5
3,00	170	4,60	,683	,052	4,50	4,70	2	5
4,00	310	4,68	,666	,038	4,61	4,76	1	5
Total	950	4,58	,724	,024	4,53	4,62	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Konkurransesevnen (f.eks. kostnader, lønnsomhet etc.)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,336	3	946	,000

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Konkurransesevnen

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,756	3	2,252	4,336	,005
Within Groups	491,288	946	,519		
Total	498,043	949			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	4,413	3	385,970	,005
Brown-Forsythe	4,099	3	592,146	,007

0,01356418

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

(I) Gruppering		Mean			95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,016	,075	,997	-,18	,21
	3,00	-,100	,068	,450	-,27	,07
	4,00	-,184 <sup>*</sup>	,056	,006	-,33	-,04
2,00	1,00	-,016	,075	,997	-,21	,18
	3,00	-,116	,085	,520	-,33	,10
	4,00	-,200 <sup>*</sup>	,076	,044	-,40	,00
3,00	1,00	,100	,068	,450	-,07	,27
	2,00	,116	,085	,520	-,10	,33
	4,00	-,084	,069	,615	-,26	,09
4,00	1,00	,184 <sup>*</sup>	,056	,006	,04	,33
	2,00	,200 <sup>*</sup>	,076	,044	,00	,40
	3,00	,084	,069	,615	-,09	,26

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Omsetningsøkning

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Omsetningsøkning

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	346	3,98	,982	,053	3,88	4,08	1	5
2,00	125	4,11	,926	,083	3,95	4,28	1	5
3,00	169	4,07	1,024	,079	3,91	4,22	1	5
4,00	312	4,22	,862	,049	4,12	4,31	1	5
Total	952	4,09	,949	,031	4,03	4,15	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,595	3	948	,619

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Omsetningsøkning

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,477	3	3,159	3,537	,014
Within Groups	846,754	948	,893		
Total	856,231	951			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	3,732	3	388,515	,011
Brown-Forsythe	3,481	3	685,473	,016

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,132	,099	-,39	,12
	3,00	,085	,089	-,31	,14
	4,00	,238*	,074	-,43	-,05
2,00	1,00	,132	,099	-,12	,39
	3,00	,047	,111	-,24	,33
	4,00	-,106	,100	-,36	,15
3,00	1,00	,085	,089	-,14	,31
	2,00	-,047	,111	-,33	,24
	4,00	-,153	,090	-,39	,08
4,00	1,00	,238*	,074	,05	,43
	2,00	,106	,100	-,15	,36
	3,00	,153	,090	-,08	,39

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Press fra markedet

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Press fra markedet (f.eks. forventninger fra kunder)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	347	4,16	,874	,047	4,07	4,25	1	5
2,00	127	4,24	,811	,072	4,09	4,38	1	5
3,00	168	4,27	,887	,068	4,14	4,41	1	5
4,00	312	4,33	,831	,047	4,24	4,42	1	5
Total	954	4,25	,856	,028	4,19	4,30	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Press fra markedet (f.eks. forventninger fra

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,669	3	950	,571

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Press fra markedet

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,006	3	1,669	2,286	,077
Within Groups	693,597	950	,730		
Total	698,604	953			

0,00716631

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Press

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2,276	3	397,125	,079
Brown-Forsythe	2,307	3	726,898	,075

a. Asymptotically F distributed.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Press fra

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	-,078	,089	,817	-,31	,15
	3,00	-,115	,080	,477	-,32	,09
	4,00	-,172	,067	,050	-,34	,00
2,00	1,00	,078	,089	,817	-,15	,31
	3,00	-,038	,100	,982	-,30	,22
	4,00	-,094	,090	,723	-,33	,14
3,00	1,00	,115	,080	,477	-,09	,32
	2,00	,038	,100	,982	-,22	,30
	4,00	-,056	,082	,901	-,27	,15
4,00	1,00	,172	,067	,050	,00	,34
	2,00	,094	,090	,723	-,14	,33
	3,00	,056	,082	,901	-,15	,27

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Selskapets renomme / merkevare

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Selskapets renomme / Merkevere

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	343	4,65	,658	,036	4,58	4,72	1	5
2,00	124	4,64	,679	,061	4,52	4,76	1	5
3,00	169	4,79	,536	,041	4,71	4,87	2	5
4,00	311	4,85	,437	,025	4,80	4,90	1	5
Total	947	4,74	,582	,019	4,70	4,78	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Selskapets renomme / Merkevere

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
26,705	3	943	,000

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Selskapets

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,362	3	2,787	8,419	,000
Within Groups	312,214	943	,331		
Total	320,577	946			

0,0260849

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	9,045	3	374,329	,000
Brown-Forsythe	8,033	3	566,883	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Selskapets

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,013	,060	,996	-,14	,17
	3,00	-,137	,054	,056	-,28	,00
	4,00	-,202 <sup>†</sup>	,045	,000	-,32	-,09
2,00	1,00	-,013	,060	,996	-,17	,14
	3,00	-,150	,068	,123	-,32	,03
	4,00	-,215 <sup>†</sup>	,061	,003	-,37	-,06
3,00	1,00	,137	,054	,056	,00	,28
	2,00	,150	,068	,123	-,03	,32
	4,00	-,065	,055	,637	-,21	,08
4,00	1,00	,202 <sup>†</sup>	,045	,000	,09	,32
	2,00	,215 <sup>†</sup>	,061	,003	,06	,37
	3,00	,065	,055	,637	-,08	,21

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tilgang til nye markeder

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Tilgang til nye markeder

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	344	3,66	1,114	,060	3,54	3,78	1	5
2,00	125	3,99	,963	,086	3,82	4,16	1	5
3,00	168	3,69	1,252	,097	3,50	3,88	1	5
4,00	313	4,01	1,074	,061	3,89	4,13	1	5
Total	950	3,82	1,119	,036	3,75	3,89	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,266	3	946	,000

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Tilgang til nye

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	26,529	3	8,843	7,197	,000
Within Groups	1162,407	946	1,229		
Total	1188,936	949			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	7,411	3	395,718	,000
Brown-Forsythe	7,246	3	707,249	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Tilgang til nye

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,335 <sup>*</sup>	,116	,020	-,63	-,04
	3,00	-,033	,104	,989	-,30	,24
	4,00	-,349 <sup>*</sup>	,087	,000	-,57	-,13
2,00	1,00	,335 <sup>*</sup>	,116	,020	,04	,63
	3,00	,302	,131	,098	-,04	,64
	4,00	-,014	,117	,999	-,32	,29
3,00	1,00	,033	,104	,989	-,24	,30
	2,00	-,302	,131	,098	-,64	,04
	4,00	-,316 <sup>*</sup>	,106	,016	-,59	-,04
4,00	1,00	,349 <sup>*</sup>	,087	,000	,13	,57
	2,00	,014	,117	,999	-,29	,32
	3,00	,316 <sup>*</sup>	,106	,016	,04	,59

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Økende råvarepriser og prissvingninger

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Økende råvarepriser og prissvigninger

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	337	3,45	1,375	,075	3,30	3,59	1	5
2,00	125	3,74	1,237	,111	3,52	3,96	1	5
3,00	166	3,61	1,356	,105	3,40	3,82	1	5
4,00	307	3,79	1,289	,074	3,65	3,94	1	5
Total	935	3,63	1,332	,044	3,54	3,71	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,619	3	931	,050

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Økende råvarepriser

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21,558	3	7,186	4,088	,007
Within Groups	1636,662	931	1,758		
Total	1658,220	934			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	4,044	3	393,623	,008
Brown-Forsythe	4,175	3	731,022	,006

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Økende

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,299	,138	-,66	,06
	3,00	,163	,564	-,49	,16
	4,00	,350 <sup>*</sup>	,105	-,005	-,08
2,00	1,00	,299	,138	-,06	,66
	3,00	,136	,824	-,27	,54
	4,00	-,051	,984	-,41	,31
3,00	1,00	,163	,564	-,16	,49
	2,00	-,136	,824	-,54	,27
	4,00	-,186	,463	-,52	,14
4,00	1,00	,350 <sup>*</sup>	,105	,08	,62
	2,00	,051	,984	-,31	,41
	3,00	,186	,463	-,14	,52

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Lederlønnsordninger



### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Lederlønnsordninger

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	344	2,84	1,168	,063	2,72	2,96	1	5
2,00	125	3,21	,910	,081	3,05	3,37	1	5
3,00	164	2,80	1,248	,097	2,61	3,00	1	5
4,00	312	3,24	1,149	,065	3,11	3,37	1	5
Total	945	3,01	1,161	,038	2,94	3,09	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,993	3	941	,002

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37,818	3	12,606	9,605	,000
Within Groups	1235,003	941	1,312		
Total	1272,821	944			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	9,746	3	402,523	,000
Brown-Forsythe	10,067	3	741,907	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

(I) Gruppering	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
1,00	2,00	,368 <sup>*</sup>	,120	,012	-,68	-,06
	3,00	,035	,109	,988	-,24	,32
	4,00	-,397 <sup>*</sup>	,090	,000	-,63	-,17
2,00	1,00	,368 <sup>*</sup>	,120	,012	,06	,68
	3,00	,403 <sup>*</sup>	,136	,016	,05	,75
	4,00	-,029	,121	,995	-,34	,28
3,00	1,00	-,035	,109	,988	-,32	,24
	2,00	-,403 <sup>*</sup>	,136	,016	-,75	-,05
	4,00	-,432 <sup>*</sup>	,110	,001	-,72	-,15
4,00	1,00	,397 <sup>*</sup>	,090	,000	,17	,63
	2,00	,029	,121	,995	-,28	,34
	3,00	,432 <sup>*</sup>	,110	,001	,15	,72

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

System mot bestikklser / korrupsjon

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Systemer mot bestillinger / korrupsjon

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	337	3,07	1,525	,083	2,91	3,24	1	5
2,00	123	3,65	1,254	,113	3,43	3,87	1	5
3,00	165	3,20	1,635	,127	2,95	3,45	1	5
4,00	304	3,71	1,438	,083	3,54	3,87	1	5
Total	929	3,38	1,510	,050	3,28	3,48	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,944	3	925	,000

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Systemer mot

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	78,411	3	26,137	11,860	,000
Within Groups	2038,457	925	2,204		
Total	2116,868	928			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	12,147	3	392,897	,000
Brown-Forsythe	12,181	3	718,471	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Systemer mot

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,576 <sup>*</sup>	,156	,001	-,98	-,17
	3,00	-,126	,141	,809	-,49	,24
	4,00	-,633 <sup>*</sup>	,117	,000	-,94	-,33
2,00	1,00	,576 <sup>*</sup>	,156	,001	,17	,98
	3,00	,450	,177	,054	,00	,91
	4,00	-,057	,159	,984	-,47	,35
3,00	1,00	,126	,141	,809	-,24	,49
	2,00	-,450	,177	,054	-,91	,00
	4,00	-,507 <sup>*</sup>	,144	,002	-,88	-,14
4,00	1,00	,633 <sup>*</sup>	,117	,000	,33	,94
	2,00	,057	,159	,984	-,35	,47
	3,00	,507 <sup>*</sup>	,144	,002	,14	,88

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Aksjonærrettigheter

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Aksjonærrettigheter

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	331	2,85	1,307	,072	2,71	2,99	1	5
2,00	125	3,17	1,127	,101	2,97	3,37	1	5
3,00	161	2,75	1,296	,102	2,54	2,95	1	5
4,00	306	3,30	1,290	,074	3,15	3,44	1	5
Total	923	3,02	1,295	,043	2,94	3,11	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,926	3	919	,033

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Aksjonærrettigheter

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	47,760	3	15,920	9,769	,000
Within Groups	1497,715	919	1,630		
Total	1545,476	922			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	9,609	3	393,971	,000
Brown-Forsythe	10,178	3	748,379	,000

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,316	,134	,086	-,66	,03
	3,00	,107	,123	,821	-,21	,42
	4,00	-,445 <sup>*</sup>	,101	,000	-,71	-,18
2,00	1,00	,316	,134	,086	-,03	,66
	3,00	,423 <sup>*</sup>	,152	,029	,03	,81
	4,00	-,129	,136	,775	-,48	,22
3,00	1,00	-,107	,123	,821	-,42	,21
	2,00	-,423 <sup>*</sup>	,152	,029	-,81	-,03
	4,00	-,552 <sup>*</sup>	,124	,000	-,87	-,23
4,00	1,00	,445 <sup>*</sup>	,101	,000	,18	,71
	2,00	,129	,136	,775	-,22	,48
	3,00	,552 <sup>*</sup>	,124	,000	,23	,87

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Endrede eller uforutsigbare rammevilkår

### Descriptives

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Endrede eller uforutsigbare rammevilkår

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	335	4,11	,995	,054	4,00	4,22	1	5
2,00	124	4,19	,908	,082	4,03	4,35	1	5
3,00	164	4,15	1,031	,080	3,99	4,31	1	5
4,00	310	4,27	,937	,053	4,17	4,38	1	5
Total	933	4,18	,972	,032	4,12	4,24	1	5

### Test of Homogeneity of Variances

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,533	3	929	,660

### ANOVA

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Endrede eller

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,329	3	1,443	1,529	,205
Within Groups	876,696	929	,944		
Total	881,025	932			

### Robust Tests of Equality of Means

11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet?

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	1,549	3	387,749	,201
Brown-Forsythe	1,540	3	707,306	,203

a. Asymptotically F distributed.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: 11. Hvor viktig er følgende økonomiske forhold for din virksomhet? Endrede eller

(I) Gruppering		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,083	,102	,848	-,35	,18
	3,00	-,042	,093	,969	-,28	,20
	4,00	-,161	,077	,155	-,36	,04
2,00	1,00	,083	,102	,848	-,18	,35
	3,00	,041	,116	,985	-,26	,34
	4,00	-,077	,103	,877	-,34	,19
3,00	1,00	,042	,093	,969	-,20	,28
	2,00	-,041	,116	,985	-,34	,26
	4,00	-,119	,094	,586	-,36	,12
4,00	1,00	,161	,077	,155	-,04	,36
	2,00	,077	,103	,877	-,19	,34
	3,00	,119	,094	,586	-,12	,36