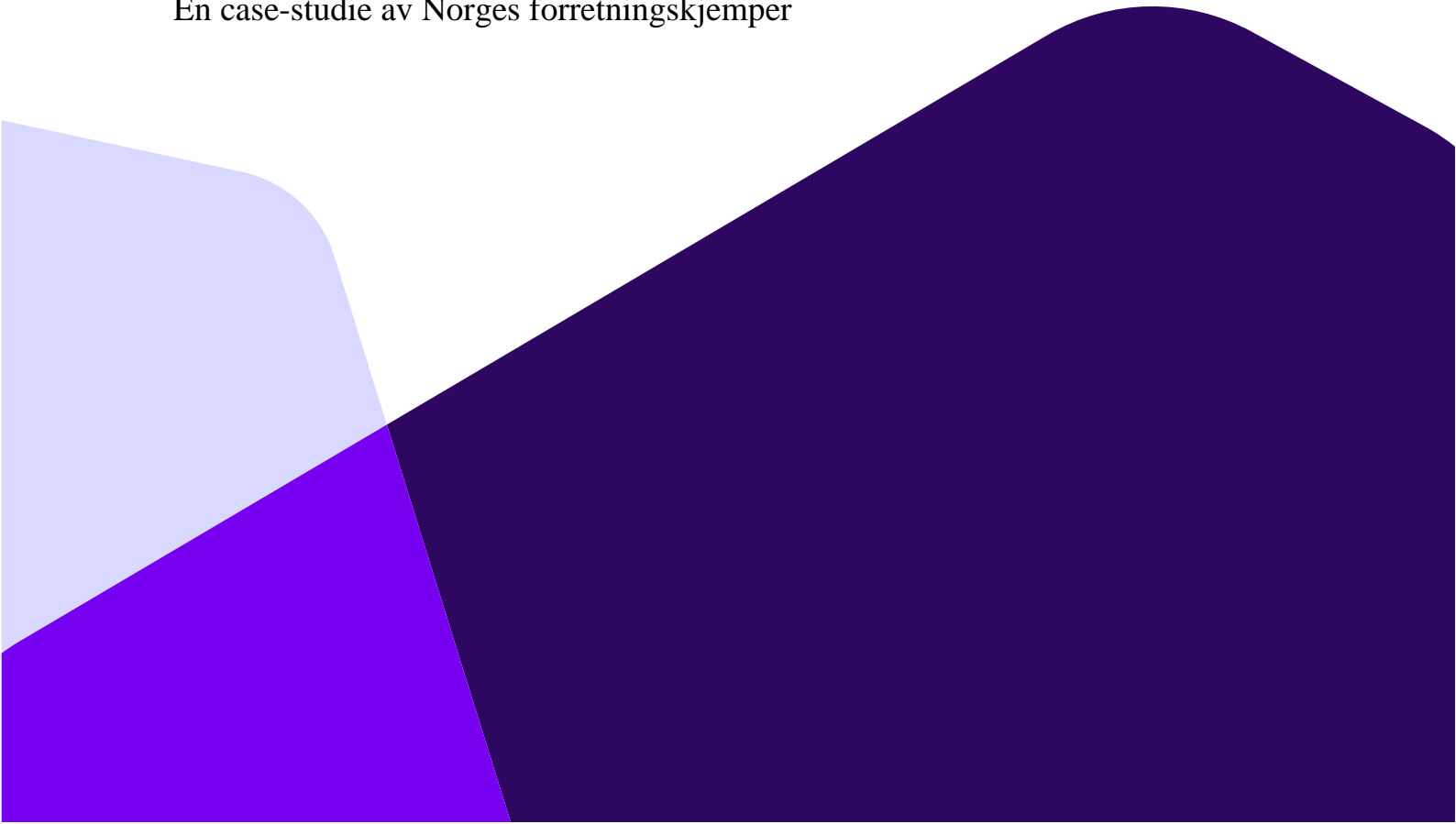


Meimona Arif & Niklas Kristiansen

Veien mot Bærekraft – Dynamiske Kapabiliteter for Strategisk Implementering

En case-studie av Norges forretningskjemper



Sammendrag

Studien tar for seg en empirisk undersøkelse for å forstå sammenheng mellom dynamiske kapabiliteter, digitalisering og bærekraft. Hensikten med denne oppgaven har vært å kartlegge tilnærminger organisasjoner benytter seg av i transformasjon av virksomheten og hvordan de utvikler bærekraftig praksis. Problemstillingen vi ønsker å besvare er:

Hvordan benytter organisasjoner dynamiske kapabiliteter for å utvikle, implementere og iverksette bærekraftstrategier?

Denne studien har som formål å bidra med forskning om hvordan organisasjoner anskaffer ekstern informasjon og implementere det i sin bærekraftstrategi. Oppgaven tar i bruk en kvalitativ forskningsmetode og en casestudie. Vi har brukt en nyansert metodikk og innsamlet svar fra en spørreundersøkelse med åpne spørsmål. Undersøkelsen gir en dybdeforståelse av de ulike variablene og utfordringene som kommer frem i datasettet.

For å vise til funn og validere svarene har vi delt opp spørsmålet i tre deler: utvikling av bærekraftstrategien, iverksettelse av bærekraftstrategien og implementering av bærekraftstrategien.

Funnene fra de tre delene viser seg å være blant annet informasjonsinnhenting for å utvikle, bruk av dataanalyser for å iverksette og pilotprosjekter for å implementere Bærekraftstrategi. Konklusjonen vår er at enkelte kapabiliteter som overvåking, integrasjon, kultur og dataanalyse er viktige for bærekraftstrategier. Disse kapabilitetene kan kategoriseres som avdekking, agering og transformasjon.

Forord

Mastergradsavhandlingen er skrevet som vårt avsluttende arbeid for mastergraden innen økonomi og ledelse, ved Universitetet i Sørøst-Norge. Det har vært en krevende og læringsrik periode, hvor det har vært utrolig spennende å utvikle vår forståelse av fagfeltet innen strategi og ledelse.

Vi ønsker å takke alle respondentene som har besvart våre spørsmål. Takker for at samtlige har investert tid og meddelt verdifull innsikt i deres organisasjonens strategiske tilnærming.

Vi ønsker også å rette en enorm takknemmelighet for Øystein Sørebo ved Universitetet i Sørøst-Norge, som har veiledet oss igjennom denne perioden med sin verdifulle innsikt og kritiske tilbakemeldinger. Ønsker også å takke venner, medstudenter og familie, som har støttet oss igjennom denne perioden.

Hønefoss 13.05.2024

Meimona Arif

Niklas Kristiansen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
<hr/>	
2. TEORI	8
2.1 Kjernebegreper	8
2.1.1 Primære begreper	8
2.1.2 Sekundære begreper	9
2.2 Digitalisering	10
2.2.1 Hva er digitalisering?	10
2.2.2 Digitalisering av virksomheter	12
2.2.3 Digital transformasjon	13
2.2.4 Industry 4.0	15
2.3 Dynamiske kapabiliteter	16
2.3.1 Utvikling av dynamiske kapabiliteter	17
2.3.2 Digital press	18
2.3.2 Business Model Innovation (BMI)	19
2.4 Bærekraft	21
2.4.1 Bærekraftig forretningsmodell innovasjon	21
2.4.2 Grønn innovasjon	22
2.4.3 Bærekraftig utvikling og finansiell transformasjon	23
2.4.4 Miljøutfordringer	24
3. Metode	26
<hr/>	
3.1 Valg av forskningsmetode	27
3.2 Valg av forskningsdesign	27
3.2.1 Fordeler og ulemper med Casestudier	28
3.2.2 Avgrenset casestudie	30
3.3 Datainnsamling	31

3.3.1	Styrker svakheter med intervju med åpne spørsmål	31
3.3.2	Rekruttering / innhenting av informanter	32
3.3.3	Innhenting av data	33
4.	Empiriske funn - Analyse	38
4.1	Respondentene	38
4.2	Kategoriene	39
4.3	Samlet rangering	41
4.4	Intervjuspørsmål knyttet til informanter	42
5.	Drøfting	71
5.1	Utvikling av bærekraftstrategier	71
5.2	Iverksettelse av bærekraftstrategier	72
5.3	Implementering av Bærekraftstrategier	73
5.4	Utvikling, Iverksetting og Implementering av bærekraftstrategier	75
6.	Konklusjon	76
6.1	Teoretiske og praktiske implikasjoner	77
6.1.1	Teoretiske implikasjoner	77
6.1.2	Praktiske implikasjoner	78
6.2	Studiens begrensninger og videre forskning	79
1	Litteraturliste	80

Figurliste

Figur 1: Presentasjon av respondenter og kort, samlet vurdering

Figur 2: Samlet vurdering, bærekraftsutvikling

Figur 3: Samlet vurdering, utvikling av dynamiske kapabiliteter

Figur 4: Samlet vurdering, digitalisering

Figur 5: Utvalgte sitater, spørsmål 1

Figur 6: Utvalgte sitater, spørsmål 2

Figur 7: Utvalgte sitater, spørsmål 3

Figur 8: Utvalgte sitater, spørsmål 4

Figur 9: Utvalgte sitater, spørsmål 5

Figur 10: Utvalgte sitater, spørsmål 6

Figur 11: Utvalgte sitater, spørsmål 7

Figur 12: Utvalgte sitater, spørsmål 8

Figur 13: Utvalgte sitater, spørsmål 9

Figur 14: Utvalgte sitater, spørsmål 10

Figur 15: Utvalgte sitater, spørsmål 11

Figur 16: Utvalgte sitater, spørsmål 12

Figur 17: Utvalgte sitater, spørsmål 13

Figur 18: Utvalgte sitater, spørsmål 14

1. Innledning

Konkurransefortrinn og økonomisk vekst er angivelig de fleste organisasjoners drøm, hvor kontinuerlig vekst og innovasjon preger global bedriftskultur. Det er tross alt sjeldent man avdekker virksomheter som trives i stagnasjon. Men nøyaktig hvordan klarer organisasjonene å utvikle konkurransedyktighet? De benytter seg av dynamiske kapabiliteter, enten dette er bevisst eller ikke. Dette begrepet fremstår uforståelig for enkelte, men i utgangspunktet omhandler det primært hvordan organisasjonen kan anskaffe, transformere og utnytte ressurser i sitt nettverk, for å gripe muligheter og håndtere utfordringer i sitt respektive marked. Teece, Pisano, & Sheun (2024) beskriver dette som en organisasjons evne til å integrere, utvikle og restrukturere interne og eksterne ressurser for å adressere hyppige endringer i miljøet. Man kan da argumentere for at dynamiske kapabiliteter er grunnfundamentet for organisasjoner som ønsker å sikre seg et konkurransefortrinn. Men har det seg slik at disse mekanismene, som primært benyttes for å være konkurransedyktige, ikke kan brukes til andre formål?

Organisasjoners bærekraftstrategier fremkommer hyppig i medier, hvor samtlige skal kutte utgifter, redusere svinn eller utvikle bærekraftig innovasjon. Logistikk Inside skriver om komplett-konsernets offensive strategi, hvor de har oppdatert sin bærekraftstrategi og satt nye mål for å redusere klima- og miljøpåvirkningen (Lund, 2024) Thon Hotels ble kåret til hotellbransjens mest bærekraftige merkevare i Norge med deres bærekraftstrategi, det skriver Hotellmagasinet (Redaksjonen Hotellmagasinet, 2024) i sin artikkel. Altinget (Didriksen, 2024) skriver om forsvarsmateriell som ønsker styrke sitt bærekraftarbeid gjennom sin bærekraftstrategi. Det kommer da frem at et flertall organisasjoner jobber hyppig med å utarbeide bærekraftstrategier, nesten som at det har blitt en trendsetter å bli bærekraftig?

Vi ser at det er blitt gjennomført omfattende forskning på både dynamiske kapabiliteter og bærekraft, som individuelle områder, men er det en korrelasjon mellom disse? Når vi søkte etter relevant litteratur for å danne det teoretiske rammeverket så ble det avdekket mangelfull forskning på dette. Det viste seg at det ikke var gjennomført forskning for å kunne si noe om forholdet mellom dynamiske kapabiliteter og bærekraftstrategier, så dette oppfatter vi som interessant å utforske. Vi dannet da en felles konsensus om å utforske dette og endte med en problemstilling som tar for seg denne sammenhengen:

Hvordan benytter organisasjoner dynamiske kapabiliteter for å utvikle, implementere og iverksette bærekraftstrategier?

For å belyse denne problemstillingen var det nødvendig å etablere et teoretisk rammeverk, brukt for å innhente data og gjennomføre analyser. Vi tar for oss tre delkapitler i det teoretiske rammeverket, hvor vi begynner med å presentere **digitalisering** og strategisk tilnærming. Videre presenterer vi **dynamiske kapabiliteter**, hvor vi viser til nødvendigheten, bruken og forskningen bak dette. Avslutningsvis trekker vi frem grunnsteinen av avhandlingen, nemlig **bærekraft**, her ser vi på innovasjon og utvikling.

Vi har benyttet en kvalitativ forskningsmetode og casestudie for å besvare vår problemstilling. For å systematisk presentere vår metodiske tilnærming av datainnsamlingen viser vi først til valg av forskningsmetode. Deretter redegjør vi for forskningsdesign, så metoden for datainnsamling hvor innhenting og avgrensninger samtidig inngår.

Funn og den gjennomførte analysen av det strukturerte datasettet blir presentert i kapittel 4. Datasettet er dannet av seks respondenter, hvor samtlige innehar ansvarsstillinger i respektive organisasjoner. I kapittel 5 har vi vist til de analyserte dataene vi har innhentet, for å etablere datasettet har vi gjennomført en fortolkning av besvarelsene fra respondentene og vurdert eventuell korrelasjon med det teoretiske rammeverket vi har presentert. Videre har vi benyttet det analyserte datasettet for å gjennomføre diskusjonen opp mot relevant litteratur, her for å forsøke å trekke korrelasjoner i forskningsspørsmålet. Avslutningsvis presenterer vi konklusjonen i kapittel 6, hvor vi besvarer selve forskningsspørsmålet. Samtidig tar vi for oss implikasjoner, begrensninger og anbefalinger for videre forskning.

2. Teori

I dette kapitlet presenterer vi et teoretisk rammeverk som danner det analytiske fundament for vår forskning. Rammeverket er bygget på segmentene vi presiserte innledningsvis, hvor vi ønsker vise til konkrete strategiske tilnærminger organisasjoner kan adaptere, særlig i sammenheng med bærekraftig innovasjon. Vi vil spesielt fokusere på dynamikken mellom bærekraft og dynamiske kapabiliteter som er et viktig konsept for organisasjoner som opererer i et stadig skiftende forretningsmiljø. Teorien er bygget på revidert informasjon fra vårt forprosjekt: Arif og Kristiansen (2023) utført ved USN - Ringerike. Litteraturen er vurdert i lys av problemstillingen og det har blitt supplert ytterligere faglitteratur der det oppsto manglende informasjon. Dette er utført for å styrke validiteten i den analytiske gjennomgangen av datasettet i vår studie, samtidig for å kunne konkretisere nøkkelsegmenter innen det teoretiske rammeverket.

2.1 Kjernebegreper

Vi starter delkapitlet med å definere primære begreper, som er nøkkelsegmenter i det teoretiske rammeverket. Disse begrepene er byggesteinene for problemstillingen og det analytiske arbeidet gjennomført i studien. Sekundære begreper ikke like nødvendige, men de tilbyr et nyansert synspunkt på de sentrale begrepene, i lys av et bærekraftig aspekt. Samtlige begrepet gir en helhetlig beskrivelse av oppgaven i samsvar med problemstillingen.

2.1.1 Primære begreper

Dynamic capability / Dynamiske kapabiliteter: Refererer til bedriftens evne til å endre måten ressurser blir brukt på og håndtere nye verdier. Det går ut på bedriftens evne til å fornye eller gjenbruke ressurser og ferdigheter. Dynamiske kapabiliteter er evner for å opprettholde konkurransefortrinn som utføres ved å kontinuerlig tilpasse og fornye sine ressurser. Dynamiske evner bygger på tidligere arbeid innen kompetanse, organisatoriske rutiner, arkitektonisk kunnskap og kjernekompetanse (Wang & Ahmed, 2007, s. 31).

Industri 4.0: Industry 4.0 er et begrep fra Tyskland og brukes ofte i kontekst med Europa, hvor begrepet omhandler tilpasning og anvendelse av digitale verktøy for å utvikle nye forretningsmodeller. Industry 4.0 har fått med tallet 4 som tegn på en ny gen og bruker samme teknologi som tidligere, Cyber-physical System (CPS). Formålet med Industry 4.0 er å kunne samarbeide internt og på tvers av kjeder på en bedre og ressursbesparende måte (Mueller et al., 2021, s. 334).

BMI - Business Model Innovation: Dette begrepet omfatter innovasjon i forretningsmodeller, med fokus på endring og reformasjon basert på ekstern informasjon. BMI innebærer å revurdere og omstrukturere hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger opp verdi, noe som ofte krever en dyptgående endring i eksisterende forretningspraksis (Bocken & Geradts, 2020, s. 1).

2.1.2 Sekundære begreper

SBMI - Sustainable Business Model Innovation: SBMI refererer til innovasjon i forretningsmodeller med et spesifikt fokus på bærekraft. Det går utover økonomisk profitt og vurderer virkningen av forretningspraksis på miljøet og samfunnet. Modellen fokuserer hvordan ledere kan håndtere bærekraftige utfordringer og oppnå langsiktig avkastning for både selskapet og samfunnet (Bocken & Geradts, 2020, s. 1)

Green Dynamic Capability: Dette begrepet beskriver en bedrifts evne til å oppnå økonomisk vekst som den effektivt tilpasser seg miljøreguleringer og er fleksibel for miljøendringer. Disse kapabilitetene er avgjørende for utviklingsmuligheter og lønnsomhet i produksjonsbedrifter (Qiu et al. 2018).

Erstatningspotensiale: Begrepet refererer til arbeidsplassers kapasitet til å automatisere eller digitalisere prosesser, som utforsket av Dengler & Matthes (2018, s. 306). Dette omhandler transformasjon av arbeidsroller og effektivisering gjennom teknologisk innovasjon.

Servitization: Dette begrepet beskriver en transformasjon fra produktorienterte til tjenesteorienterte forretningsmodeller. Frank et al. (2019, s. 342) understreker hvordan bedrifter omformer sortimentet fra å primært selge produkter til å levere integrerte produkter og tjenester, for å møte tilfredsstillende og sikre kundesortimentet.

Organizational Flexibility Capability: Denne kapabiliteten innebærer å finne og anvende kommunikasjonskanaler som øker arbeidsfleksibiliteten og oppmuntrer til innovasjon og organisasjonsvekst. Den fokuserer på å tilpasse organisasjonsstrukturer og prosesser for å møte skiftende markedsforhold og teknologiske fremskritt (Madhani, 2013, ss. 44 - 48).

2.2 Digitalisering

I et forretningssamfunn preget av innovasjon og teknologisk integrasjon, har digitalisering fremkommet som et sentralt begrep for å sikre kontinuerlig utvikling innen organisasjonene. Dette har gitt aktørene i markedet en mulighet til å effektivisere, redusere kostnader og ressursallokering på en mer lønnsom måte. Samtidig er det andre områder som inngår i digitalisering, som ikke kun organisasjoner utnytter, men også forbrukere. Her er det mer generelle innovasjoner, som kommunikasjon og dagligbruks teknologi som kundebasen anser verdifull. Men hva innebærer dette omfattende begrepet? Er det hovedsakelig en primærkilde for utfordring eller fronter den også innovasjon? Kapitlet vil utforske hvordan organisasjoner utvikler, implementerer og iverksetter digitalisering, med fokus på de transformativ prosessene dette medfører. Spesielt vil vi undersøke Industri 4.0, som er den fjerde industrielle revolusjon, hvor de fronter, utvikler og utnytter teknologisk innovasjon i forretningspraksis.

2.2.1 Hva er digitalisering?

Digitalisering benytter teknologi for å forenkle eksisterende systemer og skaper tjenester som øker verdiskapning og innovasjon (Holmstrøm, 2024). I vår digitale tidsalder har digitaliseringens påvirkningskraft revolusjonert organisasjoners kjernedrift, ved å direkte utforme normal yrkespraksis og standardisering av kommunikasjonsplattformer, mm. Digitalisering bidrar til å transformere analoge prosesser, og mange organisasjoner er ivrige etter å adoptere denne teknologien for å effektivisere sine prosesser, hvor det er nødvendig for organisasjoner å vurdere digitaliseringsmuligheter for å effektivisere sine prosesser (Holmstrøm, 2024).

I artikkelen ‘‘Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present and future’’, presenterer forskerne Carsten Lund Pedersen og

Thomas Ritter (2020) hvordan teknologi påvirker B2B – bedrift til bedrift selskaper. Fokuset rettes mot å etablere en forståelse av digitalisering i markeder, hvor digitaliseringskapasitet er et begrep som introduseres, og omhandler en organisasjons evne til å utnytte digitale teknologier (Ritter & Pedersen, 2020, ss. 181-182). For å realisere digitaliseringens fordeler er det nødvendig med interaksjon mellom organisasjonens digitaliseringskapasitet og den etablerte forretningsmodellen (Ritter & Pedersen, 2020).

Forskerne vektlegger den transformativ effekten av digitale verktøy på forretningsmodeller. Ritter & Pedersen (2020) fremhever konseptet om organisasjonsevne som også fremheves av Gant (1996). Ritter & Pedersen (2020) spesifiserer 3 essensielle ferdigheter innen data, tillatelse og analyse og som også inngår i tekniske, analytiske og samfunnsmessige aspekter. Samtidig har Gant (1996) adressert konseptet og fremstiller det som en flittig og gjentakende prosess med faste rutiner. Dette belyser han som en positiv framstilling i verdiskapningsprosessen, videre er det drøftet den transformativ effekten av digitale teknologier på forretningsmodeller. Det diskuteres forskjeller mellom digitale og digitaliserte organisatoriske fenomener og fremhever betydningen av digitale verdiproposisjoner i markedet (Ritter & Pedersen, 2020, 184-185).

Kapabilitet er et annet begrep drøftet av forskerne som omhandler hvilke ferdigheter og kompetanse som er nødvendig for å kunne bruke digitale verktøy i en forretningsplan. Effekten av dette vil resultere i en gjentakende og effektiv prosess som skaper verdi gjennom transformasjon av innhentet data til utfall (Ritter & Pedersen, 2020, 182).

Videre påpeker forskerne Ritter og Pedersen at ledere i økende grad setter større fokus på digitalisering, og dette blir ansett som den "nye oljen" for organisasjonene (Ritter & Pedersen, 2020, 188). Likevel er det behov for mer forskning på dette feltet for å danne en bedre forståelse av hvordan innvirkning av digitalisering påvirker forhold hos bedrifter og for å validere forretningsmodeller i digitalisering. Videre blir det trukket frem behovet for et bedre måleinstrument for å evaluere digitaliseringskapabiliteter i bedrifter, samt en dypere forståelse av faktorene som driver dette.

Samlet sett gir artikkelen en omfattende oversikt over begrepene `Digitization` og `Digitalization` i B2B - selskaper. Digitization refererer til økt tilgjengelighet som gir mulighet

for analyse og produksjon av digital data (Ritter & Pedersen, 2020, 181). Digitalization beskriver implementeringen av digitale teknologier (Ritter & Pedersen, 2020, 182). Begrepene påvirker hvordan B2B bedrifter operer og posisjonerer seg i markedet (Ritter & Pedersen, 2020).

2.2.2 Digitalisering av virksomheter

I vår undersøkelse av digitaliseringsprosesser har vi analysert artikkelen "Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects" fra 2020. Artikkelen presenterer studien av tre forskjellige selskaper som er; CNH Industrial, Vodafone Business, og et anonymisert selskap. Studien tar for seg implementering av digitale strategier og transformasjon av deres forretningsmodeller (Correani et al., 2020). Forfatterne gir en oversikt over de tre case-studiene som inkluderer informasjon om størrelse, hovedkvarteret, hovedmålene og startdatoene for prosjektene for digital transformasjon (Correani et al., 2020, 43-44).

Forskningsmetodikken i denne undersøkelsen er sammenligning av resultater fra tre casestudier, dette er utført for å identifisere gjentakende mønstre og konsepter. Sammenligningen av funn har ført til at det ble utviklet et rammeverk, som nøkkelinformanter har validert med å beskrive sine erfaringer. Rammeverket illustrerer strukturen av verdikjeden til den digitale forretningsmodellen og mekanismene som utnyttes for å tilegne seg verdi fra kundene (Correani et al., 2020, 44-46). Rammeverket er beskrevet og presentert i detalj og inkluderer blant annet kjerne- og transformativ aktivitet, kunderelasjoner og kunstig intelligens (Correani et al., 2020). Videre inkluderer forfatterne eksempler på hvordan rammeverket ble anvendt for å beskrive CNH Industrial og Vodafone-casene. Den viser hvordan de ulike elementene i rammeverket ble implementert i hver sak for å oppnå deres mål for digital transformasjon.

Artikkelen konkluderer med å poengtere nødvendigheten av et godt definert rammeverk for implementering av digitale strategier. Dette underbygges av viktigheten av å sikre at alle elementer av forretningsmodellen samvirker og at funnene kontinuerlig valideres mot eksisterende kunnskap. Denne analysen gir ikke bare en grundig oversikt over metodene og

prosessene som benyttes i digital transformasjon, men understreker også betydningen av en systematisk tilnærming til implementering av digitale strategier i B2B - sektoren.

2.2.3 Digital transformasjon

For å forstå digital transformasjon og dens effekt på arbeidsmarkedet i dag har vi valgt ut artikkel “The impacts of digital transformation on the labour market: Substitution potentials of occupations in Germany” fra 2018. Artikkelen utforsker effekten av digital transformasjon på arbeidsmarkedet, og retter fokus på erstatningspotensialet til yrker i Tyskland. Forfatterne opptar diskusjonsdebatten om digital teknologi fører til tap av arbeidsplasser eller oppfostrer nye muligheter, studien ønsker dermed å belyse muligheter, som også er omtalt som erstatningspotensialer. Forfatteren beregner erstatningsmuligheter for automatisering i arbeidsoppgaver for yrker i Tyskland. Fokuset rettes mot spesifikke oppgaver i yrkene og ikke sett som en helhet av selve yrket for en mer presis vurdering av digital transformasjon på sysselsetting. Undersøkelsen er utført på omtrent 8000 arbeidsoppgaver for å fastslå om de kan erstattes av datamaskiner eller datamaskin-styrte maskiner basert på programmerbare regler (Dengler & Matthes, 2018, 305).

I undersøkelsen kommer det fram at hvis man antar at hele yrker er erstattbare, så betyr det at i år 2023 har omtrent 47% av de tyske ansatte jobbet i et erstattbart yrke, dette støttes også av tidligere studier (Dengler & Matthes, 2018, 305). Samtidig, hvis man retter undersøkelsen kun mot spesifikke oppgaver innen yrker, vil det kun tilsvare 15% av tyske ansatte som jobbet for erstattbart yrke. Dette kan gi en indikasjon på at automatiseringsmuligheter innen digitaliseringsforskninger kan ha overdrevet og da de ikke tok høyde for individuelle oppgaver.

Ved å fremheve viktigheten av analyse på oppgavenivå, utfordrer studien oppfatningen om at hele yrker vil bli erstattet av datamaskiner eller datamaskin-styrte systemer. Det understreker behovet for mer nøyaktige vurderinger av muligheter for automatisering for så å påvirke politiske tiltak og støtte tilpasningen til teknologiske endringer.

Studien anerkjenner at automatiseringsmuligheter alene ikke avgjør fremtiden for yrker. Faktorer som juridiske og etiske vurderinger, kostnadsvurderinger og kundepreferanser spiller

også en rolle i å avgjøre om en oppgave risikerer å bli automatisert. Fremtidig forskning bør fokusere på å estimere de kausale effektene av digital transformasjon på sysselsettingsvekst og videre utforske forholdet mellom digitaliserte oppgaver og faktisk sysselsatt utfall (Dengler & Matthes, 2018, 310-311).

Digital transformasjon har stor påvirkningskraft på bedrifter og medfølger både fordeler og ulemper i innovasjon og ytelse. Påvirkning av digitalisering på innovasjonsevne og ytelse i organisasjoner er i stor grad et utforsket tema. Fernando A. F. Ferreira og to andre anerkjente forskere innen strategi har publisert en artikkel: To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance (2019). Studien tar for seg effekt av digitalisering på både innovasjonsevne og forretnings ytelse.

Det presenteres en forskning som involverer 938 selskaper fra både digitale og ikke-digitale sektorer i Portugal. Virksomhetene evalueres på hvordan disse oppfattes og integrerer nye digitale prosesser. Spørreskjemaet vurderte den oppfattede viktigheten av at selskaper tillegger nye digitale prosesser og inkluderte variabler som å opprettholde markedsandel, redusere kostnader og forbedre tjenestekvaliteten. Funnene antyder at ansatte må oppfordres til å være bevisste på endringer i det digitale landskapet. Sammen med endrede forhold, er det også nødvendig å utnytte endrede forhold for bedriftens fordel for å oppnå bærekraftige konkurransefordeler.

Ferreiras studie understreker behovet for å etablere politiske tiltak for å fremme digital innovasjon og entreprenørskap. Dette er essensielt å prioritere for å vedlikeholde konkurransedyktigheten og transformere det globale forretningsmiljøet. Det er ikke bare behov for teknologisk oppdatering, men også en strategisk tilnærming for å optimalisere innovasjonskapasitet og generell lønnsomhet.

Generaliserbarheten er begrenset her i likhet med forskning fra Dengler & Matthes (2028), da begge forskningene er i kontekst med et spesifikt land. Dette er også indikasjon på at det er sterkt behov for ytterligere forskning som, flere land og sektorer for en dypere innsikt på de globale implikasjonene av digital transformasjon.

2.2.4 Industry 4.0

I dagens raskt endrende økonomi står bedrifter overfor en rekke utfordringer knyttet til digital transformasjon og dynamisk marked. Artikkelen 'Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective' drøfter hvordan vi transformerer forretningsmodeller ved hjelp av Industry 4.0 prinsipper og servitisering.

Industri 4.0 har fokus på å integrere verdi i produksjonsprosessen gjennom bruk av digitale teknologier, som gir både økt effektivitet og usikkerhet til eksisterende forretningsmodeller, samt hvordan innovativ strategi kan utvikles her (Frank et al., 2019, s. 343). Forfatterne foreslår et konseptuelt rammeverk som kobler Servitization og Industry 4.0 basert på tre nivåer av Servitisering (Smoothing, Adapting og Substituting) og tre nivåer av digitalisering (low, moderate og high). Dette resulterer i ni mulige konfigurasjoner av tjenester, klassifisert som manuelle, digitale og Industri 4.0-relaterte tjenester.

'Smoothing' belyser små prosesser hvor bedriften kan ta grep, involverer vedlikehold eller trening av ansatte for å utvikle prosesser på bunnivå. 'Adapting' refererer til hvordan bedrifter kan tilpasse sine produkter og/ eller tjenester for å tilfredsstille kundens krav. 'Substituting' handler om verdiskaping av produktet, dermed knytter kunden en verdi til produktets egenskap eller formål, fremfor direkte verdi av produktet som objekt (Frank et al., 2019, 342-346).

-

Rammeverket som presenteres i artikkelen tilbyr et nytt perspektiv på integrasjon av servitisering og Industry 4.0. Det fremhever usikkerhet knyttet til implementering av forretningsmodell innovasjon i denne sammenhengen og understreker viktigheten av å vurdere både kunde- og interne prosessverdier. Dette viser til økende grad av usikker og behov for mer forskning rundt etiske vurderinger knyttet til integrasjonen av digitale teknologier i Servitization og Industry 4.0.

Forskningen til Mueller et al (2021) fokuserer på forretningsmodell-design, absorpsjonsevne, og innovasjonsstrategi kombinert med Industry 4.0. Forskere beskriver to typer strategier:

utforskende og utnyttende. Utforskende strategier (exploratory strategy) går ut på å ha egenskaper som aktivt går ut på å se etter nye metoder for å finne informasjon, f.eks. nye teknologier (Mueller et al., 2021, s. 334). Deretter har vi utnyttende strategier (exploitative strategy) som handler om å kunne bruke informasjon og kunnskap som allerede eksisterer i bedriften, dvs. Eksisterende interne ressurser som teknologi og kunnskapsbasert læring (Mueller et al., 2021, s. 334).

Absorpsjonskapasitet er et viktig steg mot innovasjon i en organisasjon, hvor det omhandler å erkjenne ny og brukbar teknologi fra andre utviklere som bedriften kan innhente og bearbeide. Videre settes det lys på innovasjonsstrategier som påvirker forretningsmodeller og blir en viktig ressurs som bidrar til redesign av forretningsmodell (Mueller et al., 2021).

Hypoteser er testet ved å ta i bruk spørreundersøkelse fra 221 tyske bedrifter, hvorav 108 er små og mellomstore bedrifter. Resultatene viser forskjell på små og mellomstore bedrifter (SMBer) og store bedrifter når det gjelder måten disse reformer sine forretningsmodeller (Mueller et al., 2021, s.333)

Denne studien omhandler hvilke muligheter Industry 4.0 tilbyr til eksisterende forretningsmodeller og undersøker i hvilken grad prosesser effektiviseres i bedriftene. Forfattere understreker viktigheten av samspillet mellom ulike elementer og retter fokus på små og mellomstore bedrifter. Funnene fra studiet viser utforskende strategi som den mest innovative løsningen (Mueller et al., 2021, s.339).

2.3 Dynamiske kapabiliteter

Den kontinuerlige utviklingen i samfunnet endres over tid, og slike endringer påvirker forretningslandskapet. Forretninger må holde seg oppdatert på samfunnsendringer i deres operasjonelle forretningsmarked. Dette varierer fra samfunn til samfunn over hele verden, det vil påpeke at enhver bedrift må på en viss grad anskaffe informasjon om markedet og kundeinteresser. Hvis en bedrift har anledning og ressurser for å innhente informasjon fra globalt nivå og introdusere dette til samfunnet, kan det etablere et konkurransefortrinn. I dette delkapittel vil vi først undersøke utviklingen av dynamiske kapabiliteter i forbindelse med

digital transformasjon. Deretter ser vi på hvordan digitalt press påvirker små og mellomstore bedrifter. Vi vektlegger strategisk smidighet og hva som tilrettelegges for håndtering av teknologiske krav på globalt nivå. Til slutt presenterer vi Business Model Innovation (BMI) og de tre dimensjonene som verdiskaping, verdifangst og verdiforslag gir bedrifter den strategiske smidigheten som er nødvendig for å tilpasse seg skiftende markedsforhold og muligheter. Samlet sett gir dette delkapittelet et strategisk rammeverk med innføring i hvordan bedrifter oppnår bærekraftig innovasjon og tilpasser seg i dagens digitale økonomi.

2.3.1 Utvikling av dynamiske kapabiliteter

Forfattere Warner & Waeger, (2019) presenterer en forskning om hvordan bedrifter utvikler dynamiske kapabiliteter for å imøtekomme kravene for digital transformasjon. Teknologien utvikler seg i rekordfart, noe som fører til at mange føler seg usikre og opplever press for å mestre sine digitale ferdigheter. I slike tilfeller utnytter bedrifter dynamiske kapabiliteter, hvor ekstern informasjon anvendes internt for å imøtekomme nye strategiske tilpasninger. Forskningsmetodologien til Warner & Waeger, (2019) tar i bruk kvalitative metoder. Dette innebærer observasjon, semi-strukturerte intervjuer og analyse av bransje dokumenter. Forskningen har samlet data over 21 måneder, hvor forfattere inkluderte erfarne konsulenter, analyse fra deres konsultantselskap og utførte fysiske intervjuer med ledende ansatte i etablerte firmaer (Warner & Waeger, 2019, 334).

Funn fra studien fremhever en strategisk fornyelse av organisasjonskulturen som er avgjørende for en vellykket digital transformasjon. Det viser seg at etablerte firmaer fornyet sin bedriftskultur gjennom ulike digitale initiativer. Disse initiativene handler ikke primært om digitale verktøy, men også omorganisering i organisasjonen og deres fremtidige strategi. Samtidig som de måtte anvende ny teknologi og tilpasse seg til nye digitale verktøy. Det er en kontinuerlig balanse mellom tidligere og nye endringer, dette danner kulturelle rammer for involvering og åpen innovasjon.

Å transformere forretningsmodell og ta i bruk en samarbeidsorientert tilnærming ble identifisert som forutsetninger for å iverksette dypere endringer i bedriftskulturen. Forskningen gir innsikt i hvordan etablerte firmaer i tradisjonelle bransjer utvikler dynamiske evner for digital transformasjon. Ved å forstå betydningen av strategisk fornyelse av

organisasjonskulturen og utnyttelse av digitale initiativer, kan firmaer navigere utfordringene og mulighetene ved digitalisering.

2.3.2 Digital press

Små og mellomstore bedrifter, også kjent som SMB-er, er i gradvis endring. Bedrifter møter på press for å tilpasse seg etter nye digitale verktøy og for å opprettholde konkurransedyktighet. I studien til Denicolai et al (2021), diskuteres hvordan internasjonalisering, digitalisering og bærekraft er viktige faktorer i SMB modell.

Digital press er at bedrifter oppmuntres til å ta i bruk KI – kunstig intelligens (AI) som viktig faktor i teknologisk innovasjon, som ikke minst er til fordel for bærekraftsmål (Denicolai et al., 2021, s. 1). Digitale løsninger på internasjonalt nivå kan oppfattes som enten en forhindrer med tanke på voksende konkurranse og kontinuerlig tilpasning eller nye muligheter for videreutvikling. (Denicolai et al., 2021).

Denicolai et al (2021) fremhever to betingelser for hvordan bedrifter kan håndtere situasjoner når empiriske resultater kombineres:

Betingelse 1: Første betingelsen er å vise forståelse og sette seg i digitale løsninger. Her må man være kjent med teknologi og kjenne til eventuelle implikasjoner av feil bruk av teknologi for deres drift. Derfor er det viktig å være sikker på implementeringsprosess er satt opp etter hvilke mål og strategier er egnet for deres bedrift.

Betingelse 2: Betingelse nr 2 vektlegger forberedelser som gjøres forhånd. Det er nødvendig å finne ut av hva som skal gjøres, deretter kartlegge etter interne og eksterne faktorer. Videre kan det vurderes om det er behov for gruppearbeid for en optimal tilnærming for integrasjon av teknologi (Denicolai et al., 2021, s. 3).

Forskningen til Denicolai et al. (2021) bidrar med verdifull innsikt som kan hjelpe SMB-er med å forstå og effektivt reagere på de unike utfordringene og mulighetene som den digitale æraen presenterer.

2.3.2 Business Model Innovation (BMI)

I studien utført av Clauss et al. (2021) presenteres innovative forretningsmodeller, også kjent som Business Model Innovation (BMI). Forskerne vektlegger BMI gjennom tre dimensjoner som følgende: verdiskapning, verdifangst og verdiforslag. Studiet tar for seg tilknytning mellom strategisk smidighet og tre dimensjoner for å fremme forbedring av bedriftsresultater gjennom forretningsmodell innovasjon (Clauss et al., 2021, s.767).

Litteraturen handler om hvordan bedrifter kan danne verdi og hvordan forretningsmodeller er med på å påvirke bedriftsresultater. Forskere har drøftet tre dimensjoner etter enighet med hverandre (Clauss et al., 2021), nedenfor presenteres en gjennomgang av samtlige.

Første dimensjon er verdiforslag som handler om alt som skaper verdi for bedriften og deres kundemasser, det gjelder alt fra tjenester, produksjon og distribusjonskanaler. Verdiforslag kan utvikles over tid og tilpasse seg endrede miljø med nye kundepreferanser og markedsbehov.

Den andre dimensjonen, verdiskapning vektlegger skapelse av verdi med bedriftens interessenter, gjennom interaksjon, dette går ut på å oppbevare og forsterke kundeforhold. Det handler om å ha gode relasjoner med sine kunder, identifisere nødvendige ressurser og hvilken nytteverdi ressursene har for din bedrift.

Den siste og tredje dimensjon er verdifangst. Det handler om verdi i form av penger, in- og ut kostnader, pris, verdistrøm og beslutninger som har ført til disse tallene. For å sikre at beslutninger fører til lønnsomhet, er det nødvendig å analysere verdistrømmer. (Clauss et al., 2021, s.768).

Videre er det presentert nyansert litteratur om dynamiske evner for en bedre forståelse av innovasjon i forretningsmodeller (BMI). Innovasjon i forretningsmodeller er avhengig av å endre måten de opererer på. Forskerne har beskrevet dette med et nytt begrep, strategisk smidighet (strategic agility), dette beskriver hvordan bedriftene kan raskt endre og tilpasse sine forretningsmodeller uten å være avhengig av eksterne forhold (Clauss et al., 2021, s.769).

Konseptet gjør at de reagerer proaktivt på muligheter og eventuelle hindringer. Samlet sett er studien litt omfattende, men gir en god innføring i hvordan dynamiske kapabiliteter benytter BMI og strategisk smidighet og hjelper bedrifter med å oppnå bærekraftig suksess.

Forskerne drøfter fordeler med forretningsmodeller og innovasjon, hvor aktive fornyelser av BMI fører til bedre ytelser og fordeler på lang sikt for bedrifter. Innovative forretningsmodeller er kjernen for utvikling og konstant oppgradering av tjenester, produkter og prosesser (Clauss et al., 2021, s.770).

Hock-Doepgen et al. (2021) presenterer forskning om kunnskapsstyring kan ha innvirkning på bedrifter. Digitalisering er i stadig utvikling og har innført nye metoder for forretningsmiljø. Forretningsmodeller består av tre komponenter som er: verdiforslag, verdiskapning og verdifangst. Disse tre elementene jobber sammen for så forklare organisasjons forretningslogikk, som også tilsvarer med forskningen til Clauss (2021) (Hock-Doepgen et al., 2021, s. 684).

Fokuset i denne artikkelen er kunnskapsstyring, også omtalt som KM – Knowledge management og kapabiliteter, og anses som kjernen i innovasjon (Hock-Doepgen et al., 2021, s.683). I kunnskapsbasert forretningsmiljø er søkelyset på håndtering av eksisterende kunnskap (Hock-Doepgen et al., 2021, s.684). Forfattere ser på implementering av interne og eksterne kunnskapsstyrings-mekanismer og påvirkningskraft på innovative forretningsmodeller (BMI) (Hock-Doepgen et al., 2021). Egenskaper for intern kunnskapsstyring handler hovedsakelig om intern kunnskap, dette innebærer alt fra håndtering, deling og lagring av kunnskap. Dette kan være alt fra hvilke typer informasjonssystemer som blir benyttet internt i bedriften. Ifølge studiet er det bevist at god lagring og deling av kunnskap blant ansatte, har positive resultater på effektivitet og innovasjon (Hock-Doepgen et al., 2021, s. 685).

Eksterne kunnskapsstyring- evner handler om å være oppmerksom på endrede forhold utad egen organisasjon. Dette vil gi større sjanse for å kunne innovere nye muligheter fra markedet, innhente ny kunnskap og ikke minst anvende informasjon etter sine

problemstillinger, eventuelt nye prosesser, også omtalt som absorpsjonsevne (Hock-Doepgen et al., 2021, s. 686). Litteraturgjennomgang er utført med en empirisk analyse av 197 SMBer, som er støttet av strukturell ligningsmodellering og fuzzy-set kvalitativ komparativ analyse (fsQCA) (Hock-Doepgen et al., 2021, s.684).

2.4 Bærekraft

Bærekraft er et oppfangende begrep som har fått mye oppmerksomhet gjennom årene. I dette kapitlet viser vi til studier om bærekraft og håndtering av dette i en organisasjon. Til tross for at mange kjenner til bærekraft som et begrep, hvor vi tenker på miljø og natur uten å kompromittere fremtidige generasjoners muligheter for å møte sine behov, ønsker vi å se bærekraft i lys av forretningspraksis og dens sammenheng med digitalisering og dynamiske kapabiliteter. I dette delkapitlet vil vi se på flere aspekter av bærekraftig forretningspraksis, utvikling og miljøutfordringer

2.4.1 Bærekraftig forretningsmodell innovasjon

Bocken & Geradts (2020) har utforsket bærekraftig forretningsmodell innovasjon i multinasjonale selskaper. Bærekraftig forretningsmodell innovasjon er delt inn på tre nivåer av forskere som er: institusjonelt, strategisk og operasjonelt. Denne studien er basert på hindringer og pådrivere i tre de nivåer (Bocken & Geradts, 2020, s. 1). Dette er spesielt egnet for multinasjonale selskaper som kan bruke dette for å støtte komplekse beslutninger og håndtering av utfordringer knyttet til bærekraft (Bocken & Geradts, 2020, s.3).

Forskerne fremhever suksesskriterier og årsak til feil eller mangler. Ved en nærmere undersøkelse av dynamiske kapabiliteter i forretningsmodeller kan vi se på suksesskriterier og årsak til feil eller mangler. Under har vi utpekt tre suksesskriterier og tre mulige årsaker til feil/mangler.

Suksesskriterier:

1. Evnen til å se etter nye muligheter i markedet som går i samsvar med bedriftens strategiske mål. Det kan være nye innovative løsninger basert på kundebehov og bærekraftig utvikling
2. Ta grep - forbedre effektiviteten og ha nødvendige ressurser på plass for å gripe nye muligheter. Bedriften må ha nødvendige ressurser for å utnytte nye muligheter. Eksempler på ressurser er oppdatert ny teknologi og nødvendige avtaler med parter.
3. Digital transformasjon av eksisterende og nye ressurser digitalt, støtte bærekraftige prosesser, og komme med forbedringer.

Årsaker til feil eller mangler:

1. Manglende ressurser - kan føre til at nye muligheter fra markedet ikke kan oppdages eller kapitaliseres av nye markedsmuligheter.
2. Manglende oppfølging - bedrifter som ikke griper sjansen eller ikke handler raskt og effektivt har større sjanse for å gi fra seg muligheter til andre små bedrifter
3. Mislykket digital transformasjon: forsøk på digital transformasjon som ikke lykkes.

Studien viser til et verdifullt middel for selskaper som ønsker å implementere bærekraft for å forbedre sine forretningsmodeller. Ved hjelp at suksesskriterier og årsaker til feil/mangler er bedrifter bedre rustet til eventuelle hindringer eller et utfordrende forretningslandskap. Tilnærming anses som viktig ressurs for økonomisk vekst og bidrar positivt til samfunnet.

2.4.2 Grønn innovasjon

Videre ser vi på effektene fra interessenter, grønnere innovasjon og små og mellomstore bedrifter. Forskingen til Singh et al. (2021) belyser dynamiske evner og det omhandler å erkjenne, utnytte og transformere (Singh et al., 2021, s.503). Disse tre faktorene vektlegges og er nødvendige egenskaper i en forretningsmodell som er spesielt tilpasset miljøet. Grønn

innovasjon går ut på å kunne produsere på en miljøvennlig måte og som er ikke skadelig for samfunnet (Singh et al., 2021, s.503).

Forskerne har brukt spørreundersøkelse for å undersøke press fra interessenter og svarene er hentet fra små og mellomstore bedrifter (SMBer) (Singh et al., 2021, s.504). Resultatene viser hvordan påvirkning fra interessenter er med på å påvirke bedrifter og hvor seriøst miljøkravene hos bedrifter blir tatt. Dette innebærer å være tilpasningsdyktig og tilby miljøvennlige produkter som gir positiv effekt på lønnsomheten hos bedriftene og en bedre forståelse for interessenter (Singh et al., 2021, s. 500).

Til slutt, er det presentert implikasjoner for praksis resultatene fra analysen. Det viktigste for en bedrift er å følge reguleringer og definere hvilke forventninger interessenter har og iverksette disse. Videre understrekes viktigheten og hvordan selskaper jobber for å utvikle grønnere innovasjon i sine prosesser og produkter (Singh et al., 2021, s.510).

2.4.3 Bærekraftig utvikling og finansiell transformasjon

Sustainability, FinTech and Financial Inclusion skrevet av Arner et al., (2020), utforsker forholdet mellom finansiell teknologi (FinTech), finansiell inkludering og bærekraftig utvikling. Forfatterne drøfter for at FinTech er en sentral pådriver for finansiell inkludering, som igjen støtter bærekraftig balansert utvikling slik det er skissert i FNs bærekraftsmål (SDGs).

Det blir fremhevet betydningen av bærekraftig utvikling på et globalt nivå og fokuset på FNs bærekraftsmål som rammeverk for å forfølge bærekraftig utvikling. Det blir understreket behovet for en progressiv tilnærming for å utvikle infrastruktur for å støtte digital finansiell transformasjon, slik at man fullt ut kan utnytte potensialet til FinTech for å oppnå SDG-ene.

Artikkelen foreslår fire primære pilarer for finansiell transformasjon (Arner et al., 2020, 18-19):

Pilar I: Oppbygging av digital identitet, forenklet kontoåpning og e-KYC-systemer.

Pilar II: Åpne interoperable elektroniske betalingssystemer.

Pilar III: Bruk av infrastrukturen fra Pilar I og II for å støtte elektronisk levering av offentlige tjenester og betalinger.

Pilar IV: Design av digitale finansmarkeder og systemer for å muliggjøre bredere tilgang til finans og investering.

Det adresseres utfordringer og overveielsene ved implementering av en FinTech-basert tilnærming. Den fremhever at teknologi kan operere utover utviklernes intensjoner, og selvlærende algoritmer kan forsterke skjevheter i data (Arner et al., 2020, 19). Det erkjennes blant annet potensialet for misbruk av teknologi, slik man ser i tilfeller av svindel som initial coin offerings (ICO-er) (Arner et al., 2020, 11). For å håndtere disse utfordringer, er det foreslått at regulatorer svarer med teknologi, inkludert RegTech.

Artikkelen vektlegger betydningen av at beslutningstakere og regulatorer utvikler metoder for å forstå nye teknologier samt tilhørende risikoer og muligheter. Det blir diskutert behovet for regulatoriske sandkasser, prøve- og test tilnærminger, samt bruken av RegTech for å støtte innovasjonssystemer.

Forfatterne avslutter med å fremheve det transformative potensialet ved å implementere de fire pilarene for finansiell transformasjon. De understreker at denne utviklingen innehar evnen til ikke kun transformere finans, men også økonomier og samfunn, og lede til bærekraftig balansert utvikling gjennom FinTech, finansiell inkludering og oppnåelse av FNs bærekraftsmål (SDGs) (Arner et al., 2020, 26-29).

2.4.4 Miljøutfordringer

Pandemien har lært oss hvilke uforutsigbare situasjoner bedrifter kan stå ovenfor. George & Schillebeeckx (2022) skriver om internasjonale selskaper som står ovenfor utfordrende situasjoner forårsaket av miljøutfordringer, pandemi og voksende teknologi.

Internasjonale selskaper er ganske unike og ulike fra hverandre. Alle som har en relasjon til internasjonale selskaper har sine forventninger som er ganske adskillende fra hverandre, dette gjelder fra ansatte til investorer (George & Schillebeeckx, 2022, s.2). Videre vektlegger

forfatteren at pandemien har ført til et større press om å adaptere en lokal tilnærming, fremfor en internasjonal. Multinasjonale selskaper finner det utfordrende balansere mellom å være globale samtidig som de ønsker bidra mer lokalt (George & Schillebeeckx, 2022, s. 2)

Utfordringer kan oppstå på forskjellige nivåer som geografiske og politiske. Internasjonale selskaper reguleres i flere land, det vil si at forskjellige politiske krav må følges. I tillegg stilles det forskjellig og strengere krav til personvern, der manglende som ikke overholdes gir store konsekvenser.

Multinasjonale selskaper kan utnytte land med redusert bærekraftfokus og grønn innovasjon til sin fordel (George & Schillebeeckx, 2022, s. 2). I tillegg er det større utfordringer, som å iverksette hjemmekontor løsningen permanent, hvor selskapene opererer i forskjellige land og å tilby en hjemmekontor løsning vil øke faren for misbruk (George & Schillebeeckx, 2022, s. 6).

Etter pandemien har ting endret seg, verdien av virtuelle arbeidsmetoder og mindre reiseutgifter har resultert til nye miljøkrav til internasjonale selskaper (George & Schillebeeckx, 2022, s.3).

Forbrukere og investorer er mer bevisst og åpen om bærekraftige mål etter pandemien. Dette oppfattes ulikt fra selskap til selskap, da digitalisering gjør overvåking av rapporter mer effektivt samtidig som kostnader økes og nye trusselsituasjoner oppstår (George & Schillebeeckx, 2022, s.3)

3. Metode

Dette kapittelet omhandler metodologien som anvendes i studien, eksempelvis valg, utforming, implementering og analyse av det verktøyet benyttet for behandling av innsamlede data. For å sikre en systematisk fremstilling, er kapittelet organisert i distinkte seksjoner, hver dedikert til å utforske forskjellige aspekter av forskningsprosessen. Denne strukturen bidrar til en fremstilling av de metodologiske valgene og prosedyrene som underbygger studiens vitenskapelige tilnærming.

Det er avgjørende å bevare et kritisk perspektiv når man tolker respondentenes svar fra en undersøkelse for å sikre forskningens integritet og kvalitet. En grundig evaluering av svarene bidrar til å identifisere eventuelle skjevheter eller misforståelser som kan påvirke studiens validitet. Derfor bør valget av forskningsmetode reflektere studiens overordnede mål og spesifikke spørsmål.

I denne oppgaven er det spesifikt rettet fokus mot å utforske forholdet mellom bærekraft og dynamiske kapabiliteter. Det teoretiske rammeverket for dynamiske kapabiliteter gir en linse til å forstå organisasjoners evne til å omforme og tilpasse sine strategier og prosesser, spesielt i møte med bærekraftsutfordringer og raskt skiftende markedsforhold. Denne studien tar sikte på å avdekke hvordan bedrifter konkret anvender sine dynamiske kapabiliteter til å initiere og implementere bærekraftige praksiser, og hvilken rolle disse kapabilitetene spiller i bedriftenes langsiktige strategiske tilpasninger.

Forskningen vil ta i bruk kvalitative data i form av åpne spørsmål i et forsøk på å skape en dyp og nyansert forståelse av hvordan dynamiske kapabiliteter påvirker bærekraftig virksomhetsdrift. Svarene fra respondentene vil bli analysert og tolket i henhold til fastsatte vurderingskategoriene med det mål å generere empiriske funn som kan ha gyldighet utover den spesifikke settingen funnene er hentet fra.

I tillegg vil offentlig tilgjengelig informasjon og data fra ulike kilder bli anvendt for å komplementere analysen. Denne tilnærmingen vil bidra til å gi et helhetlig bilde av fenomenet under studien ved å kombinere innsikt fra respondentene med bredere, tilgjengelige datakilder.

Samlet sett vil denne metodikken muliggjøre både en dyp og bred forståelse av sammenhengen mellom dynamiske kapabiliteter og bærekraftig virksomhetsdrift. Dette kan bidra til å generere innsikt som forhåpentligvis blir både dyptgående og bredt for det undersøkte fenomenet.

3.1 Valg av forskningsmetode

Gitt omfanget av forskningen og behovet for spesifikk og detaljert informasjon, var det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming. Dette valget ble støttet av at mange av forskningsspørsmålene krevde en dybde som ville vært vanskelig å oppnå gjennom standardiserte kvantitative metoder, som flervalgsspørsmål. Kvalitativ forskning tilbyr større fleksibilitet og mulighet for å fange opp komplekse og nyanserte perspektiver og erfaringer fra deltakerne, noe som er essensielt i denne sammenhengen.

Selv om en kvantitativ tilnærming kunne ha blitt benyttet, med mulighet for å produsere data som er enklere å generalisere, ville dette sannsynligvis ha begrenset informasjonens dybde. Kvantitative metoder, som ofte involverer mer rigid strukturerte spørreskjemaer, kunne ha hindret oss i å utforske og forstå rikdommen av detaljer og subjektive aspektene ved det undersøkte fenomenet. Disse detaljene er avgjørende for å oppnå en fullstendig forståelse av temaet, noe som er kritisk i vårt prosjekt.

Videre kan kvalitativ forskning tilpasse seg og utvikle seg i respons til forskningsfunn som oppstår underveis, noe som gir en unik mulighet til å utforske nye spørsmål eller uventede temaer som dukker opp under datainnsamlingen. Dette er en viktig fordel som støtter bruken av kvalitativ forskning, spesielt i prosjekter der forståelse og tolkning av menneskelige erfaringer står sentralt.

3.2 Valg av forskningsdesign

Valget av å anvende et casestudie som forskningsmetode avhenger ofte av den spesifikke naturen til forskningsspørsmålet, spesielt når dette innebærer å utforske 'hvordan' eller 'hvorfor' visse fenomener oppstår. Yin (2018) fremhever at casestudier er spesielt verdifulle i situasjoner der det er behov for dyptgående informasjon og forståelse av komplekse problemstillinger. Denne metoden er ideelt egnet når dataene er omfattende og situasjonen

undefinert, noe som krever en detaljert og grundig utforskning av kontekstuelle forhold og dynamikker (Yin, 2018, ss. 32-35).

Casestudier tillater forskere å dykke dypt inn i enkelttilfeller og avdekke underliggende mekanismer og forbindelser som kanskje ikke er tydelige i mer kvantitative eller bredere undersøkelser. Yin (2018, ss. 32-35) argumenterer for at denne tilnærmingen gir mulighet for en intensiv analyse av individuelle tilfeller innenfor deres virkelige kontekst, noe som er uvurderlig i studier hvor variablene ikke lett kan isoleres eller manipuleres.

Yin (2018) understreker videre at anvendelsen av casestudier er spesielt relevant i forskning knyttet til bedrifter, organisatoriske og ledelsesmessige prosesser, samt modningen av industrier. Denne metoden anses som særlig effektiv fordi den tillater en grundig utforskning av interne og eksterne faktorer som påvirker organisasjoners dynamikk og deres evolusjon over tid. Casestudier gir unik innsikt i hvordan og hvorfor organisasjoner tilpasser seg endringer, utvikler kapabiliteter, og implementerer strategier i komplekse og ofte raskt skiftende miljøer (Yin, 2018, s. 35).

Ved å fokusere på enkelte caser kan forskere observere samspillet mellom teoretiske modeller og praktisk utførelse i virkeligheten, og slik få en dypere forståelse av de underliggende mekanismene som driver organisatorisk og industriell utvikling. Dette gjør casestudier til et uvurderlig verktøy i strategi- og ledelsesforskning, hvor teoretiske innsikter kan testes og utforskes i reelle kontekster.

3.2.1 Fordeler og ulemper med Casestudier

Forfatterne Bennett og George (2005, s. 41) diskuterer styrker og svakheter ved casestudier i sin bok og fremhever fire primære fordeler med case metoder. De fire hovedfordelene med casemetoder som gjør dem aktuelle for hypotesetesting og spesielt nyttige for teoriutvikling er; deres potensial for å oppnå høy konseptuell validitet; deres effektive prosedyrer for å frembringe nye hypoteser; deres verdi som et nyttig middel for nøye å undersøke den antatte rollen til årsaks mekanismer i konteksten av individuelle tilfeller; og deres evne til å håndtere årsakskompleksitet.

Bennett og George trekker frem nødvendigheten av validitet innen forskning og hvorfor casestudier gir forskere mulighet til å oppnå høy konseptuell validitet, eller til å identifisere

og måle indikatorer som best representerer de teoretiske konseptene de ønsker å måle. Derfor må forskere utføre kontekstualisert sammenligning, som aktivt søker å håndtere problemet med ekvivalens ved å søke etter analytisk like fenomener selv om de uttrykkes i vesentlig forskjellige termer på tvers av forskjellige kontekster. Dette krever en detaljert vurdering av kontekstuelle faktorer, noe som er svært vanskelig i statistiske studier, men vanlig i casestudier (George & Bennett, 2005, s. 42).

Case Studier undersøker hvordan kausale mekanismer fungerer i detalj i enkeltsaker. De tillater analyse av mange mellomliggende variabler og hjelper til med å identifisere forholdene som aktiverer kausale mekanismer. De trekker frem en definisjon som indikerer at disse mekanismene kun opererer under spesifikke betingelser. I motsetning utelater statistiske studier ofte viktige kontekstuelle og mellomliggende variabler ved bare å fokusere på forhåndsvalgte målevariabler (George & Bennett, 2005, s. 45).

Til slutt presenterer de en viktig fordel med casestudier er deres evne til å håndtere komplekse årsakssammenhenger som multiple endelige utfall og komplekse interaksjonseffekter. Fordelen er relativ, da casestudier kan føre til mer begrensede generaliseringer. De er nyttige for å utvikle mellomnivåteorier, selv om noen foretrekker mer generelle teorier, tross risiko for vage resultater. Casestudier krever detaljert prosess-sporing for å dokumentere disse interaksjonene, mens statistiske metoder krever store datasett og kan bli komplekse å tolke. Nye statistiske metoder kan potensielt forbedre behandlingen av slike komplekse forhold (George & Bennett, 2005, s. 46)

Likevel er det viktig å presentere typiske fallgruver for casestudier også, hvor George og Bennett viser viktigheten å forstå forskjellen mellom vanlige avveininger, grunnleggende begrensninger og dårlig gjennomføring av casestudier uten å feiltolke disse gjennom statistiske metoder. Vanlige avveininger omfatter utfordringer med valg av saker og balansen mellom enkelhet og detaljnivå. Dette spenner også mot spørsmålet om å oppnå høy intern validitet og gi gode historiske forklaringer for spesifikke tilfeller, samtidig som man ønsker å generalisere funnene. Iboende begrensninger inkluderer vanskeligheter med å vurdere frekvensen eller representativiteten av casene og en begrenset evne til å estimere gjennomsnittlige kausaleffekter. Andre potensielle problemer kan være usikkerhet og mangel på uavhengighet mellom casene (George & Bennett, 2005, s. 47).

3.2.2 Avgrenset casestudie

Robert Yin forklarer at en casestudie er en empirisk metode designet for å undersøke et samtidfenomen i dybden og innenfor dets faktiske kontekst. Dette er spesielt relevant når skillet mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelig. I praksis betyr dette at man utfører en casestudie for å forstå en reell situasjon, hvor det ofte antas at forståelsen vil kreve innsikt i viktige kontekstuelle forhold som påvirker saken (Yin, 2018, s. 13).

Basert på denne definisjonen, blir det avgjørende å vekte dette mot vårt forskningsspørsmål. Vi står overfor et komplekst fagfelt der vi ønsker å avdekke de underliggende dynamikkene mellom to nøkkelvariabler som essensielt påvirker organisatorisk ytelse og strategisk tilpasning. Sentralt i vår analyse er utforskningen av en potensiell kausal relasjon mellom investeringen i, eller utviklingen av dynamiske kapabiliteter, og bedriftens evne til å håndtere de komplekse utfordringene og mulighetene som oppstår innenfor domenet av bærekraftige praksiser og mulige endringer i relevant regulering og lovverk.

Vår tilnærming tar sikte på å ikke bare identifisere mulige korrelasjoner, men også å utforske dybden av denne forbindelsen gjennom en grundig empirisk analyse. Gjennom bruk av et mangfold av metodologiske tilnærminger, inkludert semistrukturerte intervjuer og kvalitativ casestudie, søker vi å gi en helhetlig forståelse av den potensielle kausaliteten mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk tilpasning til skiftende bærekraftige paradigmer og reguleringsrammeverk.

Valget om å benytte semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål var grunnet behovet for omfattende svar, som krever at respondentene bruker tid på å reflektere over og innhente nødvendig informasjon for å gi detaljerte svar. Denne tilnærmingen er ideell for å utforske komplekse temaer dyptgående og tillater fleksibilitet i responsene, noe som er kritisk for å fange opp nyanserte perspektiver på bærekraft, digitalisering og dynamiske kapabiliteter.

Gjennomføringen av direkte intervjuer viste seg imidlertid å være utfordrende. Målgruppen for undersøkelsen bestod av større bedrifter, hvor ansatte ofte har stramme tidsplaner og prioriterte arbeidsoppgaver, noe som kunne gjøre dem mindre tilbøyelige til å avsette tid til et dyptgående intervju initiert av en masterstudent. Denne situasjonen nødvendiggjorde en

metodisk tilnærming som balanserte behovet for informasjon med praktiske hensyn til tilgjengelighet og responsvillighet hos respondentene.

3.3 Datainnsamling

I tråd med George og Bennetts (2025, s. 142) referanse til King, Keohane og Verba, understreker disse forfatterne viktigheten av å inkorporere en formaning om datainnsamling i forskningspraksisen. Sentralt i denne formaningen står behovet for å rapportere grundig om dataenes opprinnelse og innhentingsmetoder. Dette prinsippet om transparens og etterprøvbarehet i datainnsamlingen fremmer vitenskapelig integritet og tillit i forskningsmiljøet. Å tydeliggjøre hvor dataen ble skapt og hvordan den ble innhentet, gir andre forskere muligheten til å evaluere datakvaliteten og påliteligheten, og legger dermed grunnlaget for en grundig og kritisk vurdering av forskningsresultatene. Videre i dette kapittelet vil vi vise til nøyaktig hvordan vi har håndtert dataene i vår forskning.

3.3.1 Styrker svakheter med intervju med åpne spørsmål

Bruken av intervjuer med åpne spørsmål innebærer både styrker og svakheter, som er nøye utforsket av forfatterne Hancock og Algozzine (2006). De fremhever flere klare fordeler ved denne tilnærmingen. For det første kan kvaliteten på sammenligningen av responsene forbedres betraktelig, ettersom hver respondent får muligheten til å gi mer detaljerte og utfyllende svar. Dette bidrar også til å minimere potensielle skjevheter som kan oppstå under intervjuer, noe som er særlig viktig i studier hvor respondentene deler inngående og kompleks informasjon (Hancock & Algozzine, 2006).

Imidlertid påpeker Hancock og Algozzine også noen utfordringer forbundet med denne metoden. Fleksibiliteten til å tilpasse intervjuet til hver enkelt respondent kan være begrenset, og standardiseringen av spørsmål kan hindre variasjon i svarene. Dette kan gjøre det vanskelig å oppnå dybdesvar hvis spørsmålenes formulering er for stram eller utfordrende, eller dersom respondentene har problemer med å forstå hva som blir spurt om. Dermed kan det være utfordrende å innhente de mest innsiktsfulle og detaljerte svarene uten muligheten til å bistå respondenten direkte i forståelsen av spørsmålene (Hancock & Algozzine, 2006).

Samlet sett belyser Hancock og Algozzine både fordeler og utfordringer ved bruk av åpne spørsmål i intervjuer, og understreker betydningen av nøye formulerte spørsmål og en bevissthet om metodens begrensninger for å maksimere kvaliteten på innsamlede data.

3.3.2 Rekruttering / innhenting av informanter

Omfanget av utvalget er gjerne bestemt av forskningsmetode og design, hva som generelt er fornuftig å gjennomføre for å belyse forskningsspørsmålet. Utvelgelsen av nøkkelinformanter er nødvendig for å sikre kvalitet i datainnsamlingen, her trekker forfatteren Creswell (2013) frem flere punkter som er nødvendige å vurdere i denne prosessen.

Når det gjelder antallet respondenter eller informanter som skal inkluderes i studien, understreker Creswell betydningen av å tilpasse dette antallet til forskningsmetoden og designet som benyttes. Han peker på at tidligere forskere har diskutert ulike tilnærminger til dette spørsmålet, og det er ingen "one-size-fits-all" svar. Snarere avhenger det av den spesifikke forskningskonteksten og formålet med studien (Creswell, 2013).

I tilfellestudier, en metode som ofte brukes for å få inngående innsikt i et begrenset antall enheter eller fenomener, argumenterer Creswell for at det vanligvis ikke er hensiktsmessig å inkludere et stort antall informanter. I stedet foreslår han at et begrenset antall nøkkelinformanter, vanligvis mellom 4 og 5, kan være tilstrekkelig for å oppnå de mål som er satt for casestudien (Creswell, 2013). Dette antallet informanter anses å være tilstrekkelig for å sikre at forskeren kan samle inn tilstrekkelig data og få dyp innsikt i det aktuelle fenomenet eller tilfellet under undersøkelse.

For å identifisere den ønskede målgruppen, gjennomførte vi en omfattende diskusjon for å avgrense hvilke respondenter som skulle inkluderes i undersøkelsen. Vi utvalgte bedrifter basert på en liste over Norges 100 største selskaper, rangert etter omsetning, og deretter ble bedrifter valgt ut i henhold til spesifikke kriterier. Disse kriteriene inkluderte bedrifters engasjement i samfunnsansvar, deres evne til innovasjon og deres villighet til å kommunisere om disse temaene. Det ble satt fokus på større bedrifter og forsøkte å identifisere kommunikasjons- og/eller bærekraftsansvarlige hos disse organisasjonene. Deretter sendte vi ut en forespørsel som inneholdt en introduksjon av oss selv, formålet med forskningen, hvordan dataene ville bli brukt, og en lenke til undersøkelsen. Hvis det ikke var mulig å

identifisere nøkkelpersoner, ble det sendt ut en generell e-post for å komme i kontakt med disse individene.

Etter å ha avgrenset målgruppen, sendte vi undersøkelsesinvitasjoner til omtrent 30 potensielle respondenter, med håp om å få aksept fra så mange som mulig. Til tross for dette fikk vi til slutt tilbake bare 6 fullstendige svar med tilstrekkelig data. Selv om dette er flere enn det Creswell vanligvis anbefaler, mener vi det er hensiktsmessig å inkludere alle respondentene på grunn av diversiteten og verdien av de innsamlede dataene. Det er verdt å merke seg at disse utvalgte bedriftene opererer i ulike markeder og tilbyr varierte tjenester. Likevel er det viktig å påpeke at vår interesse ikke ligger direkte i de individuelle bedriftene, men heller i å utforske hvordan bedrifter av denne størrelsen håndterer bærekraftsutvikling og dynamiske kapabiliteter. Dette tilnærmingen legger vekt på å analysere overgripende trender og praksiser innenfor bærekraftig utvikling blant store bedrifter, heller enn å fokusere på enkeltbedrifter og deres spesifikke virksomhet.

3.3.3 Innhenting av data

I casestudier kan data eller bevis dokumenteres på ulike måter, inkludert transkriberte intervjuer, observasjoner og generell dokumentasjon. Robert Yin identifiserer 6 primære kilder til bevis som ofte eksisterer i casestudier, og selv om hver av disse har sine styrker og svakheter, har de en tendens til å supplere hverandre (Yin, 2018). For eksempel gir intervjuer ofte verdifull innsikt, men de kan være utsatt for bias. På samme måte gir dokumentasjon ofte en stabil datakilde, men kan også være påvirket av bias.

I vår masteroppgave har vi valgt å bruke en kombinasjon av spørreundersøkelser, med oppbygning tilsvarende et semistrukturert intervju med åpnespørsmål. Denne tilnærmingen gir oss muligheten til å samle inn kvalitative data, og gir respondentene frihet til å uttrykke seg på en måte som er meningsfull for dem. Det er ingen direkte kommunikasjonsflyt mellom respondenten og intervjueren; alle svar blir gitt direkte i undersøkelsen og disse svarene blir deretter grundig analysert.

Det er imidlertid viktig å være klar over at selv om denne tilnærmingen kan gi verdifull informasjon, kan den også være utsatt for bias. For å sikre en objektiv analyse er det avgjørende å være bevisst på mulig bias og å jobbe aktivt for å være upartisk gjennom hele

studien. Dette kan inkludere å bruke flere forskjellige kilder til bevis, utføre grundig kvalitativ analyse og være åpen for alternative tolkninger av dataene. Ved å være bevisst på disse potensielle utfordringene, kan vi sikre at vår forskning er så pålitelig og valide som mulig.

3.3.3.1 Spørreundersøkelsen, åpne spørsmål.

Ved innsamling av data til casestudier er det avgjørende å velge egnede metoder, og Robert Yin fremhever tre sentrale tilnæringer: langvarige intervjuer, korte intervjuer og spørreundersøkelser. Yin argumenterer for at spørreundersøkelser er passende fordi de gir struktur til datainnsamlingen og kan bidra til å sikre kvaliteten på responsene (Yin, 2018).

I vår studie har vi derfor valgt å benytte en strukturert spørreundersøkelse som datainnsamlingsverktøy. Dette valget ble i hovedsak motivert av geografiske begrensninger og tidsrestriksjoner hos nøkkelinformantene. Spørreundersøkelsen ble utformet som et semistrukturert intervju med åpne spørsmål, slik at respondentene hadde mulighet til å svare uten tidspress og kunne redigere svarene før de ble sendt inn.

Denne tilnærmingen gir oss muligheten til å samle inn data på en systematisk måte, samtidig som den gir respondentene fleksibilitet til å gi utfyllende og reflekterte svar. Ved å bruke en strukturert spørreundersøkelse kan vi sikre at vi samler inn relevante data som er nødvendige for å besvare forskningsspørsmålene våre, samtidig som vi tar hensyn til praktiske begrensninger som geografisk spredning og tidsbegrensninger.

3.3.3.2 Undersøkelsen

Ved utforming av undersøkelsen og spørsmålene var det essensielt å forankre dem i forskningsspørsmålene. Vi ønsket å sikre at undersøkelsen var relevant både for forskningen og for offentligheten, samtidig som den var teoretisk solid. Dette var avgjørende for å engasjere respondentene og sikre tilstrekkelig datagrunnlag.

Vi la derfor vekt på å utforme spørsmålene slik at de adresserte kjerneelementene i forskningsspørsmålene våre. Dette innebar å inkludere teoretiske perspektiver og begreper som var relevante for studiens tema, og å formulere spørsmålene på en måte som appellerte til respondentenes kunnskap og erfaringer. På denne måten kunne vi sikre at vi samlet inn data som var direkte relevant for å besvare forskningsspørsmålene våre.

Ved å knytte undersøkelsen og spørsmålene opp mot offentlig relevans og teori, kunne vi også legge til rette for en mer helhetlig forståelse av temaet og bidra til kunnskapsutviklingen på området. Dette gjorde det mulig å få innsikt i både praktiske erfaringer og teoretiske perspektiver, og å trekke sammenhenger mellom disse for å svare på forskningsspørsmålene våre på en grundig og informativ måte.

Ved distribusjonen av undersøkelsen via e-post til forskjellige bedrifter ble det utformet en tilnærming som omfattet følgende elementer:

Kort introduksjon: En kort introduksjon ble inkludert for å presentere avsenderen og formålet med e-posten. Dette bidro til å etablere en umiddelbar kontekst for mottakeren og skape tillit.

Formålet med undersøkelsen: Et klart og tydelig formål med undersøkelsen ble kommunisert. Dette inkluderte å beskrive hva forskningsprosjektet handlet om og hvilke mål og formål som var knyttet til undersøkelsen.

Innholdet i undersøkelsen: En kort oversikt over hva undersøkelsen besto av ble gitt. Dette kunne inkludere informasjon om spørsmålenes art, typen data som ble samlet inn, og estimert tidsbruk for å fullføre undersøkelsen.

Bruken av data: Det ble klargjort hvordan dataene som ble samlet inn gjennom undersøkelsen ville bli brukt. Dette kunne innebære å informere respondentene om hvordan dataene ville bli analysert, hvilke resultater som ville bli generert, og eventuelle mulige implikasjoner av studien.

Ved å inkludere disse elementene i tilnærmingen til distribusjonen av undersøkelsen, kunne vi sikre at mottakerne hadde en klar forståelse av formålet med undersøkelsen, hva den innebar, og hvordan dataene ville bli behandlet. Dette bidro til å oppmuntre til deltakelse og sikre at dataene som ble samlet inn, var relevante og pålitelige for forskningsprosjektet.

3.3.3.3 Spørsmålene

I spørsmålene til bedriftene har det blitt fokusert på å berøre ulike aspekter av deres tilpasningsevne og praksis innen bærekraftig forretningsdrift. Formålet er å innhente innsikt i

hvordan disse organisasjonene reagerer på endringer i det eksterne forretningsmiljøet, spesielt med tanke på bærekraftige trender og praksiser.

Gjennom disse spørsmålene får bedriftene muligheten til å dele sin tilnærming til å holde seg oppdatert om endringer, tilpasse seg nye bærekraftige trender og muligheter, og hva de konkret gjør for å fremme bærekraftige praksiser. Vi ønsker også å utforske hvordan de engasjerer ansatte og samarbeidspartnere i denne prosessen, samt eventuelle investeringer de har gjort i grønn teknologi eller bærekraftige prosesser.

Følgende spørsmål ble benyttet i undersøkelsen:

Spørsmål 1) Hvordan får din organisasjon oppdatert informasjon om endringer i det ytre forretningsmiljøet?

Spørsmål 2) Hvordan tilpasser din organisasjon seg til nye trender og muligheter innen bærekraftige forretningspraksiser?

Spørsmål 3) Hvordan jobber organisasjonen deres med å finne og bruke bærekraftige måter å jobbe på, inkludert reduksjon av avfall og bedre ressursbruk?

Spørsmål 4) Hvordan oppmuntrer organisasjonen deres til at ansatte kommer med ideer for miljøvennlige endringer og jobber med å skape en bærekraftig kultur?

Spørsmål 5) Har organisasjonen deres investert i grønn teknologi eller bærekraftige prosesser for å bli mer miljøvennlig?

Spørsmål 6) Kan du gi et eksempel der organisasjonen deres endret strategiene for å tilpasse seg nye bærekraftstandarder eller endringer i hva kundene forventer?

Spørsmål 7) Hvordan bruker organisasjonen data og analyser for å forbedre miljøpåvirkningen deres, sosialt ansvar, og for å ta bedre beslutninger når dere tilpasser dere til endringer i markedet?

Spørsmål 8) Hvordan jobber organisasjonen deres sammen med andre, som partnere, leverandører eller interessenter, for å lage bærekraftige innovasjoner gjennom hele forsyningskjeden?

Spørsmål 9) Hvordan balanserer organisasjonen deres ønsket om bærekraft med behovet for å tjene penger og være konkurransedyktig?

Spørsmål 10) Hvordan skaper organisasjonen deres en kultur der ansatte blir oppmuntret til å komme med nye ideer for å forbedre og være mer bærekraftige?

Spørsmål 11) Hvilke investeringer har organisasjonen gjort i teknologi og digitale ferdigheter for å være mer fleksible og raskt kunne tilpasse seg endringer?

Spørsmål 12) Kan du dele en spesifikk situasjon der organisasjonen endret strategiene på grunn av endringer i hva kundene ønsket eller i markedet?

Spørsmål 13) Hvordan måler og vurderer organisasjonen deres hvor bra de tilpasser seg endringer og samtidig holder seg effektive?

Spørsmål 14) Hvordan balanserer dere behovet for stabilitet og effektivitet med nødvendigheten av å være tilpasningsdyktige?

Gjennom utforskningen av organisasjoners tilnærming til bærekraft og tilpasning til endringer i det ytre forretningsmiljøet, har vi anvendt en grundig utformet undersøkelse bestående av et mangfold av spørsmål. Disse spørsmålene ble nøye utvalgt basert på deres potensial til å levere innsiktsfulle svar på sentrale spørsmål innen mitt forskningsområde, samtidig som de tilbød respondentene muligheten til å gi dyptgående og reflekterte svar.

En avgjørende faktor i valget av disse spørsmålene var deres brede dekning av relevante temaer. Fra å utforske hvordan organisasjoner innhenter og tilpasser seg informasjon om endringer i forretningsmiljøet, til å undersøke deres investeringer i grønn teknologi og samarbeid med interessenter for å fremme bærekraftige innovasjoner, har spørsmålene gitt et omfattende bilde av organisasjoners bærekraftengasjement. Den varierte sammensetningen av åpne og lukkede spørsmål har bidratt til å balansere behovet for kvantitative data med ønsket om kvalitative innsikter.

Samtidig må det anerkjennes at ingen undersøkelse er uten sine begrensninger. En potensiell utfordring ved disse spørsmålene er deres sårbarhet for bias eller feiltolkning. Åpne spørsmål kan gi respondentene stor grad av frihet til å tolke spørsmålene på ulike måter, noe som kan føre til variabilitet i svarene og utfordringer med sammenligning og analyse av dataene.

Videre kan noen spørsmål være for generelle eller abstrakte, noe som kan gjøre det vanskelig å trekke klare konklusjoner eller identifisere konkrete handlingspunkter basert på resultatene.

Til tross for disse potensielle begrensningene, mener vi at de valgte spørsmålene har vært svært nyttige verktøy for å samle inn data og generere innsikt i mitt forskningsområde. Ved å kombinere grundig analyse av dataene med en reflektert tilnærming til tolkning av resultatene, har vi kunnet trekke ut verdifull innsikt som har bidratt til å belyse viktige aspekter av organisasjoners tilnærming til bærekraft og tilpasning til endringer i forretningsmiljøet.

4. Empiriske funn - Analyse

Formålet med analysen er å presentere funnene vi har avdekket i det innsamlede datasettet. Respondentenes svar blir fortolket, analysert og vurdert etter gitte kategorier. Vi velger å strukturere analysen metodisk ved å etablere en oversikt over respondenter, vurderingskriteriene som blir brukt, samlet rangering av respondentens svar og til slutt en dypere analyse. Vi anser det som hensiktsmessig å strukturere på denne måten siden dataene anses som utfordrende å presentere uten å beskrive bakgrunn for valgene, kriteriene og fortolkningene vi har gjennomført.

4.1 Respondentene

Etter spørreundersøkelsen er det nødvendig å anonymisere respondentene og deres respektive organisasjoner. Vi presentere en kort oversikt over deres nåværende stilling og en samlet vurdering av deres deltagelse i vår undersøkelse. Det kommer tydelig frem at flere respondenter innehar et større verv og/eller ansvarsområde, noe som også gjenspeiles i respondentenes kompetanse om organisasjonens aktivitetsområder.

Kandidatnummer	Tittel	Kort vurdering
Respondent 1	Driftsleder	Korte, konkrete svar. Moderat informasjonsdeling
Respondent 2	Bærekraftsrådgiver	Utfyllende svar. Moderat-God informasjonsdeling
Respondent 3	Fagsjef miljø	Veldig utfyllende og detaljerte svar. God informasjonsdeling
Respondent 4	Prosjektleder Bærekraft	Veldig utfyllende og detaljerte svar. God informasjonsdeling
Respondent 5	Udefinert	Veldig utfyllende og detaljerte svar. God informasjonsdeling.
Respondent 6	Strategisjef	Korte svar. Manglende besvaresevne, ellers moderat informasjonsdeling.

Figur 1 – Presentasjon av respondenter og samlet kort vurdering

Her er respondentene tabellarisk fremvist, hvor deres tittel/stilling i organisasjonen blir konkretisert, sammen med en kort vurdering av det samlede datasettet vi har utviklet fra deres besvarelser.

4.2 Kategoriene

Vi har etablert spesifikke vurderingskategorier for å sikre kvalitet og redusere eventuell bias i fortolkning av respondentenes svar. Kategoriene er delt opp i ulike fagområder som bærekraft, dynamiske kapabiliteter og digitalisering. Under har vi en oversikt over fagområder, derav disse er benyttet for å fortolke, vurdere og rangere dataene innhentet.

1) Bærekraftig Utvikling

Bærekraftutvikling fokuserer på å fremme miljømessige, sosiale og økonomiske forhold som sikrer langsiktig velstand:

- *Miljøstyring*: Effektive systemer for å minimalisere miljøfotavtrykket, som avfallsreduksjon og energieffektivitet.
- *Sosial ansvarlighet*: Engasjement i samfunnet og forbedring av arbeidsforhold.
- *Økonomisk bærekraft*: Å drive virksomheten på en måte som er økonomisk levedyktig, samtidig som man tar hensyn til sosiale og miljømessige aspekter.

2) Utvikling av dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter refererer til en bedrifts evne til å tilpasse seg, endre og forme forretningsmiljøet for å oppnå og vedlikeholde konkurransefortrinn:

- *Læringsorientering*: Bedriftens evne til å kontinuerlig lære og integrere ny kunnskap.
- *Innovasjon*: Kapasiteten til å utvikle nye produkter, tjenester eller prosesser som møter skiftende markedsbehov.
- *Agilitet*: Flexibiliteten til å raskt reagere på endringer i markedet eller teknologi.
- *Strategisk omstilling*: Evnen til å revurdere og endre strategier basert på markedsendringer.

3) Digitalisering

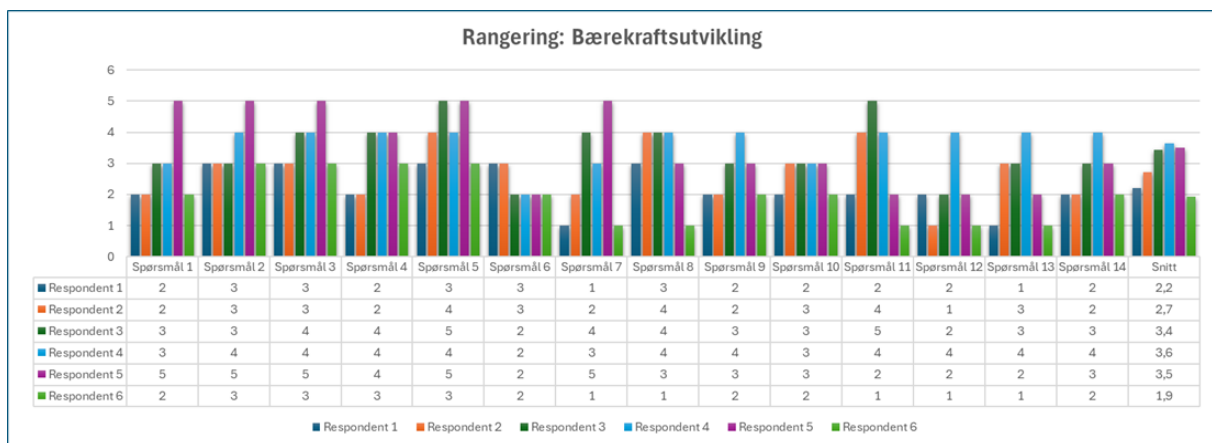
Digitalisering handler om å bruke digitale teknologier for å forbedre forretningsprosesser, øke effektiviteten og skape nye verdier.

- *Teknologisk infrastruktur*: Investering i og vedlikehold av avanserte teknologiske verktøy.
- *Datastyring*: Evne til å samle, lagre og analysere data for bedre beslutningstaking.
- *Digital sikkerhet*: Sterke sikkerhetssystemer for å beskytte mot cybertrusler.
- *Digital kompetanse*: En arbeidsstyrke som er trent og komfortabel med å bruke digitale verktøy.

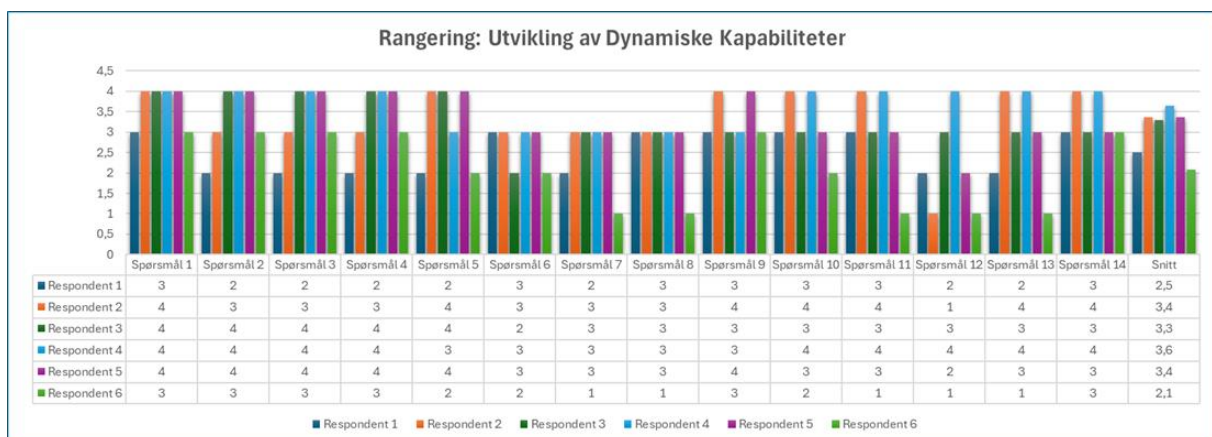
Etter rangeringen var gjennomført etter disse kriteriene var det ønskelig å etterspørre en rangering fra respondentene selv, hvor å sammenligne disse og se om det var konsensus. Dette viste seg å ikke være gjennomførbart, ettersom at respondentene ikke har besvart forespørselen om tilleggsinformasjon. Derav ligger rangeringen gjennomført etter disse kategoriene til grunn for hovedanalysen.

4.3 Samlet rangering

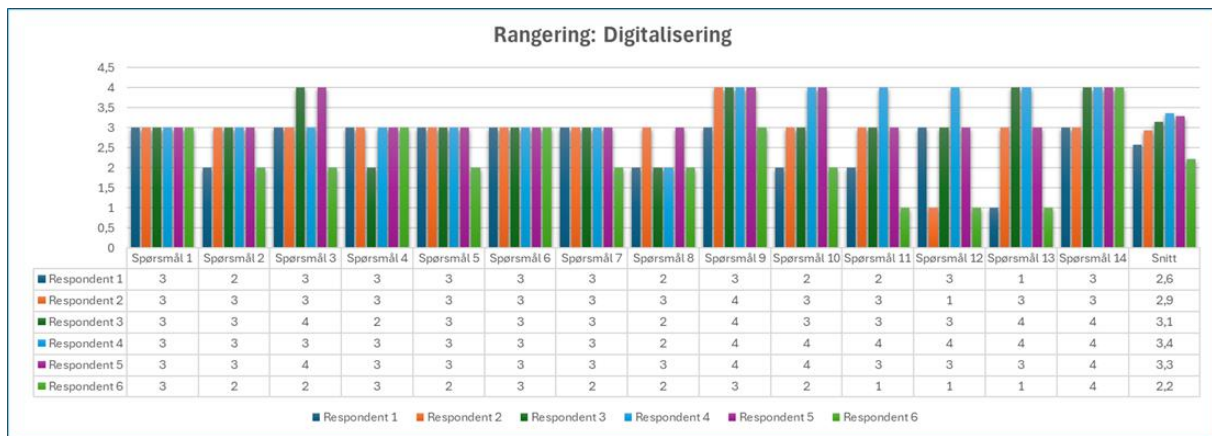
Videre benytter vi oss av kategoriene nevnt over for å gjennomføre en fortolkning av respondentenes svar og for å rangere deres besvarelse. Vi har brukt et karaktersystem fra 1-5, hvor 1 er lavest rangering/vektning og 5 er høyest oppnåelige rangering. Dataen er metodisk gjennomgått for å rangere hvert svar fra respondentene og for å danne en snittrangering for hver av organisasjonene. Det tydeliggjøres forskjeller i rangeringen mellom deltakerne og gir mulighet for sammenligning av hvert spørsmål og dens effekt. Nedenfor er denne rangeringen av hvert spørsmål presentert innenfor hvert segment; Bærekraftutvikling, Utvikling av dynamiske kapabiliteter og Digitalisering.



Figur 2 – Samlet vurdering, bærekraftutvikling



Figur 3 – Samlet vurdering, utvikling av dynamiske kapabiliteter



Figur 4 – Samlet vurdering, digitalisering

Ovenfor er en samlet vektning av hvert enkelt spørsmål fra respondentene, hvor vi har fortolket og rangert innholdet etter de presiserte vurderingskategoriene. Videre er det presentert en tallfestet rangering til høyre, for å helhetlig fremstille den samlede evalueringen.

4.4 Intervjuspørsmål knyttet til informanter

Videre i analysen vil vi gå dypere inn på fortolkningene som er gjennomgått for å konkludere med disse rangeringen. Spørsmålene er belyst i sammenheng med gjeldende teori for å kategorisere dem etter de tre grupperingene. Vi vil ta for oss hvert spørsmål og definerer hvilket fagfelt de faller under. Dette er framstilt for å systematisere og kategorisere etter gjeldende teori og tema. Videre i oppgaven vil respondentene bli referert etter respondent nummer, som fremvist i figur 1. Vi presenterer en figurer med noen sitater fra respondentene og videre kommenterer de helhetlige svarene, for de kommende spørsmålene.

Intervjuspørsmål 1

Bakgrunnen for introduksjonsspørsmålet vi stilte respondentene, har opphav i ønsket om å avdekke hvilke mekanismer de har implementert i sin organisasjon for å avdekke endringer i deres forretningsmiljø. Her ville det vært interessant å belyse hvilke spesifikke metoder de benytter og om de skiller seg fra hverandre, selv om de operer i diversifiserte markeder. Samt vurdere om deres evne til å være proaktiv i eksterne forhold, noe som er kritisk for å strategisk utvikling og økonomisk vekst.

Bærekraft, Dynamiske kapabiliteter og Informasjonsinnhenting	Sitater
Spørsmål 1) Hvordan får din organisasjon oppdatert informasjon om endringer i det ytre forretningsmiljøet?	<p style="text-align: center;"><i>Respondent 1)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Gjennom bransjeforeninger, leverandører og nyheter”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 2)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Via samarbeidspartnere, myndighetskontakt, kundekrav etc”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 3)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi har et stort kontaktnett med leverandører og underleverandører og lanserer hyppig nye produkter”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 4)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi følger relevante nyhetskilder, bransjepublikasjoner og andre relevante rapporter”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 5)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Dette gjelder både rundt regelverksendringer, forventninger fra myndigheter, nye standarder, beste praksis, samarbeid med andre aktører osv”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 6)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“I tillegg innhenter vi informasjon om endringer gjennom nyhetsartikler og gjennom vårt SPOC-nettverk innenfor strategirådet hos oss”</i></p>

Figur 5 - Utvalgte sitater, spørsmål 1

Samtlige respondenter nevner ulike mekanismer brukt for informasjonsinnhenting, men det er enkelte som gjennomgår ofte, fra ulike respondenter. Bransjeforeninger, samarbeidspartnere og nyhetskilder er noen av de mekanismene et flertall av respondentene oppgir.

Respondent 1 trekker frem informasjonskanaler som bransjeforeninger, nyhetsartikler og rapporter i likhet med respondent 2, 4 og 6. Videre ser vi også at respondent 3 nevner sitt kontaktnettverk og deres relasjoner med leverandørene de benytter, samt satsingen på utvalgte

fagpersoner for å følge opp utviklingen igjennom flere kanaler. Respondent 4 benytter seg i større grad nettverk og bransjeorganisasjoner, nyhetsartikler og rapporter, samt gjennomføring av markedsundersøkelser for å innhente oppdatert informasjon fra eksternt forretningsmiljø.

I motsetning til respondent 4 kan vi se hvordan de resterende benytter seg av partnere og nettverk i større grad for å innhente informasjon for deres organisasjon. Respondent 5 avgreiner fra de andre besvarelsene og har fokus på bærekraft gjennom deres dedikerte seksjon som kontinuerlig arbeider med overvåkning av regelverksendringer og forventinger innen bærekraftig forretningspraksis. Respondent 6 vektlegger bruken av egne analyser og strategiutvikling, i tillegg til eksterne samarbeidspartnere for å gi et bedre beslutningsgrunnlag. Dette samsvarer ikke med rutinene til de andre respondentene, med unntak av respondent 4 som også benytter seg av egne analyser.

Gjennomgående i besvarelsene, så tyder det at organisasjonene benytter ulike mekanismer for å avdekke endringer i sitt ytre forretningsmiljø, hvor nyhetskilder og samarbeidspartnere er noen av de dominerende faktorene. Samtidig er det avdekket av at samtlige respondenter nevner flere mekanismer de benytter, noe som tyder på proaktivitet for å sikre sin maktposisjon i respektive markeder,

Intervjuspørsmål 2

Formålet her er å utforske og etablere en forståelse om hvordan organisasjoner tilpasser og implementerer bærekraftige forretningspraksiser i samsvar med nye trender og muligheter. Hvor vi ønsker å undersøke organisasjonens strategier for å integrere miljømessige, sosiale og økonomiske aspekter av deres forretningsmodell. Igjen er det ønskelig å avdekke eventuell proaktivitet og innovasjonsevne når det gjelder bærekraftig praksis, samt vurdere tilpasningsdyktigheten når det gjelder endringer i reguleringer eller samfunnsforventninger.

Bærekraft, Dynamiske kapabiliteter og Strategi	Sitater
<p>Spørsmål 2) Hvordan tilpasser din organisasjon seg til nye trender og muligheter innen bærekraftige forretningspraksiser?</p>	<p style="text-align: center;"><i>Respondent 1)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi tilpasser oss gjennom sortimentet vi velger å kjøpe inn. I tillegg sparrer vi ofte sammen med våre partnere på resirkulering og gjenbruk”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 2)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi følger en overordnet strategi for hvilke områder som er viktige for oss å fokusere på, og utifra disse tilegner vi oss kunnskap om trender, muligheter, risikoer og påvirkninger som vi må eller bør prioritere”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 3)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi tester ut og videreutvikler jevnlig løsninger for mer bærekraftig forretningspraksis”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 4)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi gjennomfører interessent- og vesentlighetsanalyser for å få frem og prioritere de områdene vi skal arbeid med”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 5)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi jobber for å integrere bærekraft i forretningsutvikling og prosesser i de ulike virksomhetsområdene”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 6)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Det initieres ofte initiativ med tverrfunksjonell kompetanse for å utforske mulighetsrommet innenfor et gitt område”</i></p>

Figur 6 – Utvalgte sitater, spørsmål 2

Vi ser at flere av respondentene er avhengige av eksterne kilder for innsikt i strategisk og bærekraftig utvikling. Samt vurderes deres rolle som proaktive i respektive markeder, hvor de

hyppig utnytter samarbeidspartnere og nødvendige analyser for å vurdere deres tilnærming til strategiske muligheter i markedet.

Respondent 1 trekker frem deres samarbeidspartnere på resirkulering, samt deres tilpassede varesortiment. Respondent 2 fokuserer mer på implementeringstiltak ved forretningsmuligheter, og nevner deres overordnede strategi for relevante fokusområder. I motsetning vektet Respondent 3 testing og videreutvikler løsninger for bærekraftig forretningspraksis, samt hyppige nylanseringer av produkter og vurderer om de lykkes eller ikke. Dette i likhet med Respondent 4 som også gjennomfører interne evalueringer, samt benytter vurdere egen praksis mot beste praksis, for å videre avdekke eventuelle utbedringsområder internt i organisasjonen.

Felles for Respondent 4 og 5, er prioriteringen og implementeringen av bærekraft i organisasjonens forretningspraksis. De vektlegger at integrasjonen av bærekraft i verdikjeden, avhenger av deres evne til å vedlikeholde fleksibilitet og agilitet i deres prosesser. Samtidig er det enkelte respondenter som skiller mellom generell drift og sortiment, der enkelte også tilbyr tjenester eller produkter. Vi bemerker at det er et praktisk skille mellom disse, likevel kan man argumentere for at teorien antyder dette burde vært likt prioritert.

Videre ser vi at Respondent 6 i likhet med Respondent 4, gjennomfører interne og eksterne analyser for å avdekke muligheter inne bærekraftig forretningspraksis. Hvor respondent 4 vektlegger interessentanalyser, dog prioriterer Respondent 6 å initiere tverrfunksjonell kompetanse for å utforske mulighetsrommet, hvor de vurderer hvordan de burde tilnærme seg de avdekke mulighetene.

Intervjuspørsmål 3

Det som er ønskelig å avdekke her, er å undersøke hvilke strategiske metoder organisasjoner har lagt til grunn for å utvikle bærekraftigforretningspraksis, særlig med tanke på avfallsreduksjon og effektivisering av ressursbruken. Vi ønsket å få besvart hvordan organisasjonene iverksetter og implementerer bærekraftig praksis, samt eventuell evaluering og integreringen av grønn innovasjon.

Bærekraft og Prosessutvikling	Sitater
Spørsmål 3) Hvordan jobber organisasjonen deres med å finne og bruke bærekraftige måter å jobbe på, inkludert reduksjon av avfall og bedre ressursbruk?	<p><i>Respondent 1)</i></p> <p><i>“Vi jobber sammen med store partnere på resirkulering og gjenbruk”</i></p> <p><i>Respondent 2)</i></p> <p><i>“Vi har en policy om alltid å ha optimal ressursutnyttelse i alt vi gjør”</i></p> <p><i>Respondent 3)</i></p> <p><i>“Det er først og fremst de praktiske barrierene (teknisk, logistikk, økonomi) som er størst og ikke kunnskapen om mulige løsninger eller hva som er bærekraftig best”</i></p> <p><i>Respondent 4)</i></p> <p><i>“Vi ser på forbedringer på avfalls- og utslippsreduksjoner og søker da etter tiltak som kan være med å bedre situasjonen”</i></p> <p><i>Respondent 5)</i></p> <p><i>“Vi jobber også kontinuerlig for å redusere avtrykket fra vår egen drift som energibesparing, redusert avfall og økt kildesortering i byggene våre”</i></p> <p><i>Respondent 6)</i></p> <p><i>“For oss er det gjennom leverandøravtaler vi kan ha stor effekt og der jobber vi mot et SBTi-mål”</i></p>

Figur 7 - Utvalgte sitater, spørsmål 3

I større grad kommer det frem at flere respondenter benytter seg av omfattende partnerskap, med eksterne aktører og å fremme gjenbruk, sirkulærøkonomi og effektiv ressursutnyttelse. Respondent 1 trekker frem deres partnere innen resirkulering og avfallshåndtering, Respondent 4 benytter bransjeinformasjon for å utforske beste praksis innen de områdene det er nødvendig å utarbeide bærekraftige løsninger. Likeså benytter Respondent 6 eksterne aktører, igjennom deres leverandøravtaler, hvor de jobber mot deres SBTI-mål.

Derimot ser vi trender mellom Respondent 2, 3 og 5, hvor samtlige vektlegger nødvendigheten av å etablere mål og KPI-er for ressursbruk og avfallshåndtering, noe som blir understøttet av Respondent 4. Vi ser at Respondent 4 også innehar et bredere syn på bærekraftpåvirkningen, hvor de anerkjenner omverdens effekt på organisasjonens forretningspraksis. Likevel ser vi at respondentene helhetlig anerkjenner nødvendigheten av innovasjon innen bærekraftig praksis.

Det kommer frem av respondentenes natur, at det er variasjon i fokusområder, likevel er det tydelig et gjennomgående mønster av sterkt engasjement for bærekraft blant dem alle. For å sikre sirkulærøkonomi har Respondent 1 påpekt gjenvinning av elektronisk som et tiltak, og Respondent 3 og 6 er involverte i utvikling av tiltak. Respondent 2 viser til deres policy for å optimalisere ressursutnyttelsen på avdelingsnivå, mens Respondent 4 utfører omfattende analyser som en del av strategiprosessen for å identifisere påvirkningen på omverden.

Intervjuspørsmål 4

Videre ønsket vi å undersøke hvilke investeringer organisasjoner gjør i sine ansatte og hvordan de oppmuntrer dem til å bidra med utvikling av nye innovative løsninger. Dette aspektet handler om å ha en mangfoldig kultur som støtter og bidrar til et større fokus på bærekraft. Vårt mål er å undersøke i hvilken grad ansatte inkluderes i beslutningsprosesser og påvirkningskraft for grønn innovasjon. Ansattes motivasjon og oppmuntring til å komme med løsninger og ideer utgjør fundamentet i utviklingen av et bærekraftig forretningsmiljø.

Bærekraft og Kunnskapsutvikling	Sitater
Spørsmål 4) Hvordan oppmuntrer organisasjonen deres til at ansatte kommer med ideer for miljøvennlige endringer og jobber med å skape en bærekraftig kultur?	Respondent 1) “Gjennom våre <u>referanser</u> eller VHS referanser får vi mange ideer fra organisasjonen.”
	Respondent 2) “Via workplace, avdelingsmøter, årlige virksomhetsplaner”
	Respondent 3) “Vi har et bærekraftsnettverk på ca. 20 personer som stort sett initierer bærekraftsprosjekter”
	Respondent 4) “Vi har bla. etablert et bærekraftsfond for at vi skal bli bedre på bærekraft”
	Respondent 5) “Vi prøver også å dele informasjon om effekten av arbeidet vårt slik at ansatte blir engasjerte og motiverte til å bidra.”
	Respondent 6) “Som ansatte er vi oppfordret til å tenke på bærekraft som en sentral del av arbeidet vårt og på den måten jobber vi for at det også skal ha betydning for kulturen vår.”

Figur 8 - Utvalgte sitater, Spørsmål 4

Vi observerer et felles mønster blant alle svarene. Alle seks organisasjoner viser sitt engasjement og oppmuntrer sine ansatte med å implementere tiltak mot bærekraftig kultur. Respondent 2, 4 og 5 fremhever at de bruker møter og ulike kanaler for å oppmuntre sine ansatte til informasjonsdeling og diskusjoner. Respondent 2 bruker avdelingsmøter, i likhet med Respondent 1. Respondent 5 inkluderer også bærekraft i allmøter og kvartalsrapporter.

Respondent 5 fremhever et introduksjonskurs der bærekraft praksis blir delt med alle nyansatte, dette er veldig unikt fra andre respondenter. De har også miljøkomité for å diskutere mål og tiltak. Respondent 3 og Respondent 4 har etablert bærekraftsfond, som gir økonomisk støtte til bærekraftprosjekter. Respondent 3 har også et bærekraftsnettverk på omtrent 20 personer som fanger opp ideer fra ansatte.

Flere av respondentene understreker også viktigheten av å integrere bærekraft i organisasjonsstrategien. Respondent 5 og Respondent 6 inkluderer bærekraft i strategien, mens Respondent 6 fokuserer på å initiere prosjekter gjennom et dedikert nettverk, samt skiller seg betraktelig ut og avviker konkrete tiltak. Respondent 1 mottar ideer gjennom SL- eller VHS referanser, som kan utnytte interne ressurser for idemyldring og fagdager for avdelingsledere som kan dra nytte av eksterne aktører som inspirasjonskilde.

Det tydeliggjøres at organisasjonene har integrert i enkelte, om ikke flere ledd av verdikjeden, hvor flertallet fronter intern bærekraftig kultur og innovasjon fra ansatte. Vi ser at Respondent 3 også utdeler bærekraftspris for årets person/selskap eller ide, noe som antyder at de belønner grønn innovasjon innad organisasjonen. Likeså gjør Respondent 4, som ytrer en stolt bærekraftig kultur innad organisasjonen, men også formidler dette eksternt. Samt forklarer Respondent 5 at det er etablert en miljøkomite i organisasjonen, som samler relevante ressurser, diskuterer miljømål og tiltak for å redusere avtrykket.

Intervjuspørsmål 5

Formålet av å avdekke hvorvidt organisasjonene har forpliktet seg til samfunn- og miljøansvar, ved å investere i grønn teknologi eller implementere bærekraftigforretningspraksis. Vi ønsket å identifisere konkrete tiltak og investeringer organisasjonen har gjennomført for å enten, redusere miljøfotavtrykket eller utarbeide bærekraftig drift i verdikjeden. Dette var nødvendig for å avdekke ansvarsrollen organisasjonen inntar for sitt samfunnsansvar, og hvordan de implementerer disse investeringene i sin bærekraftstrategi.

Bærekraft, Digitalisering og Grønn teknologi	Sitater
Spørsmål 5) Har organisasjonen deres investert i grønn teknologi eller bærekraftige prosesser for å bli mer miljøvennlig?	<p>Respondent 1)</p> <p><i>“Ja. Et eksempel er pante ordningen for produkt (...).”</i></p> <p>Respondent 2)</p> <p><i>“Ja, blant annet biogass, fjernvarme, energieffektivisering, grønn teknologi for landbruket”</i></p> <p>Respondent 3)</p> <p><i>“Ja - store investeringer over mange år i miljøbygges mer miljøvennlig kjøleutstyr, mer energieffektivt utstyr til butikk, solceller, vindkraft, vannkraft, elektriske lastebiler, IT Systemer for bærekrafts rapportering og analyse m.m.”</i></p> <p>Respondent 4)</p> <p><i>“Ja, Vi investerer stadig i ny teknologi og prosesser for å bli mer miljøvennlig”</i></p> <p>Respondent 5)</p> <p><i>“Vi har investert over 91 milliarder kroner i klimavennlige investeringer.”</i></p> <p>Respondent 6)</p> <p><i>“Gjennom modernisering av infrastrukturen vår og ny teknologi som en del av det, så har vi klart å ta ned strømforbruket.”</i></p>

Figur 9 – Utvalgte sitater, spørsmål 5

Riktignok er dette et konkret spørsmål, hvor det har fremkommet direkte svar, likevel er bemerkelsesverdig å se at samtlige er miljøbevisste og viser til konkrete tiltak..

Respondentene har vist til investeringer gjort i grønn teknologi som en del av deres forretningsstrategi. Eksempler varierer fra generelle miljøvennlige teknologier, som Respondent 1 og Respondent 2. Videre til spesifikke tiltak som biogass (Respondent 2), solceller og elektriske lastebiler (Respondent 3), samt energieffektivisering av infrastruktur (Respondent 6).

Videre beskriver Respondent 3 et bredt spekter av investeringer. Respondent 5 skriver “Vi har investert over 91 milliarder kroner i klimavennlige investeringer” som viser til et internasjonalt fokus på bærekraftstrategi. Respondent 2 nevner flere områder, som biogass og fjernvarme, mens Respondent 1 fokuserer på en spesifikk panteordning for elektronikk, hvor de tidligere har nevnt at 95% av elektronikken solgt gjenvinnes. Respondent 3 viser et bredt spekter av investeringer, fra kjøleutstyr til energisystemer og kjøretøy, mens Respondent 6 legger vekt på infrastrukturmodernisering og energieffektivisering.

En ytterligere observasjon vi gjør er hvordan respondentene svarer på vegne av sine respektive bedrifter. Det fremkommer at både Respondent 6 og 4 ikke presiserer konkrete investeringer innen grønn teknologi, men heller presenterer en overordnet beskrivelse av strategien. Basert på disse svarene identifiserer vi betydelige forskjeller i forretningsmodellene til enhver bedrift. Manglende konkretisering av tiltak ønsker vi ikke å spekulere i, men det hadde vært verdifull innsikt å fått opplyst dette.

Intervjuspørsmål 6

Ønsket er å utforske og evaluere hvordan organisasjonene agerer på endringer i eksterne reguleringer og forventninger, særlig knyttet opp mot bærekraftstandarder og kundeforventninger. Spørsmålet forsøker å belyse spesifikke tilfeller hvor organisasjonene har måttet utbedre, utvikle eller adaptere sine bærekraftstrategier for å tilfredsstille kundekravene eller møte de nye bærekraftmålene.

Bærekraft og Dynamiske kapabiliteter	Sitater
<p>Spørsmål 6) Kan du gi et eksempel der organisasjonen deres endret strategiene for å tilpasse seg nye bærekraftstandarder eller endringer i hva kundene forventer?</p>	<p>Respondent 1) <i>“I tillegg har vi flere varehus som er sertifisert som miljøfyrtårn”</i></p> <p>Respondent 2) <i>“I 2023 utarbeidet vi en strategi for Fornybar transport der vi har kartlagt veien frem mot kun fornybar transport.”</i></p> <p>Respondent 3) <i>“Det kan var utfasing av palmeolje fra de fleste matvareprodukter (etter en vellykket kampanje fra miljø-org) og reduksjon i bruk av plast (etter plasthvalen)”</i></p> <p>Respondent 4) <i>“Strengere innkjøpskriterier for å treffe interne og eksterne forventninger.”</i></p> <p>Respondent 5) <i>“I 2021 vedtok vi et mål om å nå netto null-utslipp i porteføljen innen 2050, og var tidlig ute blant netto null-bevegelsen i finansbransjen.”</i></p> <p>Respondent 6) <i>“Ved starten av 2023 endret vi våre Must Win Battles. Et av våre MWBs handler om nettopp bærekraft, både det å rydde i eget hus og bidra til at våre kunder kan bli mer bærekraftige.”</i></p>

Tabell 10 - Utvalgte sitater, spørsmål 6

Alle respondentene nevner eksempler på hvordan deres organisasjoner har tilpasset seg nye bærekraftstandarder eller endringer i kundenes forventninger gjennom strategiske justeringer. Dette inkluderer utvikling av konkrete planer og initiativer, slik som Respondent 2 sin langsiktige strategi. På den andre siden, selv om Respondent 3 at de ikke anser kundene som hoved driver for bærekraftarbeid, gir de en detaljert beskrivelse av deres interne fokusområder. Andre respondenter, som Respondent 6, anerkjenner den økende betydningen av bærekraft i offentlige anskaffelser. Videre påpeker Respondent 1 deres samarbeid, som tidligere nevnt, samtidig har de flere varehus i kjeden som er sertifiserte som miljøfyrtårn.

Implementeringsstrategiene til organisasjonene varierer, Respondent 2 og Respondent 5 har utarbeidet flerårige planer som viser når de forventer at resultater skal bli synlige. For eksempel nevner Respondent 5 en omfattende overgang til netto null-utslipp innen 2050. I mellomtiden fokuserer Respondent 2 og Respondent 4 på mer spesifikke endringer i deres transport- og innkjøpsstrategier, med mål om å forbedre bærekraftigheten i deres operative prosesser.

Intervjuspørsmål 7

Formålet er å undersøke hvordan organisasjonene utnytter data og analytiske verktøy for å gjennomføre bærekraftutvikling i verdikjeden, samt samfunnsansvaret og beslutningstaking i møte med markedsendringer. Spørsmålet forsøker å avdekke mekanismer og praksis benyttet for datainnsamling, analysering og utnyttelse av datasettet for å eventuelt; Effektivisere, minimere miljøfotavtrykket, fremme samfunnsgunstige initiativer og strategisk agering på markedsendringer.

Bærekraft, Digitalisering og Dataanalyse	Sitater
<p>Spørsmål 7) Hvordan bruker organisasjonen data og analyser for å forbedre miljøpåvirkningen deres, sosialt ansvar, og for å ta bedre beslutninger når dere tilpasser dere til endringer i markedet?</p>	<p><i>Respondent 1)</i></p> <p><i>Vi jobber med et miljø regnskap (vår footprint) på miljøet. Dette skal være klart i løpet av året.</i></p> <p><i>Respondent 2)</i></p> <p><i>“Vi bruker data og analyser for å få innsikt i hvor langt vi er kommet innenfor fornybar transport og energi. Vi bruker data og analyser innenfor HMS, emballasjebruk m.m.”</i></p> <p><i>Respondent 3)</i></p> <p><i>“Vi har store mengder data på salg, svinn, strømforbruk, avfall mm. Vi benytter disse dataene målrettet for å utvikle strategier, følge opp mål og for å analyser og finne tiltak.”</i></p> <p><i>Respondent 4)</i></p> <p><i>“Vi bruker data på for eksempel utslipp, kunde- og ansattundersøkelser, skadestatistikk etc. for å se hvilke områder vi bør forbedre oss på”</i></p> <p><i>Respondent 5)</i></p> <p><i>“Vi er opptatte av at tiltak vi gjør skal ha en reell effekt. Derfor legger vi analyser til grunn, og forsøker å analysere effekten av ulike tiltak før vi gjennomfører dem.”</i></p> <p><i>Respondent 6)</i></p> <p><i>Ingen relevant informasjon er gitt</i></p>

Figur 11 – Utvalgte sitater, spørsmål 7

Helhetlig kommer det frem at respondentene adresserer viktigheten av å prioritere grønn innovasjon for å oppnå langsiktig bærekraftig utvikling og etableringa av konkurransefortrinn. Dette reflekteres også i datasettet vi har etablert fra respondentenes besvarelser, hvor de beskriver hvordan organisasjonene utnytter data relatert til miljøpåvirkningen for å utbedre forretningspraksisen.

Respondent 1 meddeler at organisasjonen utarbeidet et miljøregnskap for å måle deres miljøfotavtrykk, angivelig inngår det analysering av miljøpåvirkning organisasjonen har på samfunnet. Respondent 2 og Respondent 3 oppdaterer seg på data knyttet til strømforbruket og emballasje, som inngår i kjernedriften. Respondent 4 trekker frem at de også benytter data på utslipp, kunde- og ansatt, men også skadestatistikk, hvor de vurderer områder de kan utbedre sine strategier.

Et flertall av respondentene benytter da datasett og analyser for å sette seg mål, eller KPI-er de ønsker å utbedre. Samt identifisere forbedringsområder og overvåke generell lønnsomhet av kjernedriften. Respondent 3 benytter salg og avfallsstatistikk for å måle utvikling, mens Respondent 4 og 5 vektlegger analyser for å sikre at deres bærekraftstiltak innehar en reell effekt.

Videre fokuserer Respondent 2 på spesifikke områder som HMS og fornybar transport, samt respondent 4 som igjen benytter ansatt og skadestatistikk, kan det tyde på at organisasjonen også ønsker oppå bærekraftige interne ressurser, i form av ansatte. Respondent 6 har ikke meddelt relevant informasjon for dette spørsmålet.

Respondent 3 nevner også bruken av sentral leverandørdata som en del av datainnsamlingen, mens Respondent 4 prioriterer data som er vesentlig for den overordnede strategien, Respondent 5 benytter også analyser i forkant av implementering, for å vurdere effekten før satsing. Helhetlig tyder besvarelsene på integrasjon av bærekraftstrategier i organisasjonens driftsledd, både interne og eksterne ressurser vurdert som nødvendige av den overordnende strategien de har insinuert.

Intervjuspørsmål 8

Det forsøkes å etablere en forståelse om hvordan organisasjonen gjennomfører samarbeid gjennom eksterne aktører, som partnere, leverandører og andre interessenter. Med formålet om å avdekke hvordan de utvikler bærekraftig innovasjon igjennom hele forsyningskjeden de tar del i. Det var derfor ønskelig å undersøke hvilken tilnærming organisasjonene har til samarbeidet og integreringen av bærekraftstrategier i samtlige ledd i hele forsyningskjeden.

Bærekraft, Dynamiske kapabiliteter og Innovasjon	Sitater
<p>Spørsmål 8) Hvordan jobber organisasjonen deres sammen med andre, som partnere, leverandører eller interessenter, for å lage bærekraftige innovasjoner gjennom hele forsyningskjeden?</p>	<p style="text-align: center;"><i>Respondent 1)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Det jobbes tett med å redusere emballasje størrelse og mengden plast som brukes.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 2)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi er med i Grønt transportprogram, vi er medlem i Grønt Punkt for emballasje og Etisk Handel Norge for ansvarlige innkjøp”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 3)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi jobber tett med leverandører om utvikling av fremtidsrettede løsninger innen bærekraft”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 4)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi gjennomfører interessentanalyser for å gjøre vurderinger på hva som er vesentlig påvirkning for vår organisasjon”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 5)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi er del av mange investorsamarbeid, hvor vi går sammen med andre investorer for å påvirke enkeltsekskaper eller en gruppe av sekskaper til mer bærekraftig praksis”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 6)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Ingen relevant informasjon er gitt</i></p>

Figur 12 – Urvalgte sitater, spørsmål 8

Respondent 1 oppgir at staben på innkjøp benytter partnerskapet med leverandørene for å enten utvikle eller anskaffe bærekraftige produkter, hvor de vektlegger emballasjen og mengden plast som inngår i dette. Likeså forklarer Respondent 3 at de samarbeider med sine leverandører for å utvikle innovative bærekraftløsninger. Videre viser Respondent 5 også til leverandørsamarbeid for å utvikle bærekraftige alternativer eller tilpasse rammebetingelser for å incentivere bærekraftige løsninger.

Respondent 2 forklarer også avhengigheten av bransjesamarbeidet, hvor de forklarer deres medlemskap i diverse eksterne partnere for bærekraftig praksis, samt bransjeavtalen for å redusere svinn. Respondent 4 gjennomfører også her analytisk arbeid for å vurdere hvilke faktorer som innehar en vesentlig påvirkning på deres organisasjon.

Videre påpeker også Respondent 4 også hyppig kommunikasjon og møter med interessenter i verdikjeden for å evaluere diverse prosesser, heriblant bærekraftarbeidet. Videre poengterer de pålagt rapportering og datainnsamling igjennom deres kundeportal, som en vital del av bærekraftutviklingen. Likeså trekker de frem dialog med leverandører som en nødvendig del for å vurdere forbedringspotensialet.

Vi ser at samarbeidspartnere er nødvendige sparringspartnere for organisasjonene, hvor flertallet benytter disse for å utvikle nye innovative løsninger og bærekraftstrategier.

Respondent 6 har ikke meddelt relevant informasjon for dette spørsmålet.

Intervjuspørsmål 9

Balansen mellom bærekraftig praksis og økonomisk lønnsomhet kan fremstå som et omfattende tema, hvor vi med dette spørsmålet forsøker avdekke organisasjonenes forhold til dette. Vi ønsker å undersøke hvordan organisasjonene navigerer markedet, ved å opprettholde konkurransedyktigheten og bærekraftarbeidet i sin forretningsmodell.

Dynamiske kapabiliteter og Bærekraftstrategi	Sitater
<p>Spørsmål 9) Hvordan balanserer organisasjonen deres ønsket om bærekraft med behovet for å tjene penger og være konkurransedyktige?</p>	<p style="text-align: center;"><i>Respondent 1)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Det er ikke alltid motsetninger mellom det å tjene penger og det å være bærekraftig, men det tar ofte litt lengre tid før man får avkastning på nye prosjekter.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 2)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“For oss er det ingen motsetninger mellom disse. For å være konkurransedyktige på lang sikt må vi ta bærekraft på alvor og jobbe systematisk og strategisk.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 3)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Dette er en kontinuerlig balansegang hvor piloter/tester kan kjøres med negativ lønnsomhet i en viss tid, men dersom et tiltak skal bli stort så må en (viss) lønnsomhet ligge i bunnen.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 4)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi har integrert bærekraft i strategien, og bærekraftige forretningsmuligheter blir vektlagt. Vi har også identifisert tiltak hvor kostnadsbesparelser og bærekraft går hånd i hånd, som for eksempel energieffektivisering.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 5)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vårt hovedformål er å levere konkurransedyktig avkastning, og vi vurderer kontinuerlig hvilke tiltak vi kan gjøre for å bidra til å løse de globale utfordringene og bidra til en bærekraftig omstilling innenfor disse rammene.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 6)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“ Vi må ta valg som bidrar til lønnsom vekst, samtidig som vi må ta ansvar for en bærekraftig samfunnsutvikling.”</i></p>

Figur 13 – Uivalgte sitater, spørsmål 9

Respondent 1 påpeker at det nødvendigvis ikke er motsetninger i økonomisk lønnsomhet og bærekraftig arbeid, men trekker frem at avkastningen på nye prosjekter gjerne har langsom progresjon. Respondent 2 understreker dette ved å avklare at de ikke innehar oppfatningen av et skille mellom disse faktorene, hvor de konkretiserer at nødvendigheten av langsiktig konkurransedyktighet er i direkte korrelasjon med strategisk arbeid med bærekraft.

Respondent 3 trekker frem at det anses som en balansering, hvor de påpeker at pilotprosjekter er en god kilde for å teste markedet. De tillater disse prosjektene til å være ulønnsomme i visse perioder, men hvis de skal iverksette større prosjekter burde det inneholde en viss lønnsomhet. Likevel påpekes det at prosjekter som innehar stor signaleffekt, eller andre markedseffekter, da er ulønnsomme prosjekter godkjent over tid.

Respondent 4 ytrer at organisasjonen har integrert bærekraft i strategien og bærekraftige forretningsmuligheter blir vektlagt. De påpeker også identifiseringen av at kostnadsbesparelser korrelerer med bærekraftig arbeid, som energieffektivisering. Likevel nevner de at de vurderer iverksettelsen av bærekraftige løsninger opp mot investeringskostnader og teknologiens modenhet.

Respondent 5 vektlegger deres hovedmål om å levere konkurransedyktig avkastning, hvor de samtidig kontinuerlig vurderer spesifikke tiltak de kan iverksette for å løse globale utfordringer og bærekraftig utvikling innen gitte rammer. De påpeker at miljømessige faktorer kan påvirke deres konkurransedyktighet, hvor organisasjonsmessig bidrag til bærekraftsomstilling kan styrke deres markedsposisjon.

Det er en felles forståelse blant alle respondenter om å integrere bærekraft og miljøvennlige prosesser i sin drift, men metoden er varierende forårsaket av de ulike forretningsmodellene i de respektive bransjene. Respondentene understreker viktigheten av å integrere bærekraft i strategien for å sikre konkurransevne. Respondent 2, 4 og 5 nevner eksplisitt at bærekraft er integrert i forretningsstrategien, mens Respondent 6 ser på dette som en balansegang mellom lønnsom vekst og samfunnsansvar.

Intervjuspørsmål 10

Interne ressurser er nødvendig for hyppig omstilling av kompetanse og utvikling av ansatte. Formålet med spørsmålet er å undersøke hvordan organisasjonen fremmer en kultur der ansatte integreres i bærekraftarbeidet og fronter innovasjon fra de ansatte. Vi ønsker å belyse hvilke metoder og systemer organisasjonen har integrert for å støtte og motivere ansatte til å utvikle bærekraftig innovasjon og arbeide proaktivt med dette.

Bærekraft, Dynamiske kapabiliteter og Interne ressurser	Sitater
<p>Spørsmål 10: Hvordan skaper organisasjonen deres en kultur der ansatte blir oppmuntret til å komme med nye ideer for å forbedre og være mer bærekraftige?</p>	<p style="text-align: center;"><i>Respondent 1)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi har mye dialog med butikker og ansatte igjennom sentrale kurs og samlinger”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 2)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Bærekraft er løftet opp til konsernledelsen og styret og vi viser alltid frem de gode eksemplene der. Samtidig jobber vi med mellomledere for å skape ønsket kultur”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 3)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Ingen ytterligere informasjon er gitt</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 4)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi jobber også aktivt for å skape et inkluderende miljø og en kultur med kontinuerlig læring, slik at de ansatte tør formidle ideer og forbedringspotensialer”.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 5)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi har fokus på å integrere bærekraft i ulike forretningsprosesser og utvikling, hvor ansatte som sitter tettest på prosessene har gode forutsetninger for å se tiltak og forbedringspotensialer.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 6)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Ingen ytterligere informasjon er gitt</i></p>

Figur 14 – Uvalgte sitater, spørsmål 10

Respondent 1 løfter frem hyppig dialog med de ansatte i organisasjonen, særlig igjennom kurs og samling. Samtidig trekker de frem regionsmøter for ledere i organisasjonen, hvor de fronter innovasjon. Videre Trekker Respondent 2 frem at bærekraftig innovasjon blir delt med konsernledelsen og styret, samt at de arbeider med mellomledere for å etablere ønsket kultur i organisasjonen.

Respondent 4 tydeliggjør at de aktivt arbeider med å kommunisere organisasjonens mål og verdier, hvor de sikter på å etablere et inkluderende miljø og en kultur for kontinuerlig læring, for å danne "lave vegger" i organisasjonen. Samtidig benytter de diverse forum for å tilrettelegge for at ulike ressurser skal kunne meddele innovative løsninger, i tillegg påpeker de at ledelsen er opptatt av bærekraft.

Respondent 5 vektlegger fokuset på å integrere bærekraftfokus i ulike prosesser og utvikling i organisasjonen. Hvor de ressursene som nærmest prosessene innehar gode forutsetninger for å avdekke forbedringspotensialer og utvikle bærekraftige løsninger.

Respondent 3 og Respondent 6 har ikke meddelt ytterligere relevant informasjon. Likevel ser vi at et flertall av respondentene har integrert bærekraft i sin operasjonelle verdikjede, enten for å utvikle eller implementere bærekraftige løsninger og fronte grønn innovasjon.

Intervjuspørsmål 11

Formålet er å undersøke om organisasjonen har gjennomført investeringer i teknologi og digitale ferdigheter for å utvikle tilpasningsevne i møte med markedsendringer. Vi etterspør også konkrete tiltak og investeringer organisasjonen har gjennomført for å styrke organisatorisk infrastruktur og digital utvikling av de interne ressursene, som ansatte. Videre er det også aktuelt å undersøke om dette er formålet med investeringene, eller om organisasjonen innehar en annen agenda.

Dynamiske kapabiliteter og Digitalisering	Sitater
<p>Spørsmål 11: Hvilke investeringer har organisasjonen gjort i teknologi og digitale ferdigheter for å være mer fleksible og raskt kunne tilpasse seg endringer?</p>	<p><i>Respondent 1)</i></p> <p><i>“Systemet for gjenvinnende produkter er et godt eksempel på panteordning sammen med kundefordelsprogram investeringen”</i></p> <p><i>Respondent 2)</i></p> <p><i>“Vårt IT område/utvikler seg raskt og her gjør vi mange tilpasninger i alle deler av organisasjonen.”</i></p> <p><i>Respondent 3)</i></p> <p><i>Ingen ytterligere informasjon er gitt</i></p> <p><i>Respondent 4)</i></p> <p><i>“Vi har blant annet investert i de digitale plattformene”</i></p> <p><i>Respondent 5)</i></p> <p><i>“Vi har et opplæringsløp på KI slik at ansatte får kunnskap om KI og hvilke muligheter og utfordringer som følger med”</i></p> <p><i>Respondent 6)</i></p> <p><i>Ingen relevant informasjon er gitt</i></p>

Figur 15 – Utvalgte sitater, spørsmål 11

Det er klart et felles mønster blant flere av svarene, der respondentene bekrefter at organisasjonene deres har gjort investeringer i teknologi for å forbedre fleksibiliteten og kunne tilpasse seg endringer. En likhet mellom Respondent 1 og 4 viser betydelig til investeringer i deres digitale plattformer som en del av deres bærekraftstrategi. For eksempel nevner Respondent 1 nevner en panteordning for elektronikk og et kundeprogram, mens Respondent 4 trekker frem digitale plattformer som deres egen nettside, mobilapplikasjon, og elektriske transportmidler for å møte endrede lovkrav og kundeforventninger.

Respondent 2 påpeker at deres IT område radig utvikles og gjennomfører her mange tilpasninger i alle deler av organisasjonen, mens respondent 5 viser til sanntidsutfordringer, hvor de har etablert opplæring om kunstig intelligens for ansatte. Slik at muligheter og utfordringer effektivt kan adresseres.

Respondent 3 og 6 har ikke meddelt ytterligere relevant informasjon for dette spørsmålet.

Intervjuspørsmål 12

Formålet her var å avdekke hvordan organisasjonene reagerte på dynamiske endringer i kundekravene eller markedsendringer. Videre hvordan slike endringer påvirker deres strategiske tilnærming og hvordan strategiene eventuelt implementeres i forretningsmodellen. Vi ønsket å identifisere konkrete situasjoner hvor organisasjonen måtte reformere sine strategiske og operasjonelle tilnærminger, for å imøtekomme nye kundekrav og markedsendringer.

Bærekraft og Digitalisering	Sitater
Spørsmål 12) Kan du dele en spesifikk situasjon der organisasjonen endret strategiene på grunn av endringer i hva kundene ønsket eller i markedet?	<p><i>Respondent 1)</i></p> <p><i>“Markedsføring av gjenvinnende produkter gjøres ofte når vi har fått tilgang på et parti.”</i></p> <p><i>Respondent 2)</i></p> <p><i>Ingen relevant informasjon er gitt</i></p> <p><i>Respondent 3)</i></p> <p><i>Ingen ytterligere informasjon er gitt</i></p> <p><i>Respondent 4)</i></p> <p><i>“Som følge av markedsutvikling og forventninger, samt interne strategier og ønsker, har vi bla. investert i transportløsninger med lavere utslipp, som busser på ikke-fossilt drivstoff.”</i></p> <p><i>Respondent 5)</i></p> <p><i>Ingen ytterligere informasjon er gitt</i></p> <p><i>Respondent 6)</i></p> <p><i>Ble henvist til en annen avdeling for å besvare spørsmålet</i></p>

Figur 16 – Utvalgte sitater, spørsmål 12

Respondent 1 har tidligere nevnt en utarbeidet panteordning som en del av deres strategi, men her kommer det også frem at de markedsfører gjenvinnende produkter da de inntar nye partier av dette som en strategisk tilnærming.

Mens respondent 1 fokuserer på å gjenbruke produkter og markedsfører dem etter å ha fått inn nye partier, investerer Respondent 4 i utviklingen av nye digitale plattformer og pakkeløsninger for å møte kundenes ønsker om enklere tilgang til produkter og flere alternativer til bærekraftige transportmidler. De har også investert i transportløsninger med lavere utslipp, som elektriske transportmidler, delvis som en respons på nasjonale transportplaner og fremtidige kundeforventninger.

Respondent 4 beskriver en omfattende endring i strategiendring gjennom utvikling av partnerskap og digitale plattformer for å tilpasse seg markedet, mens Respondent 1 har et mer spesifikt fokus på produktmarkedsføring.

Respondent 2, 3, 4 og 6 meddeler ingen relevant eller ytterligere informasjon for dette spørsmålet.

Intervjuspørsmål 13

Formålet er å undersøke hvordan organisasjonen gjennomfører nødvendige målinger og evaluerer sin tilpasningsevne innen det operasjonelle og strategiske miljøet. Samt vurderingen av utviklingen av effektiviteten i verdikjeden. Vi ønsker å avdekke spesifikke mekanismer, prosesser eller verktøy organisasjonen utnytter for å overvåke og evaluere sin ageringsevne på eksterne og interne endringer

Dynamiske kapabiliteter, Digitalisering og resultatsikring	Sitater
<p>Spørsmål 13) Hvordan måler og vurderer organisasjonen deres hvor bra de tilpasser seg endringer og samtidig holder seg effektive?</p>	<p><i>Respondent 1)</i></p> <p><i>Ingen relevant informasjon er gitt</i></p> <p><i>Respondent 2)</i></p> <p><i>“Vi har resultatsikringer tre ganger i året med grundige gjennomganger av hvor langt vi er kommet på våre definerte målsetninger og hvor utfordringene våre ligger.”</i></p> <p><i>Respondent 3)</i></p> <p><i>“Vi følger opp bærekraftsmål i ledelsen 2/3 ganger per år og rapporterer på bærekraft sammen med økonomi i årsrapport og halvårsrapport. ”</i></p> <p><i>Respondent 4)</i></p> <p><i>“Vi gjør vurderinger bla. gjennom å identifisere og evaluere nøkkel-KPIer/ regelmessige analyser, benchmarkinger mot beste praksis og konkurrenter, interessentdialog, evalueringer av drift og innovasjon”</i></p> <p><i>Respondent 5)</i></p> <p><i>“Vi vurderer hvilke resultater vi oppnår og ressursbruk som går inn i det”</i></p> <p><i>Respondent 6)</i></p> <p><i>Ingen relevant informasjon er gitt</i></p>

Figur 17 – Utvalgte sitater, spørsmål 13

Respondent 2 forklarer at de har etablert resultatsikring 3 ganger årlig, hvor de vurderer progresjonen av definerte mål og hvilke utfordringer de står ovenfor. Likeså trekker Respondent 3 frem at de følger opp bærekraftmålene med ledelsen 2-3 ganger årlig, samt rapportering av bærekraft i samsvar med økonomiske og halvårsrapporter. De har også etablert KPI'er for å konkretisere effektivitetsmål, hvor de påpeker at dette balansen tillater organisasjonen å oppnå økonomisk vekst i samsvar med bærekraftstrategien.

Respondent 4 gjennomfører evalueringer ved å også identifisere nøkkel – KPI'er, analyser og vurderer beste praksis i markedet for å vurdere deres konkurransedyktighet. Samt gjør Respondent 5, som vektlegger oppnådde resultater mot ressursbruken inngått i dette.

Respondent 1 og 6 har ikke medelt ytterligere eller relevant informasjon for dette spørsmålet.

Intervjuspørsmål 14

Ønsket er å avdekke hvordan organisasjonen opprettholder balansen mellom stabilitet og effektivitet på en side, samt nødvendigheten av fleksibilitet og tilpasningsevne på den andre siden. Vi ønsker å identifisere strategiske og praksiser som organisasjonen utnytter for å sikre fleksibel ageringsevne i markedet, uten å risikere effektiviteten av kjernevirksomheten.

Bærekraft, Dynamiske kapabiliteter og Digitalisering	Sitater
<p>Spørsmål 14) Hvordan balanserer dere behovet for stabilitet og effektivitet med nødvendigheten av å være tilpasningsdyktige?</p>	<p style="text-align: center;"><i>Respondent 1)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Det er de store kundemassene som styre hvor viktig det er å tilpasse seg. Er betalingsvilligheten for ”grønne” eller gjenbruks produkter der vil vi alltid selge disse.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 2)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“I vår verdikjede er stabilitet og effektivitet også oppskriften på å være tilpasningsdyktige. Kundene forventer at vi skal ha stabilitet i leveransene våre til enhver tid.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 3)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Vi bruker derfor mye ressurser på tilpasning, testing og analyse for å selge inn bærekraftige endringer/løsninger slik at de ikke ødelegger for den grunnleggende stabiliteten.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 4)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Disse vurderingene gjøres løpende i styret, konsernledelsen og ulike ledergrupper. Et selskap som skal eksistere og lykkes over lang tid er nødt til å veie disse tingene opp mot hverandre gitt at verden endrer seg stadig raskere.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 5)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Bærekraft er et dynamisk fagfelt, som fordrer at man klarer å følge den løpende utviklingen som skjer. Vi jobber langsiktig, og forankrer det vi gjør i bærekraftstrategien og konsernstrategien.”</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondent 6)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>“Organisasjonen vil til kontinuerlig måtte balansere flere hensyn, og dette gjøres på flere nivåer i organisasjonen.”</i></p>

Figur 18 – Utvalgte sitater, spørsmål 14

Respondent 1 påpeker at det er kundemassene som tydeliggjør nødvendig tilpasning, mens respondent 2 trekker frem at stabilitet og effektivitet er oppskriften på tilpasningsdyktighet.

Respondent 3 påpeker nødvendigheten om å gjennomføre vurderinger, testing og analyser for å effektivt implementere bærekraftige løsninger, uten å svekke den grunnleggende stabiliteten. Likeså viser Respondent 4 til langvarig konkurransedyktighet og økonomisk lønnsomhet krever en overveielse av balansegangen mellom disse faktorene.

Respondent 5 omtaler bærekraft som et dynamisk felt, som videre oppfordrer til kontinuerlig overvåking av bærekraftsutvikling i markedet. De påpeker at de arbeider langsiktig, hvor de forankrer praksis i bærekraftstrategien og de operasjonelle strategiene, hvor de sikrer stabilitet i deres organisasjon. Samtidig påpeker Respondent 6 behovet med å balansere flere hensyn i leddene i organisasjonen, hvor de systematisk arbeider med utfordringer knyttet til endringer, samtidig som de forsøker sikre stabiliteten i verdikjeden.

5. Drøfting

I forkant av drøftingen er det essensielt å presisere visse begrensninger som har oppstått under studien. Det har vært nødvendig å evaluere validiteten i svarene til respondentene ved å kryssjekke med offentlig informasjon, rapporter, nettsteder og sosiale medier. Selv om denne prosessen har blitt gjennomført, vil anonymiseringen av respondentene forhindre muligheten til å henviser direkte til denne informasjonen. Forsøk på å minimere bruken av denne validitetssikringen har blitt gjort for å sikre et datasett med høy grad av integritet. Videre vil de analyserte dataene benyttes for å adressere forskningsspørsmålet om hvordan organisasjonene benytter dynamiske kapabiliteter for å utvikle, implementere og iverksette bærekraftstrategier. Kapittelet blir da naturlig inndelt i tre segmenter, hver dedikert til å utforske en del av dette spørsmålet.

5.1 Utvikling av bærekraftstrategier

Hvordan benytter organisasjonene dynamiske kapabiliteter for å utvikle bærekraftstrategier? Den teoretiske tilnærmingen til utviklingen av strategier fremkommer av Warner og Waeger (2019), hvor de omtaler nødvendigheten av å forstå endringer i miljøet for å utvikle relevante strategier. For at bedriftene kan oppdage endringer i miljøet er det tydelig behov for informasjonsinnhenting.

Respondentene svarer i flere av spørsmålene at de i større grad benytter bransjenettverk eller samarbeidspartnere for å identifisere muligheter og utfordringer i markedet. Samtidig kommer det frem at nyhetskilder er en vital informasjonskilde for organisasjonen, hvor samtlige benytter seg av dette som en plattform for å avdekke eventuelle reguleringer eller utfordringer. Singh et al. (2021) forklarer at organisasjonene kan benytte disse partnerne for å tilpasse sine strategier, ved å utnytte relasjonene kan organisasjonene utvikle mer bærekraftige strategier.

Videre ser vi også at flere av respondentene har implementert en forebyggende strategi til utviklingen av strategier, hvor de belager seg på dataanalyser for å foreta strategiske valg.

Dette gjennomføres enten for å etablere en forståelse av mulighetene i markedet, eller for å vurdere verdien av strategiendringen. Hvor enkelte respondenter vektlegger disse strategiene for å korrelere med organisasjonens verdikjede eller generelle drift. Samtidig blir det vurdert eventuell økonomisk og bærekraftig avkastning dette kan medføre organisasjonen.

Igjennom informasjonsinnhenting, datanalyse og samarbeidspartnere kan organisasjonene unytte disse kapabilitetene for å effektivt vurdere bærekraftstiltak i markedet. Dette kan eventuelt være anvendelse av grønn teknologi, hvor vi ser at enkelte respondenter har inngått samarbeid med eksterne parter med fokus på bærekraftig teknologi. Eller har utnyttet bransjenettverket for å anskaffe nødvendig informasjon for å selv utvikle bærekraftige prosesser, produkter eller løsninger.

Samarbeidspartnere og informasjonsinnhenting er de viktigste kapabilitetene for organisasjonene når det gjelder utvikling av bærekraftsstrategier. Respondentene antyder i flere tilfeller nødvendigheten av dette bransjenettverket og nyhetskilder for i forkant av eventuelle muligheter, endringer eller utfordringer i markedet. Dette tillater organisasjonene å kontinuerlig utvikle bærekraftstrategier for å adressere ny teknologi, praksis eller produkter i respektive markeder.

5.2 Iverksettelse av bærekraftstrategier

Hvordan kan organisasjonen benytte dynamiske kapabiliteter for å iverksette bærekraftstrategier? Bocken og Geradts (2020) beskriver at en bærekraftig forretningsmodell er inndelt på tre nivået, institusjonell, strategisk og operasjonell. Dette peker på nødvendigheten av integrering av bærekraft i alle organisasjonens ledd, hvor et bærekraftig fokus burde gjennomsyre organisasjonskulturen og deres forretningsmodell. En bærekraftig kultur kan oppfordre til bærekraftig innovasjon, og innovasjon er første steget til å etablere konkurransefortrinn.

Det kommer frem at flere respondenter både oppfordrer og krever at ansatte i organisasjonen opprettholder et bærekraftig strategisk tankesett i sine oppgaver. Hvor bærekraftig idemyldring blir roset og vektlagt av flere respondenter. Det kommer frem at de interne

ressursene blir utnyttet, både med kunnskapsdeling, men også som informasjonskilde. Derav benyttes det diverse plattformer, kommunikasjonskanaler og opplæring for å sikre maksimal utnyttelse av denne kapabiliteten.

Strategier er sjeldent stagnerende, hvor kontinuerlig utvikling er nødvendig for å opprettholde fleksibiliteten og utnyttelse av ressurser. Correani et al (2020) påpeker behovet for kontinuerlig validering av eksisterende kunnskap, hvor det er nødvendig å evaluere den kunnskapsmessige ressursen. Respondentene utpeker dataanalyser som nødvendige verktøy for å validere denne kompetansen og transformere den. Her kommer det frem at enkelte er opptatte av et strategiene de iverksetter innehar en reell effekt, hvor det er nødvendig å gjennomføre analyser for å vurdere effekten av tiltakene før de iverksettes. Selv om andre respondenter ikke direkte beskriver dette formålet, kan man vurdere tiltakene deres som gjennomtenkte også igjennom dataanalyser.

Det fremkommer at organisasjonene benytter seg av flere dynamiske kapabiliteter for å iverksette bærekraftstrategier og for å sikre effekten av dette. Hovedsakelig etableres det en bærekraftig kultur som gjennomsyrrer organisasjonen, for økt bærekraftig innovasjon. Samtidig at respondentene i større grad belager seg på analyser for å sikre en reell effekt, slik at strategiene utgjør en forskjell og er ad hoc.

5.3 Implementering av Bærekraftstrategier

Implementeringen av strategiene er bygget på utviklingen, eller grunnlaget for utviklingen hos respondentene. Vi ser at flere benytter dataanalyser for å vurdere om strategiene enten er lønnsomme eller gir bærekraftig effekt ved implementasjon. Men hvilke dynamiske kapabiliteter benytter organisasjonene for å implementere bærekraftstrategier?

Det kommer frem i forskningen til Bocken og Geradts (2020), at bærekraftstrategier burde forankres i alle nivåer av organisasjonen. Det er tydelig at dette er en fordel når det kommer til implementering av nye strategier, særlig da de ansatte i organisasjonen kan bedre korrelere sine verdier med verdikjeden i virksomheten. Som tidligere nevnt har flere av respondentene

etablert en bærekraftig kultur i sin organisasjon, men dette er hovedsakelig et hjelpemiddel for å effektivt implementere bærekraftige strategier.

Helhetlig var det utfordrende å detektere spesifikke kapabiliteter organisasjonene benyttet for å implementere sine strategier, men i enkelte av funnene er det tydelig at det satses på bærekraftig innovasjon, og særlig digitalisering. Flere av respondentene opplyser at de utvikler eller har implementert kundefordelsprogram, egne mobilapplikasjoner og utbedring av informasjonstjenestesystemer. Angivelig er det investert i slike plattformer, som formål å enklere implementere strategier i verdikjeden og sortimentet de tilbyr markedet. Samtidig nevner flere respondenter at disse plattformene også kan benyttes for å overvåke eventuelle kundeforventninger og endringer i miljøet.

Videre kommer det frem fra noen respondenter at de har benyttet pilotprogram eller utvikling av prognoser for å vurdere hvordan nye strategier ville utarte ved implementasjon. Hvor det igjen vurderes effekten av dette, da enkelte respondenter sier seg villige til å gjennomføre forsøksprosjekter uten økonomisk avkastning, gitt at dette har en bærekraftig effekt. Likevel kommer det naturlig at organisasjonene har et formål om økonomisk gevinst, så det er begrenset hvilken tidsperiode det er akseptabelt å disse testene pågå. Samtidig ser vi at flere respondenter har integrert bærekraftstrategier i sine verdikjeder, hvor de vektlegger bærekraftige forretningsmuligheter mot eventuelle kostnadsbesparelser. Hvor det også blir poengtert at økonomisk avkastning ikke nødvendigvis er direkte inntjening, men kan også gjelde reduksjon av kostnader ved energieffektivisering. Dog kommer det frem at de kontinuerlig forsøker balansere driven for bærekraftig praksis med økonomisk fortjeneste, hvor enkelte påpeker at dette harmonerer.

Delegering av ressurser for å tillate pilotprosjekter og en operasjonell integrasjon av bærekraftstrategier er noen av nøkkel kapabilitetene organisasjonene benytter ved implementasjon av disse strategiene. Samtidig kommer det tydelig frem en utfordring ved å opprettholde konkurransefortrinn og fronte bærekraftig innovasjon. Her kommer pilottesting som et nødvendig verktøy for å kunne vurdere effekten av strategiendringer før fullstendig implementering. Samtidig tillater integrasjonen av bærekraftkultur i verdikjeden organisasjonene å allokere både interne og eksterne ressurser med større effekt, hvor arbeidskraften og kunnskapen kan lettere formidles. Særlig i tilfeller hvor det er tilrettelagt teknologisk fundament for å enten innhente, analysere eller dele aktuell informasjon.

5.4 Utvikling, Iverksetting og Implementering av bærekraftstrategier

Dynamiske kapabiliteter er argumentativt noen av de viktigste verktøyene organisasjoner for å sikre innovasjon, overkomme utfordringer og utarbeide konkurransefortrinn. Likevel ser vi igjen at samtlige kapabiliteter ikke nødvendigvis isolert utnyttes for lønnsomhet, selv om organisasjonene klart har et formål om økonomisk vekst. Samtidig kommer det frem i analysen at flere av disse kapabilitetene, om ikke alle, innehar en effekt på organisasjonens evne til å enten utvikle, iverksette eller implementere bærekraftstrategier.

Samlet kommer det frem noen dominerende kapabiliteter som jevnlig fremkommer i dataene presentert i analysen. Eksempelvis ser vi at flertallet i stor grad benytter like informasjonskilder for å innhente og avdekke nødvendig informasjon i sitt respektive marked, hvor bransjenettverk og nyhetskilder er svært utbredt.

Videre er det klare trender mellom respondentene og deres investering i grønn teknologi, derav digitalisering av diverse prosesser, tjenester eller muligheter blir hyppig nevnt. For eksempel viser flere av respondentene til investeringer og innovasjon i grønn teknologi, enten for kostnadsbesparelser, redusere miljøfotavtrykk eller generell effektivisering.

Bærekraftig kultur og operasjonell integrert bærekraft er også et kjennetegn hos respondentene. Enkelte nevner at de vektlegger en kultur preget av bærekraftig innovasjon, for å sikre at de interne ressursene og deres ansatte har korrespondanse med deres kjerneverdier og generelle strategi.

Kontinuerlig evaluering og dataanalyser er mulig den kapabiliteten som fremkommer prevalent. Hvor samtlige respondenter oppgir i større grad at de benytter interne, eksterne og prognostiske analyser for å evaluere strategiene lagt til grunn. Enkelte benytter pilotprogram for å også teste strategiene i konsentrerte doser for å vurdere en reell bærekraftig avkastning. Mens andre kontinuerlig overvåker effekten av gjeldende strategier for å foreta endringer eller utbedringer.

Samlet ser vi at organisasjonene benytter overvåking av muligheter og utfordringer i markedet, i kombinasjon med dataanalyser for å utvikle bærekraftige strategier. Videre kan

man vurdere kombinasjonen av grønn innovasjon og digitalisering, med datanalyser som nødvendige kapabiliteter for iverksettingen av bærekraftstrategier. Avslutningsvis kan man argumentere at kombinasjonen en bærekraftig operasjonell integrasjon som gjennomsyrrer hele verdikjeden, med kontinuerlig evaluering og pilotprosjekter som nødvendige for å suksessfullt implementere bærekraftstrategier.

6. Konklusjon

Kapittelet vil belyse konklusjoner trukket fra funnene i analysen og det teoretiske rammeverket. Videre vil det påpekes metodiske og teoretiske implikasjoner som har forekommet under studien. Vår studie har forsøkt å belyse forskningsspørsmålet:

‘‘Hvordan benytter organisasjonen dynamiske kapabiliteter for å utvikle, iverksette og implementere bærekraftstrategier?’’

Kort besvart er det tydelig av et flertall av forskjellige kapabiliteter benyttes, likevel er det enkelte som oppfattes dominerende i formålet med bærekraftstrategier. Overvåking, integrasjon, kultur og dataanalyse belyses som grunnfundamentet for å lykkes med dette. Helhetlig er det tydelig av respondentene innehar et fokus på bærekraftstrategier, enten begrenset eller som en omfattende del av deres kjerneverdier. De dynamiske kapabilitetene de benytter blir omtalt med forskjellige navn, men de innehar samme effekten og grunnlaget for å enten utvikle, iverksette eller implementere bærekraftstrategier.

Disse kapabilitetene kan kategoriseres i tre områder, avdekke, agere og transformere. Hvor det er tydelig at respondentene i stor grad avdekker eventuelle muligheter, trender, utfordringer og utviklinger i markedet. Enten reguleringsendringer eller bærekraftig innovasjon og praksis for respektive markeder. Videre ser vi også at de agerer når de har avdekket mulige tiltak og endringer som vises å være gjennomførbare. Der de nøye vurderer hvilken avkastning denne iverksettelsen kan medgi. Samtidig er det også tydelig at de transformerer sine ressurser med hyppighet for å sikre denne innovasjonen og utnytte denne maksimalt. Hvor de enten omformer sine interne eller eksterne ressurser for å virkelig gripe denne muligheten.

Organisasjonene benytter overvåking av markedet og nyhetskilder for å utvikle nye bærekraftstrategier for å håndtere disse endringene og mulighetene. De utnytter også bærekraftig integrasjon for å fronte en bærekraftig kultur som blomster innovasjon i hele verdikjeden, slik at de kan iverksette utformingen av bærekraftstrategier. Avslutningsvis utnytter organisasjonene omfattende dataanalyser og vurderinger for å verdsette avkastningen av innovative bærekraftstrategier i forkant av implementeringen.

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

I vår studie ble vi møtt med et flertall implikasjoner, enten det omhandlet mangel på faglitteratur eller mangelfull informasjon fra nøkkelrespondentene. Likevel er det nødvendig å foreta validerte valg igjennom studien for å etablere et verdifullt tilskudd i litteraturen. Videre vil vi redegjøre for de implikasjonene vi møtte i vår studie og deres betydning for avhandlingen vi har gjennomført.

6.1.1 Teoretiske implikasjoner

I søken om relevant teori for å etablere det teoretiske rammeverket, ble det avdekket mangelfull forskning på forholdet mellom dynamiske kapabiliteter og bærekraftstrategier. Tidligere forskning viser gjerne til en dypere utbredelse av hvert individuelle segment, men sjeldent en sammenligning eller korrelasjonsvurdering mellom dem. Angivelig fremkommer dette av mye forskning på dynamiske kapabiliteter er bygget på David Teece sin forskning, hvor dette begrepet var et nytt aspekt for å utvikle konkurransedyktighet hos virksomhetene. Likevel ser vi også sammenligningene at flere av disse mekanismene også blir hyppig brukt til andre formål, derav strategiutvikling. Samtidig ser vi også at det er mye forskning hvilken effekt, konkrete tiltak eller generell bærekraftig gevinst en bærekraftigstrategi har for virksomheten. Allikevel oppleves det mangelfull forskning på naturen til disse strategiene, hvor de utvikles, hvorfor de iverksettes og hvordan de implementeres.

Dette har gjort det vanskelig å vektlegge funnene vi har etablert i lys av relevant faglitteratur, hvor vi heller har måttet trekke likheter mellom disse fagområdene og kunne vurdere sammenligninger. I hovedsak ser vi at bærekraft har blitt integrert i verdikjeden hos flere organisasjoner, som kan tyde på et holdningsskifte til det grønne skiftet. Hvor det antydes

reguleringer og utvikling i markedet har fanget oppmerksomheten til virksomhetene og medført et ønske å akselerere grønn innovasjon, fremfor å tilfredsstille eventuelle offentlige krav og samfunnsansvar. Likevel er nødvendig å poengtere at alle respondentene tar betydelig ansvar og investerer i bærekraftig innovasjon og teknologi, til grads grunnet forventinger fra samfunnet, men også grunnet den reelle avkastningen dette medfører.

6.1.2 Praktiske implikasjoner

Respondentene vi har benyttet i vår studie har besvart spørsmålene i undersøkelsen, på vegne av sin organisasjon. Hvor samtlige innehar ansvarsstillinger og angivelig burde fått disponert tilstrekkelig kompetanse for å besvare de omfattende spørsmålene vi stilte. Likevel har det blitt vist at enkelte ytrer mangelfull informasjon, enten grunnet mangel på kompetanse eller mulig ønske om å ikke meddele dette. Dette medførte en svekking av funnene i enkelte tilfeller, likevel er kjernene og trendene mellom respondentene tydelige og korrelerer med hverandre. Det er derfor hensiktsmessig og anse at det er korrelasjoner mellom organisasjonene i deres besvarelser.

Det har også blitt forsøkt å kontakte respondentene i etterkant for å belyse eventuelle spørsmål til funnene og anskaffe tilleggsinformasjon, dette uten hell. Videre har behovet om å anonymisere respondentene vist seg å være problemfritt i praksis, men teoretisk kan dette svekke validiteten når vi skulle validere informasjonen de delte med oss.

Avslutningsvis er det nødvendig å poengtere forskjellene mellom respondentene. Hvor ingen opererer i det samme markedet, men heller har forskjellig kjernedrift. Eneste fellesnevneren mellom organisasjonene er deres størrelse, hvor samtlige er klassifisert som store eller årlig omsetning. Likevel er det også trender mellom dem, hvor alle innehar samfunnsansvar og påvirkningseffekt, grunnet deres størrelse og kapasitet. Det kan derfor vise seg vanskelig å replikere funnene i analysen, ettersom konkrete svar kan variere i stor grad. Eventuelt kan det replikeres ved å analysere essensen i dataene man samler inn, slik vi har forsøkt gjennomføre.

Samtidig ser vi også at metodikken for innsamling, dog utradisjonell, har vært effektiv. Hvor vi har overkommet geografiske og tidsmessige begrensninger. Likevel kunne et direkte intervju vist seg å være innholdsrikt for å stille oppfølgingsspørsmål.

6.2 Studiens begrensninger og videre forskning

Studien er begrenset i det teoretiske rammeverket, da det ikke er tilstrekkelig forskning på dynamikken mellom dynamiske kapabiliteter og bærekraftstrategier. Tidligere nevnt er det omfattende forskning på de individuelle segmentene, men det kan være utfordrende å vurdere funne i studien vår, da det ikke kan direkte vurderes opp mot annen forskning.

Samtidig er mangelfull informasjon fra enkelte respondenter utfordrende, da det danner hull i datasettet og svekker validiteten av studien. Selv om det har blitt innhentet omfattende data, kan man vurdere eventuell bias fra respondentene. Hvor svært få sjeldent har ytret kritikk til egen organisasjon og generelt fremstår som eksepsjonelle virksomheter i enkelte tilfeller. I studien har vi riktignok fortolket funnene for å presentere dem på en konstruktiv metode, likevel er et nødvendig å poengtere eventuell bias fra våre vurderinger og analyse. Det blitt forsøkt å vedlikeholde et nøytralt tankesett ved disse vurderingene, men det kan fremstå vanskelig å vurdere manglende innsikt som verdifull, fremfor utfyllende besvarelse fra andre respondenter.

Forskningen videre burde ta for seg dynamikken mellom bærekraftstrategier og dynamiske kapabiliteter. Vår anbefaling ville vært et fokus på hvilke motivasjonsdrivere som fronter utvikling, iverksetting og implementering av bærekraftstrategier. Hvor det kunne vært interessant å undersøke om utvikling bærekraftig innovasjon oppstår i muligheter i markedet eller om de er fremmet av reguleringsendringer. Eventuelt undersøke formålet med å iverksette digitalisering av bærekraftig teknologi, om de er drevet av kostnadsreduksjon eller tilgangen på grønn teknologi. Samtidig ville det vært spennende om implementeringen av bærekraftstrategier ble implementert grunnet reduksjon av miljøfotavtrykk, bærekraftig effekt eller økonomisk gevinst. Mulig oppstår det funn om at bærekraftig forretningspraksis og økonomisk vekst korrelerer mer enn enkelte hadde antatt?

1 Litteraturliste

- Arner, D. W., Buckley, R. P., Veidt, R., & Zetzsche, D. A. (2020, Mars). Sustainability, FinTech and Financial Inclusion. *EUROPEAN BUSINESS ORGANIZATION LAW REVIEW*, 21(1), 7-35.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020, August). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *LONG RANGE PLANNING*, 53(4).
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021, Juni). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, 68(3), 767-784.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020, August). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 62(4), 37-56. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry Research Design*. London: SAGE Publications.
- Dengler, K., & Matthes, B. (2018, Desember). The impacts of digital transformation on the labour market: Substitution potentials of occupations in Germany. *TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE*, 137, 304-316.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021, Mai). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE*, 166(1).
- Didriksen, N. (2024, Februar 26). *Altinget.no*. Hentet fra Altinget: <https://www.alinget.no/nytt-om-navn/tidligere-sjef-forsvarsstaben-skal-styrke-baerekraftarbeidet-i-forsvarsmateriell>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. (2019, August). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 101, 583-590.

- Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019, April). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE*, *141*, 341-351.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: BCSIA.
- George, G., & Schillebeeckx, S. J. (2022, April). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, *57*(3).
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research*. New York: Columbia University.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021, Juni). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, *130*(1), 683-697.
- Holmstrøm, S. (2024). *SINTEF*. Hentet fra www.sintef.no:
<https://www.sintef.no/fagomrader/digitalisering/>
- Lund, G. (2024, Februar 29). *Logistikkinnside.no*. Hentet fra Logistikk Inside:
<https://www.logistikkinnside.no/aktuelt-komplett/offensive-komplett-skal-tredoble-driftsmarginen/870055>
- Madhani, P. M. (2013, Oktober 12). Organizational Flexibility: Real Option Approach. *SCMS Journal of Indian Management*, ss. 43-54.
- Mueller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2021, Juni). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, *39*(2), 333-343.
- Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2018, November 12). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ss. 146-165.
- Redaksjonen Hotellmagasinet. (2024, Mars 5). *hotellmagasinet.no*. Hentet fra Hotell & Restaurantmagasinet: <https://www.hotellmagasinet.no/baerekraft-hotellbransjen->

miljoansvar/thon-hotels-karet-til-hotellbransjens-mest-baerekraftige-merkevare-i-norge/887299

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020, April). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 86.

Singh, S. K., Giudice, M. D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., & Sohal, A. S. (2021, September 30). Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: The role of green dynamic capabilities. *BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT*, 31(1), 500-514.

Teece, J. D., Pisano, G., & Shuen, A. (2024, Mai 11). *davidjteece.com*. Hentet fra David J. Teece The scholar entrepreneur: <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007, Februar 28). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, ss. 31-51.

Warner, K. S., & Waeger, M. (2019, Juni). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *LONG RANGE PLANNING*, 52(3), 326-349.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. California: SAGE Publications Ltd.