

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Handelshøyskolen, NMBU

Er bærekraft lønnsomt?

Is sustainability profitable?

Mina Agner Strand og Sarah Stensholt Heiberg
Master i økonomi og administrasjon

FORORD

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innen profileringen økonomisk styring.

Emnet *BUS3011 Miljøledelse og bærekraftsrapportering* ga oss innsikt i hvordan bedrifter håndterer miljø, sosiale forhold og virksomhetsstyring for å oppnå konkurransefordeler. Innsikten gjorde oss interessert i hvordan bedrifter, ved å påta seg miljømessig og sosialt ansvar utover det som er lovpålagt, kunne oppnå økt lønnsomhet. Denne interessen ligger til grunn for vårt arbeid. Arbeidet med masteroppgaven har vært tidkrevende og til tider utfordrende, men har på samme tid vært veldig spennende og lærerikt. Oppgaven har gitt oss rom til å anvende store deler av kunnskapen vi har tilegnet oss i løpet fem år på økonomistudiet. Prosessen har også bidratt til at vi har tilegnet oss ny og spennende kunnskap.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til våre veiledere Stig Aleksander Aune og Ståle Navrud. Deres gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger har vært veldig nyttig, og vi er takknemlige for all hjelp. Vi ønsker også å rette en takk til direktør for innovasjon og bærekraft i Norrøna, Brad Boren, som har vært besvart våre spørsmål i tilknytning til Norrønas bærekraftsarbeid. Til slutt ønsker vi å takke familie og venner som har bidratt med god støtte og nyttige innspill i løpet av prosessen.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Våren 2021

Mina Agner Strand

Sarah Stensholt Heiberg

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven undersøker sammenhengen mellom bærekraft og lønnsomhet. Vi har sammenlignet bedriften Norrøna med konkurrenten Bergans gjennom regnskapsanalyser og analyse av bedriftenes CSR. Formålet med oppgaven har vært «å undersøke sammenhengen mellom satsing på bærekraft og lønnsomhet i sportsbransjen med Norrøna som eksempel». Bakgrunnen for å velge Norrøna er at de leverer kvalitetsprodukter med lang levetid samtidig som de har etablert en tydelig bærekraftstrategi. Vi utarbeidet tre hypoteser som vi ønsket å besvare i løpet av oppgaven. Hypotese 1: CSR medfører økt lønnsomhet. Svaret på hypotese 1 ble at CSR kan medføre økt lønnsomhet dersom det utføres korrekt. Hypotese 2: Norrøna påvirkes av eksterne interessenter til å være bærekraftig. Svaret på hypotese 2 ble at Norrøna i liten grad påvirkes av eksterne interessenter til å være bærekraftige. Hypotese 3: Norrøna markedsfører seg som mer bærekraftige enn de i realiteten er. Svaret på hypotese 3 ble at dette gjør de ikke.

Vi har analysert Sustainable Brand Index (SBI), interessenters forventning til bærekraft, bærekraftstiltakene til Norrøna og Bergans, greenwashing og miljøledelsessystemer. Analysen viste at det ikke er vesentlige forskjeller i bærekraftstiltakene til Norrøna og Bergans. Likevel ser vi at Bergans scorer høyere på SBI, som er konsumenters vurdering av varemerkers bærekraftsnivå. Våre analyser viser at en mulig årsak til dette kan være at Norrøna ikke anser konsumenter til å være den viktigste interessegruppen til å bestemme graden av bærekraft i selskapet, men at den største driveren finnes i selskapet i form av ansatte og eiere. De har derfor ikke prioritert indekser som SBI. Noe av årsaken ligger også i at Norrøna velger å støtte andre indekser som er basert på vitenskap med sikte på samarbeid og industriendring.

I regnskapsanalysen avdekket vi store forskjeller mellom Norrøna og Bergans sin finansielle stilling. Selskapene vurderer vi å være svært sammenlignbare slik at forskjellene i stor grad kan sies å skyldes faktiske forskjeller mellom selskapene. Norrøna hadde meget god lønnsomhet, likviditet og soliditet, mens Bergans sine nøkkeltall var lite tilfredsstillende.

På bakgrunn av våre analyser har vi funnet ut at bærekraft kan medføre både økt, og redusert lønnsomhet. Å ha bærekraft godt integrert i verdikjeden er essensielt for at utfallet skal ha en positiv effekt på lønnsomheten. Bærekraft og lønnsomhet har en sammenheng, men forutsetningen er at arbeidet må utføres korrekt, transparent og finne sted i hele verdikjeden. Det er små detaljer som kan bestemme om lønnsomheten blir høyere eller lavere. Mye tyder på at Norrøna har taklet disse detaljene bedre enn konkurrenten.

ABSTRACT

This master thesis researches how sustainability and profitability can relate. We have compared Norrøna and Bergans both by conducting accounting analyses and analysing the company's CSR. The purpose is *“to investigate the connection between investing in sustainability and profitability in the sports industry with Norrøna as an example”*. The reason for choosing Norrøna is that they deliver quality products with a long service life while at the same time having an established sustainability strategy. We answered this more thoroughly through three hypotheses. Hypothesis 1: CSR leads to increased profitability. The answer to hypothesis 1 was that CSR could lead to increased profitability if it is performed correctly. Hypothesis 2: Norrøna is influenced by external stakeholders to be sustainable. The answer to hypothesis 2 was that Norrøna is to a small extent influenced by external stakeholders to be sustainable. Hypothesis 3: Norrøna market themselves as more sustainable than they are. The answer to hypothesis 3 was that they do not.

We have analysed the Sustainable Brand Index (SBI), stakeholders' expectations on sustainability, the sustainability measures for Norrøna and Bergans, greenwashing, and whether Miljøfyrtårn as environmental management can lead to increased profitability. The analysis showed that there are no significant differences in sustainability measures between Norrøna and Bergans. Nevertheless, we see that Bergans scores better on the SBI, which is the consumers' assessment of a brands' sustainability level. Our analyses shows that a possible reason for this may be that Norrøna does not consider consumers to be the most important interest group to determine the degree of sustainability in the company, but rather internal stakeholders in the company like their own employees and owners. They have therefore not prioritized indexes like this. Another reason why Norrøna do not prioritize this index is that they do not see it representing scientific change that will reduce the biodiversity and climate change problem.

The accounting analysis revealed a large difference between Norrøna and Bergans' financial position. We consider the companies to be very comparable so that the differences can largely be said to be due to actual differences between the companies. Norrøna had very good profitability, liquidity and solidity while Bergans on the other hand, was unsatisfactory in all the areas mentioned.

Based on our analyses, we have found that sustainability can lead to both increased profitability, and reduced profitability. Having sustainability well integrated in the value chain is essential for the outcome to have a positive effect on profitability. Sustainability and profitability have a connection, but the prerequisite for the connection to be positive is that the work must be carried out correctly, be transparent and take place throughout the value chain. There are small details that can result in whether profitability will be higher or lower. There are many indications that Norrøna has handled these details better than the competitor.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	i
SAMMENDRAG	ii
ABSTRACT	iii
1. INNLEDNING	1
<i>1.1 Bakgrunn</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Problemstilling</i>	<i>2</i>
1.2.1 Forsknings spørsmål	<i>3</i>
<i>1.3 Hypoteser</i>	<i>3</i>
<i>1.4 Avgrensninger</i>	<i>3</i>
<i>1.5 Oppgavens struktur</i>	<i>4</i>
2. SELSKAPET OG BRANSJEN	5
<i>2.1 Norrøna Sport AS</i>	<i>5</i>
2.1.1 Historie	<i>6</i>
2.1.2 Supply Chain Management.....	<i>7</i>
<i>2.2 Sportsbransjen</i>	<i>10</i>
3. TEORI	13
<i>3.1 Bærekraft</i>	<i>13</i>
3.1.1 Bærekraftig utvikling.....	<i>13</i>
3.1.2 Triple Bottom Line	<i>14</i>
3.1.3 CSR.....	<i>15</i>
3.1.4 Sirkulærøkonomi	<i>17</i>
3.1.5 Greenwashing	<i>18</i>
3.1.6 Kjemikalier	<i>18</i>
3.1.7 Miljøfyrtårn.....	<i>19</i>
3.1.8 Bærekraftig produksjon i sportsbransjen	<i>19</i>
<i>3.2 Bærekraft og lønnsomhet</i>	<i>20</i>
3.2.1 Definisjon av lønnsomhet	<i>20</i>
3.2.2 Er bærekraft lønnsomt?.....	<i>20</i>
<i>3.3 Regnskapsanalyse</i>	<i>22</i>
3.3.1 Lønnsomhet	<i>22</i>
3.3.2 Likviditet	<i>24</i>
3.3.3 Soliditet.....	<i>24</i>
4. METODE	26
<i>4.1 Forskningsprosessen</i>	<i>26</i>

4.2	<i>Datainnsamling</i>	26
4.2.1	Primærdata: Dybdeintervju.....	26
4.2.2	Sekundærdata.....	27
4.3	<i>Dataanalyse</i>	27
4.4	<i>Metoderefleksjon</i>	28
4.4.1	Reliabilitet	28
4.4.2	Validitet	29
5.	ANALYSE.....	30
5.1	<i>Sustainable Brand Index</i>	30
5.1.1	Fire atferdsgrupper.....	31
5.1.2	Rangering og resultat av Sustainable Brand Index.....	34
5.2	<i>Interessenters forventning til bærekraft</i>	35
5.3	<i>Bærekraftstiltak</i>	36
5.3.1	Bærekraftstiltak: Norrøna	36
5.3.2	Bærekraftstiltak: Bergans	39
5.4	<i>Greenwashing: Henger fremstillingen og realiteten sammen?</i>	41
5.5	<i>Kan Miljøfyrtårn medføre økt lønnsomhet for Norrøna?</i>	44
5.6	<i>Regnskapsanalyse</i>	46
5.6.1	Lønnsomhet	46
5.6.2	Likviditet	51
5.6.3	Soliditet.....	53
5.7.4	Konklusjon.....	55
6.	DISKUSJON.....	56
6.1	<i>Hypotese 1: CSR medfører økt lønnsomhet</i>	56
6.2	<i>Hypotese 2: Norrøna påvirkes av eksterne interessenter til å være bærekraftig</i>	58
6.3	<i>Hypotese 3: Norrøna markedsfører seg som mer bærekraftig enn de i realiteten er</i>	59
6.4.	<i>Hvordan kan et selskap som Norrøna sikre fortsatt lønnsomhet gjennom fokus på bærekraft i verdikjeden?</i>	62
7.	KONKLUSJON.....	63
7.1	<i>Oppsummering</i>	63
7.2	<i>Videre forskning</i>	63
	REFERANSER.....	65
	VEDLEGG.....	71
	<i>Vedlegg 1: Intervjuoversikt</i>	71
	<i>Vedlegg 2: Årsregnskap</i>	74
	<i>Vedlegg 3: Beregning av nøkkeltall</i>	75

FIGUR- OG TABELLISTE

Figur 1: Oversikt over Arktis Holding AS-konsernet	3
Figur 2: Markedsandeler: Norske sportskjeder	11
Figur 3: FNs bærekraftsmål.....	14
Figur 4: The Pyramid of Corporate Social Responsibility	16
Figur 5: Sirkulær økonomi	17
Figur 6: Forskningsprosessen.....	26
Figur 7: Prosent av forbrukere som sier at deres kjøpsbeslutninger påvirkes av bærekraft.....	31
Figur 8: Utvikling EGO.....	32
Figur 9: Utvikling MODERATE.....	32
Figur 10: Utvikling SMART	33
Figur 11: Utvikling DEDICATED.....	33
Figur 12: Bruttofortjenesteprosent	47
Figur 13: Driftsmargin	48
Figur 14: Resultatmargin.....	49
Figur 15: Egenkapitalrentabilitet (før skatt).....	50
Figur 16: Totalkapitalrentabilitet.....	51
Figur 17: Likviditetsgrad 1	52
Figur 18: Likviditetsgrad 2.....	53
Figur 19: Egenkapitalandel	54
Figur 20: Gjeldsgrad.....	55
Tabell 1: Nøkkeltall Norrøna Sport.....	6
Tabell 2: Sportskjedenes totale omsetning.....	12

1. INNLEDNING

Verden står overfor store klimautfordringer, og fremtiden avhenger av at næringslivet tar bærekraft på alvor. Dette medfører at næringslivets aktører i økende grad møter forventninger, reguleringer og lovgivning for å sikre bærekraftig utvikling. Samtidig opererer selskapene i krevende markeder som preges av hyppige endringer og hard konkurranse. Balansegangen mellom lønnsomhet og bærekraftig drift representerer en utfordring for mange selskaper, men den kan også være en mulighet. I denne oppgaven undersøkes sammenhengen mellom bærekraft og lønnsomhet i sportsbransjen. Dette kapitlet inneholder bakgrunnen for utredningen, presentasjon av problemstilling, samt tilhørende forskningsspørsmål og hypoteser. Vi vil også gjøre rede for oppgavens avgrensninger og struktur.

1.1 Bakgrunn

Klimaendringene representerer en enorm trussel både globalt og nasjonalt. FNs klimapanel har anslått at opptil 30 prosent av alle jordens arter står i fare for å bli utryddet på grunn av menneskeskapte klimaendringer (Aale, 2011). Det er bred enighet blant forskere om at menneskelig atferd er årsaken til klimaendringene. Dette innebærer at det er vi som sitter på nøkkelen til å stanse klimaendringene, ved å redusere utslippene av klimagasser betydelig. I tillegg må det iverksettes tiltak for å få fjernet klimagasser som allerede er i atmosfæren. Alle verdens land må samarbeide for å redusere klimagassutslippene. "FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030" (FN, 2021).

Norge skal kutte minst 50 prosent av alle klimagassutslipp innen 2030, sammenliknet med 1990-nivå (Regjeringen, 2020a). Bidrag fra aktører i næringslivet er helt vesentlige på veien mot et nullutslippssamfunn. Bedrifter sitter i dag på en stor del av problemet, og de er derfor en naturlig del av løsningen. For at bedrifter skal ta sin del av ansvaret og jobbe mot å være bærekraftig langs hele verdikjeden, må det være lønnsomhet i å drive bærekraftig. Det er blant annet politikerne som legger rammene for at bærekraftige bedrifter skal belønnes.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) publiserte i slutten av 2020 rapporten "Neste trekk", som et veikart for fremtidens næringsliv. Veikartet skal vise Norges vei ut av klimakrisen og inn i en grønnere fremtid med konkurransedyktige selskaper og trygge arbeidsplasser fordelt rundt om i hele landet (NHO, 2020). Klimamål er kompliserte. Man må iverksette tiltak for å ta vare på klimaet, noe som innebærer å forbruke mindre, samtidig som man skal sikre at

økonomien vokser og muliggjør fremtidig velferd. Ny teknologi og nye løsninger vil være nødvendig for å redusere utslipp og beholde velferd.

Norrøna er et norsk selskap som ble etablert i 1929 og har vært drevet og eid av en og samme familie helt siden oppstarten. I dag driver selskapet i hovedsak med produksjon og salg av klær og utstyr til utendørs bruk. For selskapet er det avgjørende med god funksjonalitet, kvalitet, design og bærekraft, og dette er fellesnevnerne for hele verdikjeden. Norrøna har oppnådd stor suksess med sin forretningsidé, og er i dag en veletablert aktør i den norske sportsbransjen. Norrøna er en av aktørene som tilbyr produkter i det øvre prissjiktet, og blant deres største konkurrenter finner man Arcteryx og Bergans. Salget har økt jevnt de senere årene, og i 2019 omsatte Norrøna Sport AS alene for nærmere 600 millioner kroner (Norrøna Sport AS, 2020). Suksessen har ført til at selskapet satser internasjonalt, og eksporten til utlandet øker. Vi ønsker å se nærmere på selskapets drift, samt hvilke strategier og finansielle avgjørelser som ligger bak suksesshistorien.

Bærekraft har ikke alltid vært en aktivitet som har vært forbundet med lønnsomhet. Det tradisjonelle økonomiske perspektivet har vært preget av en oppfatning om at selskaper må foreta en avveining om de ønsker å være en ansvarlig, eller en lønnsom aktør (Jørgensen & Pedersen, 2013). I dag har man eksempler på både selskaper og litteratur som motbeviser denne oppfatningen. Mange aktører i sportsbransjen viser en sterk forpliktelse for å verne om klimaet og miljøet, samtidig som de er lønnsomme. Patagonia er et eksempel på et selskap som helt siden begynnelsen har forfulgt en grønn agenda, men som likevel driver lønnsomt. Selskapet er sterke motstandere av materialisme og overforbruk, og de har introdusert konseptet *reduce, repair, reuse, recycle, reimagine*. Norrøna er også en aktør som gjennom sine kanaler signaliserer at de har et stort fokus på bærekraft, og at de bidrar til en bærekraftig utvikling, samtidig som de kan vise til gode økonomiske resultater.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne masteroppgaven er å studere forholdet mellom bærekraft og lønnsomhet. Vi har utarbeidet følgende problemstilling som vi ønsker å besvare i løpet av utredningen:

Å undersøke sammenhengen mellom satsing på bærekraft og lønnsomhet i sportsbransjen med Norrøna som eksempel.

1.2.1 Forsknings spørsmål

For å operasjonalisere problemstillingen, har vi utformet følgende forsknings spørsmål:

Hvordan kan et selskap som Norrøna sikre fortsatt lønnsomhet gjennom fokus på bærekraft i verdikjeden?

1.3 Hypoteser

Som en forlengelse av forsknings spørsmålet, har vi formulert tre hypoteser. Hypotesene benyttes for å sette oss i stand til å kunne besvare problemstillingen.

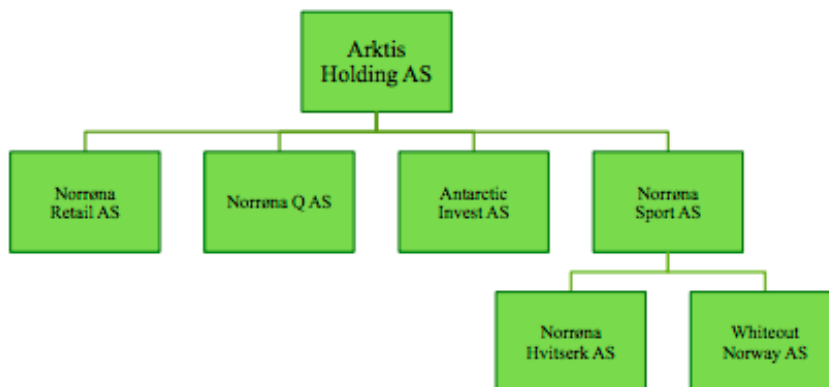
Hypotese 1: CSR medfører økt lønnsomhet.

Hypotese 2: Norrøna påvirkes av eksterne interessenter til å være bærekraftig.

Hypotese 3: Norrøna markedsfører seg som mer bærekraftige enn de i realiteten er.

1.4 Avgrensninger

Norrøna Sport AS inngår i et konsern med totalt syv selskaper. Morselskapet Arktis Holding AS eier 100 prosent av Norrøna Sport AS. Norrøna Sport AS har to datterselskaper, Norrøna Hvitserk Adventure AS og Whiteout Norway AS. Norrøna Hvitserk Adventure tilbyr unike organiserte friluftsopplevelser. Whiteout driver med internetthandel med produkter av samme kvalitet som Norrøna Sport, men selve forretningsmodellen er ulik. Whiteout selges direkte til forbrukeren, og de kan derfor ved å kutte ut forhandlere og mellommenn prise produktene lavere enn Norrøna-produkter. I og med at Norrøna Sport sine datterselskaper driver med en annen form for verdiskapning og benytter seg av andre forretningsmodeller, velger vi å avgrense oppgaven til i hovedsak å omhandle Norrøna Sport AS, heretter omtalt som Norrøna.



Figur 1: Oversikt over Arktis Holding AS-konsernet

Det vil bli foretatt en sammenlikning av regnskapstallene til Norrøna og Bergans, for å vurdere selskapenes lønnsomhet. Regnskapsanalysen foregår på konsernnivå, som innebærer at vi analyserer regnskapstall for Arktis Holding AS og Bergans Fritid AS med datterselskap. Arktis Holding AS er omtalt i oppgaven som Norrøna konsernet. Aktørene er konkurrenter i det norske markedet og har begge et stort fokus på bærekraft. For å foreta sammenligningen vil vi benytte oss av historiske regnskapstall. Vi har innhentet årsrapporter fra Brønnøysundregistret for en femårig periode, fra 2015-2019. Vi anser at vurdering av lønnsomhet i et femårsperspektiv er tilfredsstillende for å være i stand til å besvare problemstillingen.

1.5 Oppgavens struktur

Utredningen består av syv kapitler:

- Kapittel 2 inneholder en presentasjon av Norrøna og bransjen selskapet opererer innenfor.
- Kapittel 3 tar for seg aktuell teori som benyttes for å besvare problemstillingen.
- I kapittel 4 gjør vi rede for analysemetodene og datainnsamlingsmetodene vi har brukt.
- Kapittel 5 inneholder analyse av både kvalitative- og kvantitative data.
- I kapittel 6 diskuteres hver av de tre hypotesene, og resultatene sammenlignes med relevant teori.
- Kapittel 7 er utredningens siste kapittel, og her vil vi gi en konklusjon på problemstillingen og forslag til videre forskning.

2. SELSKAPET OG BRANSJEN

Norrøna er i dag en etablert merkevare i den norske sportsbransjen. I denne delen av utredningen vil vi gi et innblikk i hvordan det hele startet, og redegjøre for noen høydepunkter som selskapet har opplevd frem til i dag. Kapittel 2.1.1 tar for seg Norrønas helhetlige historie, og fokuset vil derfor ikke kun være på datterselskapet Norrøna Sport. Videre vil vi presentere Norrønas forsyningskjede bestående av alle aktører som direkte eller indirekte er med på å oppfylle det primære målet om å tilfredsstille kundens behov. Den siste delen av kapitlet består av en presentasjon av sportsbransjen. Nordmenn er store sportsentusiaster, og sportsbransjen er jevnt over ledende innenfor detaljhandel. Det store markedet gir plass til både små og store aktører, men de senere årene har veksten i bransjen uteblitt. I 2019 omsatte norske sportskjeder for totalt 14.2 milliarder kroner, viser tall fra Norsk Sportsbransjeforening.

2.1 Norrøna Sport AS

Norrøna Sport ble stiftet i 1991, og selskapet har ansvaret for produksjonen av både klær og utstyr i Norrøna. Norrøna sin filosofi er ”Loaded minimalism - ypperlige produkter produsert på så ren måte som mulig med alle viktige detaljer” (Norrøna, udatert a). Norrøna er svært opptatt av designet og kvaliteten på sine produkter, og jobber for at passform, stoff, funksjon og endelig produkt skal bli best mulig og på en så ren måte som mulig. Produktene de tilbyr tilhører det øvre prissjiktet, men samtidig er det en rekke forbrukere som er villige til å betale for produktene. Årsaken ligger i at Norrøna har bygget seg opp en sterk merkevare som er forbundet med god kvalitet og stilrent design. At Norrøna gjennom sine kanaler signaliserer at de har et stort fokus på bærekraft gjennom hele verdikjeden, kan også bidra til at forbrukere velger nettopp Norrøna.

Norrøna har to kolleksjoner i løpet av et år; en vår/sommer-kolleksjon, og en høst/vinter-kolleksjon. Produksjonen av kolleksjonene foregår i all hovedsak i lavkostland som Kina og Vietnam hvor produksjonskostnadene er lave. Et strategisk trekk som skiller Norrøna fra mange av konkurrentene er at de har åpnet en egen fabrikk i Litauen. En slik beslutning har ført til positive ringvirkninger som kortere ledetider og en mer miljøvennlig drift.

Frem til slutten av 2000 var Norrønas fokus for det meste rettet mot det norske markedet. Norrøna åpnet sin første butikk i Oslo i 2009. Starten på deres eksportreise var i 2008 da selskapet begynte å satse mot USA. Norrøna åpnet sin første butikk utenfor Norge i 2011, og denne var lokalisert i Sverige. Siden den gang har virksomheten ekspandert, og det er åpnet

egne filialer i USA, Sveits og Frankrike. Salgsdirektør i Norrøna Sport, Gaute Fonkalsrud har uttalt følgende: “Vi har over flere år jobbet fokusert mot noen nøkkelmarkeder i Europa og Nord-Amerika. Vi har hatt tosifret prosentuell vekst hvert eneste år, hvor de tre seneste årene har vært eksepsjonelle. Vårt salg gjennom forhandlerleddet og e-handel står for mer eller mindre enn halvparten av vår omsetning” (Oreld, 2019). Driftsinntektene til Norrøna har økt med rundt 135 millioner fra 2015 til 2019, og Norrønas finansielle stilling er bunnsolid. Lønnsomheten, soliditeten og likviditetsgraden i selskapet er meget god.

Tabell 1: Nøkkeltall Norrøna Sport. Kilde: Norrøna Sport AS, 2020

(Tall i MNOK)	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsinntekter	432	498	558	535	567
Resultat før skatt	55	83	101	78	52
Årsresultat	40	61	77	61	40

2.1.1 Historie

Virksomheten Norrøna ble startet av Jørgen Jørgensen i 1929. Bakgrunnen for etableringen var Jørgensens personlige friluftsinnterese og hans behov for ideelt kvalitetsutstyr. Det hele startet med enkelt basisutstyr, som videre førte til en visjon om å skape produkter laget på bakgrunn av kunnskap og teknologi av høyeste kvalitet. Denne visjonen gjenspeiler selskapet den dag i dag. Jørgensen forsøkte i 1933 å starte opp en filial i Oslo med sportsutstyr og lærvarer, men selskapet gikk konkurs kort tid etter åpning. Allerede året etter startet han opp igjen, og selskapet fikk en frisk start i nye lokaler. Jørgen drev Norrøna frem til 1948 da bedriftsledelsen ble overtatt av Bjarne Jørgensen som drev familiebedriften videre.

Norrøna utviklet seg i raskt tempo i perioden 1950-1960. I løpet av disse årene fikk bedriften et bredere sortiment og vokste betydelig. Norrøna ble et aksjeselskap i 1953 for blant annet å sikre videre vekst. I 1971 ble familiebedriften igjen videreført, da Ole Jørgen Jørgensen tok over ledelsen i selskapet. Resten av 1970-tallet ble preget av at Norrøna tok flere store steg, og de utviklet blant annet sin produktportefølje. Klatressekken, Europas første Gore-Tex-jakke, og ikke minst verdens første tunneltelt var alle produkter som ble introdusert på 70-tallet. Norrøna

hadde på denne tiden et stort fokus på fjellsport generelt, samt at de produserte bekledning og utstyr for å møte den økende interessen rundt ekspedisjoner.

På 80- og 90-tallet utvidet Norrøna stadig sortimentet. Produktene deres er populære, og utstyret blir brukt på store, kjente ekspedisjoner hvor profilerte friluftspionerer deltar. I denne tidsperioden introduserer Norrøna blant annet jakt- og skiutstyr produsert i Gore-Tex materiale. Disse produktene ble raskt svært populære og er den dag i dag noen av de mest solgte og ettertraktede produktene Norrøna tilbyr. Videre utover 2000-tallet fortsetter utvidelsen av sortimentet, som nå består av produkter for ski, fjellsport, friluftsliv, jakt, frikjøring og militær aktivitet. Alle produktene designes og produseres i samsvar med Norrønans tre byggesteiner, kvalitet, funksjon og design.

Jørgen Jørgensen overtok ledelsen av selskapet i 2005, og ble dermed fjerde generasjons Jørgensen i Norrøna. Jørgen har store visjoner for fremtiden. Han ønsker blant annet at Norrøna skal satse internasjonalt. Arbeidet med å markere merkevaren utenfor Norge intensiveres. På samme tid har virksomheten et stort fokus på at sortimentet stadig skal utvides og at teknologien utvikles.

2.1.2 Supply Chain Management

Målet med Supply Chain Management (SCM), eller forsyningsledelse, er å øke det samlede overskuddet i forsyningskjeden. Overskuddet måles som differansen mellom verdien som generes for kunden, og de totale kostnadene som påløper i alle leddene i forsyningskjeden. En forsyningskjede er en dynamisk prosess som anses som vellykket dersom den håndterer strømmen av produkter, informasjon og midler mellom forskjellige stadier, på en god og effektiv måte, samtidig som de tilknyttede kostnadene holdes på et lavt nivå. Dersom man lykkes med dette vil sluttproduktet kunne leveres til kunden til rett tid og sted, og til rett pris.

En god strategisk tilpasning mellom SCM og fastsatt konkurransestrategi er avgjørende for at en virksomhet skal oppnå konkurransefortrinn. Faktorer som økt globalisering og produktsortiment, kortere levetid for produkter, fragmentering av forsyningskjeder, hyppige endringer i teknologien, samt økt fokus og krav knyttet til bærekraft og samfunnsansvar fører med seg utfordringer knyttet til å oppnå optimale tilpasninger. Mange virksomheter møter på betydelige utfordringer i arbeidet med å oppnå den strategiske tilpasningen.

Produktdesign

Norrøna har et internt team bestående av designere og håndverkere. At Norrøna velger å designe sine egne produkter medfører flere fordeler holdt opp mot motsatt valg om outsourcing av denne aktiviteten. Fordelene innebærer blant annet at man har både større frihet og kontroll over designprosessen. Man kan ansette personer som deler virksomhetens kultur og visjon. Produktiviteten vil øke, samtidig som at kostnadene sannsynligvis vil reduseres. Dersom man erfarer at enkelte prosesser er ineffektive eller lite hensiktsmessige kan man innføre korrigerende tiltak.

Leverandører

Et godt sluttprodukt er helt avhengig av kvalitetsbevisste og pålitelige leverandører. Norrøna tilbyr en rekke ulike produkter som krever ulike komponenter. Dette medfører at virksomheten må etablere forretnings samarbeid med en rekke aktører. På sine egne hjemmesider har Norrøna listet opp leverandørene de benytter, og det totale antallet er 48. Norrøna jobber for å etablere gode langsiktige relasjoner med disse leverandørene. Dette fører til at det oppstår et tillitsforhold mellom de ulike partene. Sjansen for at en av partene skal skuffe den andre vil naturligvis reduseres, som igjen får positive ringvirkninger knyttet til for eksempel lavere kontrollkostnader og behov for koordinering.

Produksjon

Norrøna åpnet sin første fabrikk i april 2020 lokalisert i Litauen. Dette var et stort steg for Norrøna, som tidligere kun har hatt en fabrikk hvor de har testet prototyper. Å integrere deler av produksjonen in-house. Ved å ta valget om å produsere produkter nærmere sluttbrukeren, vil ledetidene reduseres. Dette vil kunne anses som et konkurransefortrinn sammenlignet med virksomheter som får alle sine produkter fra fabrikker i Asia for eksempel. I tillegg kan produksjonen foregå mer miljøvennlig ved at utslipp knyttet til frakt reduseres, og fabrikken er med på å øke både innovasjon og fleksibilitet. Nedsiden med denne fabrikkåpningen, er at det er knyttet kostnader til investeringen, og det vil påløpe høyere produksjonskostnader.

Norrøna benytter seg per dags dato av 22 fabrikker, som de ikke selv eier. Brorparten av disse, hele 13 stykker, er lokalisert i Kina hvor produksjonskostnadene er lave. I Vietnam har Norrøna tre fabrikker, mens de har én fabrikk i henholdsvis Sri Lanka, Filippinene og Tyrkia. På fabrikklisten finner man også én fabrikk i Litauen, én i Danmark samt én fabrikk i Sverige. Når en virksomhet tar valget om å outsource en funksjon, gjøres det ofte på bakgrunn av en analyse som viser at en slik aktivitet vil kunne øke overskuddet i forsyningskjeden uten at risikoen øker

betraktelig. En annen årsak til at mange virksomheter i dag velger å outsource produksjonsaktivitetene, er at de mangler kapital til og for eksempel å åpne egne fabrikker og håndtere kostnadene som vil påløpe.

Norrøna har utarbeidet et sett med etiske retningslinjer, kalt *Code of Conduct*, som de forventer at deres fabrikker skal rette seg etter. Disse retningslinjene tar for seg grunnleggende menneskeretts- og arbeidstakerrettigheter, korrupsjon, samt krav som skal bidra til å beskytte miljøet. Nye fabrikker blir forelagt retningslinjene og plikter å følge disse for å kunne bli potensielle forretningspartnere. Norrøna har som målsetning å gjennomføre årlige kontroller av alle sine fabrikker. Kontrollene gjennomføres av personell som er uavhengig av både fabrikk og Norrøna.. Resultatet fra kontrollene følges opp av Norrøna, og eventuelle avvik følges nøye opp.

Distribusjon

Per dags dato finnes det 24 Norrøna Retail butikker hvor noen av disse er egne Flagship butikker. I Norge finner man totalt 16 Norrøna Retail butikker lokalisert fra Kristiansand i sør til Tromsø i nord. I Sverige er det etablert tre butikker, mens man USA og Sveits finner to butikker. I Frankrike er det én Norrøna Retail butikk som er lokalisert i Alpebyen Chamonix. Man ser en økende trend i sportsbransjen hvor flere aktører ønsker å selge sine produkter direkte til kunden. Avhengighetsforholdet og kostnadene knyttet til å selge produktene gjennom ulike sportskjeder opphører også. Dette kan bidra til at man i enkelte tilfeller kan redusere prisene uten av det går på akkord med kvaliteten.

I Norge finnes det fire Norrøna Outlets. I tillegg finner man ett i Finland og ett i Sveits. Som for retailbutikkene, har man også her direkte kontakt med kunden, og man er dermed ikke avhengig av en tredjepart. Utsalgene tilbyr produkter til rabatterte priser, og utvalget består av kolleksjoner fra tidligere år, samt salgsprøver. Norrønans produkter som i utgangspunktet er eksklusive, blir på denne måten mer tilgjengelig for en større del av befolkningen.

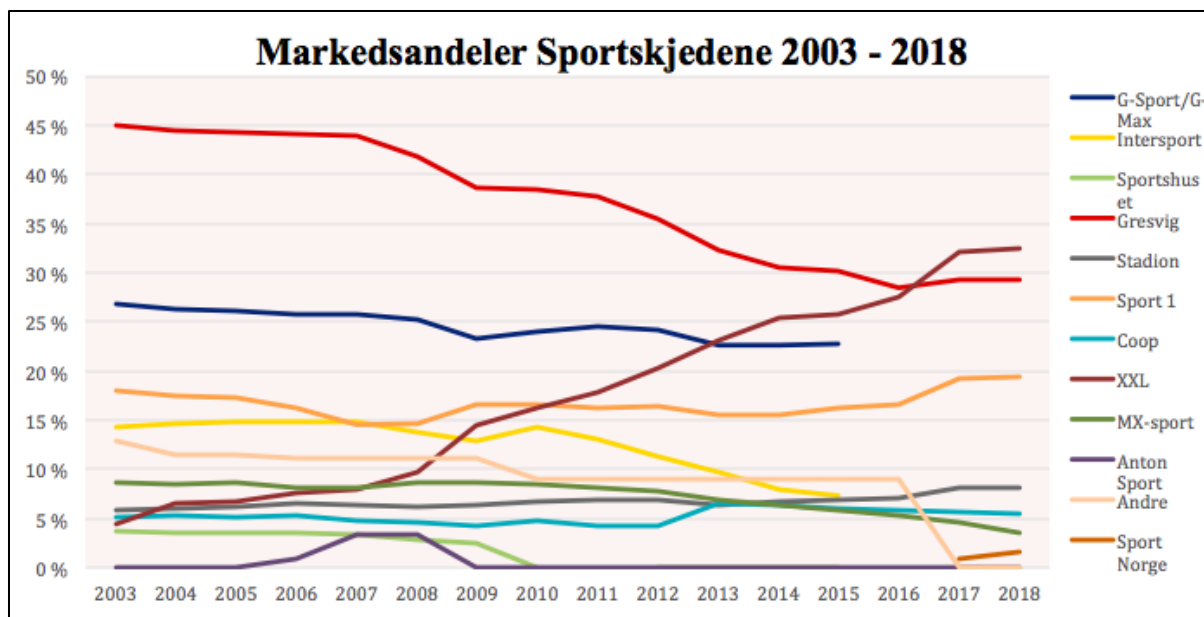
Ikke all distribusjon foregår gjennom egne kanaler. Det finnes flere forhandlere av Norrønans produkter, for eksempel sportskjeden Anton Sport og Sport 1. At deler av kolleksjonene distribueres gjennom forhandlere, bidrar til en større potensiell kundemasse og økt synlighet. Det ville med høy sannsynlighet ikke vært lønnsomt å åpne flere 100 egne Norrøna-butikker, og derfor er det et godt alternativ at man kan benytte seg av ulike forhandlere. Selv om det i dag finnes en rekke forhandlere, ønsker Norrøna en selektiv distribusjon, og i 2009 ble antall

Norrøna forhandlere redusert med hele 25% (Gs1, udatert). Norrøna har et ønske om at forhandlere av deres merkevare skal besitte høy kompetanse om produktene, samt historien bak. Utfra omsetningen å dømme var dette et smart strategisk valg. Fra 2009 til 2015 doblet Norrøna sin omsetning (Gs1, udatert). Samtidig som antall forhandlere ble redusert i denne perioden, ble det åpnet flere egne retailbutikker som var viktige faktorer når det gjaldt den økte omsetningen.

Som de fleste bransjer opplever også sportsbransjen en stor økning i netthandelen. Noe av årsaken ligger i at denne formen for handel er tidsbesparende, ikke geografisk begrenset og at forbrukeren enkelt kan sammenligne priser mellom ulike aktører. Norrøna er intet unntak og har de senere årene opplevd et stort trykk i sin nettbutikk. Norrøna jobber for at den økte netthandelen ikke skal gå på bekostning av omsetningen i de fysiske Norrøna butikkene, men dagens situasjon er preget av at nettbutikken norrona.com vokser i et raskere tempo enn andre deler av virksomheten.

2.2 Sportsbransjen

I den norske sportsbransjen er hovedaktørene store kjedebutikker som XXL, Intersport og Sport 1. For fem år siden, stod de disse kjedene for 90% av omsetningen i sportsbransjen i Norge, mens de i 2018 sto for 71% av omsetningen (Norsk Sportsbransjeforening, 2020). Kjeder som MX-Sport og Stadion kontrollerer relativt små andeler av det totale markedet, og deres markedsandeler har vært relativt stabile i perioden 2003-2018. XXL har siden 2003 gått fra å kontrollere omkring 5% av markedet, til at de i 2018 kontrollerte ca. 33% av de totale markedsandelene (Norsk Sportsbransjeforening, 2020). Ut fra figuren ser man tydelig at XXL har kapret markedsandeler fra blant annet Gresvig. I februar 2020 gikk Gresvig konkurs. Konkursen kom som et resultat av at de direkte- og indirekte kostnadene knyttet til Gresvigs struktur ble for store, sammenliknet med inntektene (Ghaderi, 2020).



Figur 2: Markedsandeler: Norske sportskjeder. Kilde: Norsk Sportsbransjeforening, 2020

De ulike aktørene i sportsbransjen har utformet forskjellige strategier. Enkelte fører en strategi kalt kostnadslederskap som i korte trekk går ut på at man konkurrerer på pris, mens andre fører en fokuseringsstrategi. Fokuseringsstrategi går ut på at virksomheter retter sin fulle oppmerksomhet mot en liten del av markedet, og at de for eksempel kun tilbyr et fåtall produkter. Til gjengjeld vil disse produktene med stor sannsynlighet være av en svært god kvalitet, eller ha egenskaper som utkonkurrerer lignende produkter. Hvilken strategi en virksomhet velger, påvirker hvor store markedsandeler en virksomhet kontrollerer.

Sportskjedene i Norge omsetter for milliarder av kroner hvert eneste år. 2020 ble et godt år for sportsbransjen, til forskjell fra veldig mange andre næringer. Når Covid-19 blusset opp i Norge opplevde sportskjedene et voldsomt trykk. Salget av utstyr til hjemmetrening, hengekøyer og sykler eksploderte. Norsk Sportsbransjeforening har publisert tall som viser at omsetningen i andre kvartal økte med nærmere 20% og omsetningen i tredje kvartal økte med 15%, sammenliknet med tilsvarende tall fra 2019. Totalt sett er den samlede veksten i bransjen frem til og med 2019 lav. Dette har medført en intens rivalisering mellom de etablerte aktørene om å beholde og kapre nye markedsandeler.

Tabell 2: Sportskjedenes totale omsetning. Kilde: Norsk Sportsbransjeforening, 2020

Kvartal/År	2015	2016	2017	2018	2019
1. & 2. kvartal	5,9 mrd	6,2 mrd	6,1 mrd	6,5 mrd	6,2 mrd
3. & 4. kvartal	6,9 mrd	7,4 mrd	7,6 mrd	7,7 mrd	7,2 mrd
Sum	12,8 mrd	13,6 mrd	13,7 mrd	14,2 mrd	13,4 mrd

Størsteparten av omsetningen i sportsbransjen foregår i tredje- og fjerde kvartal. Sportsbransjen i Norge skiller seg ut fra mange steder i verden ved at vi har fire tydelige årstider. Befolkningen har derfor behov for en garderobe bestående av mange ulike artikler. Det holder ikke med kun et par tursko. Du må gjerne ha forskjellige varianter for vår, sommer, høst og vinter. Hvordan årstidene arter seg har mye å si for omsetningen da bransjen er svært væravhengig. En stabil og snøfylt vinter vil for eksempel resultere i økt salg av vintersportutstyr og tilhørende bekledding, mens en vinter uten snø vil ha svært negative konsekvenser for omsetningen. En sommer preget av finvær, vil likeså resultere i et økt salg.

Netthandel har stadig blitt mer og mer populært de senere årene. Det finnes mange ulike aktører på det norske markedet. Noen eksempler er Fjellsport, Addnature, Sportamore og Milrab. Alle de nevnte aktørene omsetter for hundrevis av millioner hvert år, og alle har opplevd omsetningsvekst de siste fem årene. Fjellsport har for eksempel gått fra å omsette 117 millioner i 2015, til å omsette for 406 millioner i 2019 (Johannessen, 2019). Dersom dagens trend fortsetter, vil nettbutikker fortsette å stjele markedsandeler fra fysiske butikker i årene fremover. Mange mener at nettbutikkens samlede omsetning vil overgå omsetningen i fysiske butikker. Når dette scenarioet vil inntreffe er det dog noe usikkert. Noen mener det kan ta fem år, mens andre tror det vil drøye i nærmere 15 år.

3. TEORI

3.1 Bærekraft

3.1.1 Bærekraftig utvikling

Begrepet bærekraftig utvikling ble for første gang introdusert i 1987, i rapporten *Vår felles framtid*, utgitt av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. Definisjonen av bærekraftig utvikling lyder «En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Brundtland, 1987, s. 43). Bærekraftig utvikling består av tre faktorer; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN, 2019a). Man er helt avhengig av at verdenssamfunnet som helhet jobber på de tre faktorene. Faktorene må ses i en sammenheng og i et langsiktig perspektiv for å kunne ha en helhetlig tilnærming og forståelse av bærekraft. De tre faktorene avgjør hvorvidt et produkt, en tjeneste eller et selskap er bærekraftig eller ikke (FN, 2019a).

Et av de viktigste virkemidlene for å sikre bærekraftig utvikling er FNs bærekraftsmål. FNs bærekraftsmål er 17 overordnede mål med utdypende delmål som er selve definisjonen på bærekraftig utvikling satt i system. De ble vedtatt høsten 2015 av 193 land gjennom FN, og er langsiktige mål frem mot 2030 (Regjeringen, 2020b). Bærekraftsmål nummer åtte og tolv er svært relevant for Norrøna. Bærekraftsmål nummer åtte, anstendig arbeid og økonomisk vekst, innebærer at sysselsettingen i verden skal være optimal og at arbeidet skal være tilfredsstillende for alle arbeidere i tillegg til at den økonomiske veksten skal være bærekraftig. Dette er særlig aktuelt for Norrøna med mange ansatte og fabrikker i utviklingsland. Bærekraftsmål nummer tolv omhandler ansvarlig produksjon og forbruk. Mye av dagens produksjon er lite bærekraftig, og i fremtiden bør fokuset ligge på at produksjonen skal være mindre ressurskrevende. Forbruksmønstrene må også endres for å sikre bærekraftig utvikling. Hver enkelt forbruker må legge opp til at forbruket skal være mest mulig bærekraftig.



Figur 3: FNs bærekraftsmål. Kilde: Regjeringen, 2020b

At bedrifter har fokus på klima og miljø, økonomisk bærekraft og sosiale forhold, er avgjørende for å nå målet om bærekraftig utvikling i Norge. Et virkemiddel for å sikre bærekraftig utvikling, er bærekraftsrapportering. I dag er alle norske selskaper, med unntak av de minste, pliktig til å rapportere på menneskerettigheter, arbeidsrettigheter og sosiale forhold, ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon, jfr. Regnskapslovens § 3-3C (Ellefsen, 2019). En stor andel av norske selskaper får dårlig score på sin bærekraftsrapportering. For selskaper som derimot publiserer gode rapporter, kan det være med på å styrke omdømmet.

3.1.2 Triple Bottom Line

Begrepet Triple Bottom Line, den triple bunnlinjen, ble introdusert i 1993 og kan anses som grunnmuren innen samfunnsansvar. Tidligere ble det stilt få krav til virksomheter utover det økonomiske aspektet og forventningen om å skape størst mulig overskudd. Ideen om at lønnsomme virksomheter kunne ha en negativ innvirkning på samfunnet var lite utbredt. Den triple bunnlinjen bidro til å synliggjøre at virksomheter påvirker flere aspekter enn kun de finansielle forholdene i samfunnet. Den triple bunnlinjen består av tre grunnpilarer for virksomheters bærekraftsarbeid; people, planet og profit. Disse tre elementene bør være grunnlaget for enhver strategiplan for bærekraft, og det er nødvendig å se dem i sammenheng.

People omhandler virksomhetens påvirkning og ansvar for mennesker. Ansvarer gjelder både internt i virksomheten og eksternt i samfunnet ellers. Virksomhetens ansvar kan inkludere arbeidsmiljø og sikkerhet for ansatte, eller bidrag til fattige barn i utviklingsland.

Planet handler om ansvaret for planeten vår. Det skal jobbes mot at negativ påvirkning eller skade på klima og miljø minimeres i hele bedriftens forsyningskjede.

Profit: For at en bedrift skal kunne yte samfunnsansvar, må det foreligge profitt. Bedrifter er ansvarlig for egen økonomi og lønnsomhet. Uten profitt vil ikke bedrifter overleve, som igjen medfører at de ikke vil kunne bidra til samfunnet.

3.1.3 CSR

CSR står for Corporate Social Responsibility, og er det vi på norsk omtaler som samfunnsansvar. Det finnes definerte lover og krav som stilles til bedrifter fra det offentlige. Meningen bak CSR er at bedrifter påtar seg ansvarsområder for omgivelsene rundt seg utover det som kreves av dem gjennom lover og krav, henholdsvis gjennom strategi og handling. Det er altså ikke lovfestet for bedrifter å yte ekstra samfunnsansvar, men det er ønsket, også fra ledelsen i en bedrift. CSR vil kunne bidra til å styrke bedriftens omdømme, som igjen vil resultere i at bedriften fremstår som mer ettertraktet for forbrukere, potensielle arbeidstakere, investorer og långivere.

Archie Carroll utviklet "The Pyramid of Corporate Social Responsibility". Pyramiden er inndelt i fire kategorier som består av det økonomiske, lovmessige, etiske, og filantropiske ansvaret som virksomheten har overfor samfunnet. Hensikten med pyramiden er å illustrere samhandlingen mellom de fire delene av CSR-rammeverket (Carroll, 2016). Carrolls pyramide følger en prioritetsrekkefølge fra bunnen av pyramiden til toppen. Dette innebærer at det er visse faktorer som må være oppfylt for at bedriften faktisk skal kunne yte ytterligere samfunnsansvar. Dersom virksomheten oppnår positive økonomiske resultater på en lovlig måte, kan man videre påta seg etisk- og tilslutt filantropisk ansvar.

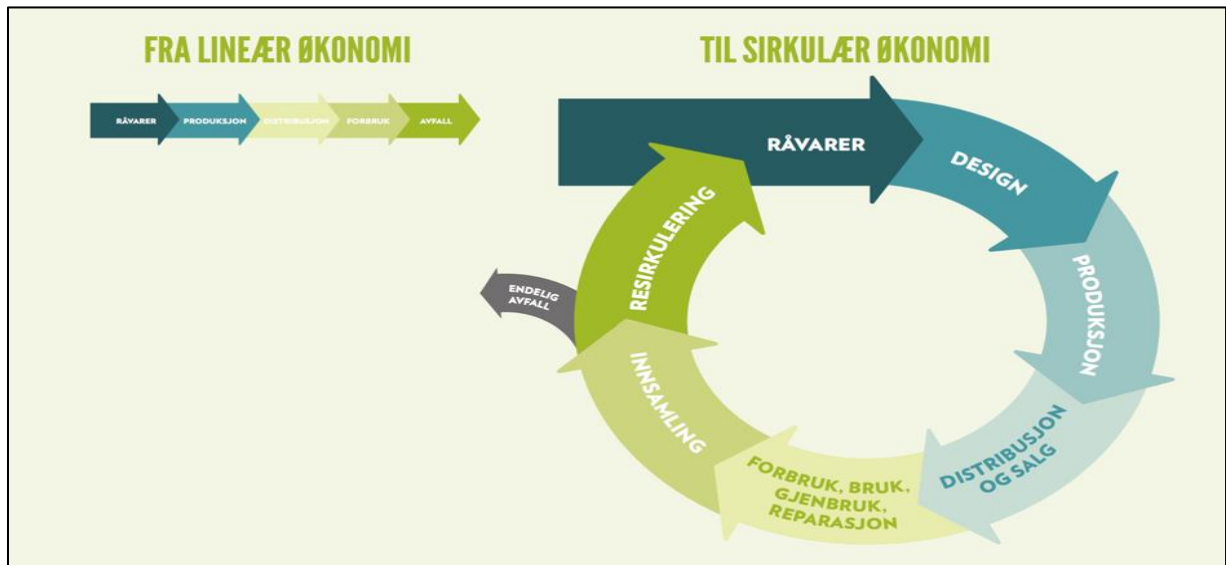


Figur 4: The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Kilde: Carroll, 2016

- *Økonomisk ansvar*: Enhver bedrift har et stort økonomisk ansvar. Bedrifter må sørge for at de er lønnsomme, og at deres verdiskapning foregår på en måte som er innenfor lovverket. Ved at virksomheter tar sitt økonomiske ansvar på alvor og oppnår gode resultater, vil de kunne yte godt på andre ansvarsområder enn de ytterst nødvendige, driftsrelaterte områdene.
- *Juridisk ansvar*: Alle bedrifter har lover og krav de er nødt til å overholde.
- *Etisk ansvar*: Her beveger vi oss vekk fra de grunnleggende kravene som stilles til bedrifter. Det etiske ansvaret gjelder både internt i bedriften og eksternt overfor samfunnet som helhet. Det etiske ansvaret forplikter bedrifter til å gjøre det som anses som riktig og rettferdig, og det forventes at handlinger utføres på et solid etisk grunnlag.
- *Filantropisk ansvar*: På toppen av pyramiden finner man filantropisk ansvar som er selve definisjonen av god CSR. Når bedriften har kommet hit, gjør de en vesentlig forskjell for samfunnet og omgivelsene. Dette er den frivillige delen av pyramiden, og den markerer skillet mellom samfunnsansvarlige- og ikke samfunnsansvarlige bedrifter.

3.1.4 Sirkulærøkonomi

“Kjernen i en sirkulær økonomi er å utnytte planetens ressurser på best mulig måte for å sørge for bærekraft og verdiskapning også på lang sikt” (Benjaminsen, 2018). Konseptet bak sirkulær økonomi er at ressursenes kretsløp skal være så langt som mulig og at de samme ressursene brukes på en mer effektiv måte. I tillegg er gjenvinning og gjenbruk sentrale begreper i en sirkulær økonomi. Dette er både lønnsomt og bærekraftig, og behovet for å ta ut nye ressurser reduseres (Miljødirektoratet, udatert).



Figur 5: Sirkulær økonomi. Kilde: Osloregionen, 2017

I klesindustrien ser man en bruk-og-kast-mentalitet som medfører stor etterspørsel og et enormt konsum. Den generelle utviklingen i klesbransjen vil kunne medføre en knapphet på ressurser. Det er der begrepet sirkulær økonomi kommer til sin rett da målet med sirkulær økonomi er å gjøre all produksjon og ressursbruk mer bærekraftig.

SINTEF har sammenfattet viktige elementer som må være tilstede for å kunne ha en sirkulær økonomi, og vi vil i det etterfølgende gjøre rede for disse (Benjaminsen, 2018). For det første må myndighetene innføre lover og retningslinjer for å legge til rette for at bedrifter kan medvirke til en sirkulær økonomi. Bedrifter må operere med bærekraftige forretningsmodeller underbygget av bærekraftige strategier som resulterer i mer bærekraftige forsyningskjeder. Videre er det viktig at produktene er av høy kvalitet, og av en art som gjør dem enkle å reparere. Jo lenger levetid et produkt har, jo mer bærekraftig er det. Til slutt er det viktig at forbruker avslutter produktets levetid med det den sirkulære økonomien legger opp til; gjenvinning eller gjenbruk.

Sirkulær økonomi er et sentralt mål i EU. Europakommisjonen forpliktet seg til å utarbeide en europeisk handlingsplan for å skape en sirkulær økonomi i forbindelse med lanseringen av European Green Deal. Handlingsplanens mål er å fremme ressursbruken til å bevege seg mot en ren, sirkulær økonomi, og å gjenopprette biologisk mangfold og kutte forurensing (European commission, udatert). Målet er å bli helsirkulær innen 2050. Regjeringen kommuniserer på sine nettsider at ”Norge skal være et foregangsland i utviklingen av en grønn, sirkulær økonomi” (Regjeringen, udatert) . I 2020 ble det for første gang gjort en analyse av sirkulærgraden til Norge som viste at kun 2,4 prosent av vår økonomi er sirkulær (Forbrukerrådet, 2020). Den globale sirkulariteten ligger på 8,6 prosent. (De Wit et al, 2020). Tallenes tale er klar; både Norge og EU har en lang vei å gå.

3.1.5 Greenwashing

Greenwashing, eller grønnvasking, er et fenomen hvor en bedrifter fremstiller seg som mer bærekraftig enn hva de i virkeligheten er. Det kan være vanskelig å avdekke hvilke bedrifter som pynter på sannheten om hvor bærekraftige de i realiteten er. Mange aktører fremstår som bærekraftige og miljøfokuserte, inntil til man studerer bærekraftsrapporter og andre aktuelle publiseringer. Slike rapporter kan avdekke at bedriften ikke har iverksatt noen miljømessige tiltak, utenom det som lover og regler krever av dem. I andre tilfeller kan bedrifter yte noe samfunnsansvar, mens de totale miljøsynderne i driften er så store, at det totale bildet viser at de har en negativ innvirkning på samfunnet. Et eksempel relatert til tekstilproduksjon er materialer som i seg selv kan være miljøvennlig, men hvor fremstillingen og bearbeidingen medfører så store miljøavtrykk at det som helhet er skadelig for miljøet. Man må derfor se på helheten av et produkts eller tjenestes omløp for å vurdere hvorvidt det er bærekraftig eller ei.

3.1.6 Kjemikalier

Kjemikalier kan potensielt være skadelig for miljøet, og det kan utgjøre en helserisiko for mennesker som av ulike årsaker er i nærheten av kjemikaliene. Det er derfor viktig at virksomheter er sitt ansvar bevisst, og påser at kjemikalier blir brukt og håndtert på en måte som reduserer potensiell negativ innvirkning på miljø og mennesker. Aktører i sportsbransjen benytter seg av flere skadelige kjemikalier i fremstillingen og bearbeidingen av tekstiler, samt i selve produksjonen. Spesielt for friluftsbekledning benyttes det store mengder kjemikalier i forbindelse med farging av materialene, samt for å sikre at produktene er vann-, og vindtette.

Kjemikalie PFAS, eller flourkarbon, er både vann-, og flekkavvisende og benyttes derfor hyppig i produksjonen av sportsartikler. Nedsiden med kjemikalie er at man vet at det er skadelig. Bruken av flourkarbon medfører en helserisiko for ansatte på fabrikkene og vannet til lokalbefolkningen blir såpass forurenset at det er farlig å drikke. Aktører i sportsbransjen, inkludert Norrøna, jobber med å fase ut bruken av dette stoffet.

Tekstilindustrien står også ansvarlig for rundt 20 prosent av verdens totale avfallsvann (Senneset, 2019). I tillegg er mange av tekstilene produsert i syntetiske materialer. Når produktene brukes og vaskes frigis små partikler med plast, kalt mikroplast. Det anslås at mellom 20-30 prosent av mikroplast i havet kommer fra tekstilproduksjon (Henry et al, 2018). Plast og mikroplast utgjør en trussel for mennesker, dyret og miljøet som helhet. Aktører bør derfor gå sammen for å redusere bruken og håndteringen av plast.

3.1.7 Miljøfyrtårn

Miljøfyrtårn er et verktøy som hjelper bedrifter til å oppnå vellykket miljøledelse. Det er meget anerkjent og innebærer sertifisering. Miljøfyrtårn leverer digitale systemer som gjør at bedriftene kan arbeide målrettet og oversiktlig henholdsvis innen arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport (Miljøfyrtårn, udatert). Totalt er det 7000 virksomheter som har Miljøfyrtårn-sertifisering, og det er dermed Norges mest brukte sertifikat for ledelse og dokumentasjon av bærekraft og samfunnsansvar. Det er også den første nasjonale ordningen for miljøledelse som er anerkjent av EU. Virksomheter som har sertifisering kan benytte dette som dokumentasjon i andre land i situasjoner hvor det stilles krav til EMAS, ISO14001 eller andre miljøledelsesystemer (Miljøfyrtårn, udatert).

3.1.8 Bærekraftig produksjon i sportsbransjen

”Bærekraftig produksjon innebærer å minske ressursbruk, miljøødeleggelse og klimagassutslipp i prosessen om å lage en vare” (UN Global Compact, udatert). Bærekraftig produksjon i sportsbransjen innebærer å produsere artikler som møter forbrukernes forventninger og krav samtidig som kvaliteten og funksjonaliteten er god. På denne måten vil produktet høyst sannsynlig oppnå lengre levetid. Produktene må også produseres ved bruk av materialer som er til minst mulig skade på miljøet, samt at produksjonen må foregå på en måte som reduserer miljøødeleggelsene og klimagassutslippene. En bærekraftig produksjon innebærer lite kjemikalier i produksjonen, i selve klesplaggene, sirkulære produkter, lite klimagassutslipp i produksjon og transport, lavt vannforbruk og lav forurensing av vann, samt

bærekraftige materialer og etiske arbeidsforhold. Bærekraftstiltakene bør kunne bevises eller måles, for å utelukke greenwashing.

3.2 Bærekraft og lønnsomhet

3.2.1 Definisjon av lønnsomhet

Lønnsomhet sier noe om avkastningen selskap har på kapitalen som en investert. At et selskap er lønnsomt betyr at deres inntekter er større enn kostnadene. Dette innebærer at det ikke holder å fokusere på å maksimere inntektene, dersom de påfølgende kostnadene overstiger inntektene som genereres. For å overleve på lengre sikt er en aktør avhengig av tilstrekkelig lønnsomhet, og det dermed er et grunnleggende kriterium for suksess i næringslivet (Lederkilden, udatert). Et selskaps fokus på bærekraft vil medføre inntekter og kostnader, som direkte eller indirekte kan knyttes til valgt bærekraftstrategi. Selskaper kan oppleve økt lønnsomhet som et resultat av bærekraftstiltak som for eksempel reduksjon i avfall, lavere strømforbruk og bedret omdømme.

3.2.2 Er bærekraft lønnsomt?

De siste ti årene har man sett en vesentlig endring i oppfatningen rundt bedrifters samfunnsansvar, og om tanken rundt hvorvidt bedrifter kan operere bærekraftig og samtidig være lønnsomme. Konseptet har beveget seg fra å være noe som kreves, til å bli en større og større del av bedrifters strategi. Selv om enkelte ennå har en oppfatning av at man enten må være lønnsom eller ansvarlig, er det flere og flere som forstår forretningsmulighetene som ligger i CSR. I en undersøkelse som Kantar gjorde for Sparebank1 med om lag 1000 bedrifter i 2020, kommer det frem at syv av ti mener at bærekraft er lønnsomt (Wangen, 2020). Av bedrifter med over 100 millioner i omsetning, mener hele åtte av ti at det er lønnsomt (Wangen, 2020). I samme undersøkelse kommer det frem at av interessenter så er det kunden som påvirker bedriften i størst grad til å opptre bærekraftig, etterfulgt av myndigheter, politikere, leverandører, eiere, investorer og ansatte.

I en studie fra Harvard Business School kom forskere frem til at det var en positiv sammenheng mellom lønnsomhet og bærekraft (Eccles et al., 2014). Basert på en studie av 180 amerikanske selskaper, ble det avdekket at bedrifter med bærekraftige forretningsmodeller var mer lønnsomme, enn bedrifter med en mindre bærekraftige forretningsmodeller. Noen av årsakene til at bærekraftige bedriftene var mer lønnsomme var at de ble oppfattet som ansvarlige aktører

og de oppnådde dermed høyere tillit i markedet. Dette bidro til økt positiv oppmerksom, og bedriftene tiltrakk seg både investorer, lojale forbrukere og kunnskapsrike ansatte.

Jakob Utgård, førsteamanuensis ved Høyskolen Kristiania, har kommet frem til at samfunnsansvar har en positiv, men moderat effekt på lønnsomhet (Utgård, 2017). Disse funnene er basert på internasjonale metaanalyser og forskning, som har blitt publisert i løpet av de siste 40 årene. Forskingen slår fast at noe av årsaken til at bærekraft har en positiv effekt på lønnsomhet er at bedriftens omgivelser verdsetter samfunnsansvar. Funnene slår også fast at selv om et bærekraftsfokus kan medføre positive ringvirkninger, kan de negative ringvirkningene bli større. Kostnadene tilknyttet bærekraft kan bli større enn de positive effektene, som vil kunne resultere i at bedriften ikke tjener på bærekraftsfokuset.

Som med alt annet innen strategiarbeid er det ikke nødvendigvis hva man gjør som gir resultatene, men hvordan det utføres. I et intervju med ledernytt, sier professor Caroline Dale Ditlev-Simonsen nettopp dette, at samfunnsansvar er lønnsomt for bedriften dersom det gjøres på riktig måte (Sund, 2018). Det handler om å orientere seg om hvor man legger størst miljøavtrykk, for så å finne veien videre for hvordan man på best mulig måte kan redusere det. Lederne alene kan ikke gjøre dette, de ansatte må involveres for at det skal integreres i bedriftene, og kundene må påvirkes (Sund, 2018).

PwC har i fem år utarbeidet rapporten Bærekraft 100. Her analyseres Norges 100 største bedrifter og deres bærekraftsarbeid. I rapporten slås det fast at «et strategisk fokus på bærekraft skaper nye forretningsmuligheter, bidrar til helhetlig risikostyring, og bidrar til bedre finansielle resultater og økt kompetanse som er avgjørende for fremtidig levedyktighet» (PwC, Bærekraft 100 s. 18). Rapporten viser en helhetlig positiv trend, hvilket indikerer at Norges største bedrifter anser bærekraft og samfunnsansvar som lønnsomt. For bedrifter som ikke tar bærekraft på alvor, kan det medføre en risiko da det kan skade både merkevaren og lønnsomheten. I 2017 prioriterte kun 22 prosent av bedriftene bærekraftsmål i sin drift, dette tallet hadde økt til 73 prosent i 2020 (PwC, 2020). 85 prosent av bedriftene har definert en eller flere KPI-er for å måle både nåværende bærekraftsarbeid og utviklingen av den.

Med tanke på FNs bærekraftsmål, viser rapporten Bærekraft 100 at det har vært størst fokus på mål nummer 8, 12 og 13. Som nevnt tidligere, er mål 8 og 12 særdeles viktige fokusmål for bedrifter som Norrøna. Det som er verdt å merke seg vedrørende bærekraftsmål nummer 8 og 12 er at henholdsvis 55 og 49 prosent av bedriftene identifiserer mål, mens kun 4 og 10 prosent

har tallfestede målsettinger. Bærekraftsmål nummer 13 er naturligvis aktuelt for de fleste bedrifter, da det går ut på å stoppe klimaendringene. Et vesentlig større antall av bedriftene, hele 49 prosent, har tallfestede mål vedrørende dette bærekraftsmålet. Årsaken kan være at det er lettere å implementere måltall for hvilke utslipp en bedrift har, sammenliknet med måltall tilknyttet anstendig arbeid og bærekraftig produksjon.

3.3 Regnskapsanalyse

Regnskapsanalyse er alle teknikker som benyttes for å kartlegge og belyse en bedrifts økonomiske utvikling og stilling (Kristoffersen, 2014, s. 460). Analysen legger vanligvis hovedvekt på å vurdere fire forhold; lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet. Formålet med å utføre en regnskapsanalyse er å få innsikt i et selskaps økonomiske utvikling og stilling. I regnskapsanalysen benytter vi forholdstall. Bruken av forholdstall gjør det mulig å foreta sammenligninger av et selskap over tid, samt å sammenlikne ulike selskaper. Ved å analysere Norrøna og Bergans regnskapsdata er målsetningen å vurdere selskapenes forutsetning for å kunne lykkes i arbeidet med bærekraft, samt hvorvidt bærekraft faktisk er lønnsomt.

3.3.1 Lønnsomhet

Et av de viktigste målene til et selskap, er å oppnå tilstrekkelig lønnsomhet. For å kunne overleve på lengre sikt, er selskapet helt avhengig av at inntektene som genereres er større enn kostnadene som påløper som følge av driften. Det er et positivt tegn at et selskap oppnår overskudd, men det gir ikke isolert sett et helhetlig bilde av lønnsomheten. Vi vil derfor beregne flere nøkkeltall for å vurdere lønnsomheten til Norrøna og Bergans. Ved å analysere regnskapsdata fra de fem foregående årene vil vi kunne se utviklingen i bedriftenes lønnsomhet.

Bruttofortjeneste: “Bruttofortjenesten viser hvor mye en bedrift har tjent på sitt salg før det blir tatt hensyn til bedriftens øvrige kostnader” (Kristoffersen, 2014, s. 475). Man beregner bruttofortjenesten som forskjellen mellom et selskaps salgsinntekter og tilhørende varekostnader. Bruttofortjeneste i prosent beregnes på følgende måte:

$$\text{Bruttofortjenesteprosent i prosent} = \frac{\text{Bruttofortjeneste} * 100}{\text{Salgsinntekter}}$$

Driftsmargin: “Driftsmarginen angir hvor mye en bedrift har tjent på driften før det tas hensyn til finansielle inntekter og kostnader” (Kristoffersen, 2014, s. 476). Med andre ord,

driftsmarginen sier hvor mye et selskap sitter igjen med per omsatte krone, før man tar hensyn til finansinntekter- og kostnader, samt skatt. Nøkkeltallet gir et bilde av kostnadseffektiviteten i et selskap.

$$\text{Driftsmargin i prosent} = \frac{\text{Driftsresultat} * 100}{\text{Driftsinntekter}}$$

Resultatmargin: Til forskjell fra driftsmarginen, tar resultatmarginen også hensyn til både finansinntekter og finanskostnader. Nøkkeltallet viser altså hvor mye et selskap har tjent, før det tas hensyn til eventuelle ekstraordinære poster og skatt. Denne beregningen er svært utbredt når målet er å sammenlikne ulike selskaper og deres resultater.

$$\text{Resultatmargin i prosent} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} * 100}{\text{Driftsinntekter}}$$

Egenkapitalrentabilitet: “Formålet med egenkapitalrentabiliteten er å måle regnskapsmessig avkastning på den kapitalen eierne har investert i selskapet” (Langli, 2016, s. 688). Dette nøkkeltallet er dermed naturligvis mest interessant for eierne og mulige nye investorer. Egenkapitalrentabiliteten kan beregnes både før og etter skatt. Vi vil benytte ordinært resultat før skatt i beregningen, noe som innebærer at periodens skattekostnader og ekstraordinære ikke er hensyntatt. Grunnen til at vi ønsker å benytte egenkapitalrentabilitet før skatt og ekstraordinære poster er at vi mener det gir et bilde av utviklingen i bedriften, uavhengig av eventuelle endringer i skattesatser og ekstraordinære hendelser som i liten grad har tilknytning til den alminnelige driften.

$$\text{Egenkapitalrentabilitet} = \frac{\text{Ordinært resultat} * 100}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

Totalkapitalrentabilitet: “Totalkapitalrentabiliteten forteller oss hvor stor inntjening bedriften har hatt på sin totale kapital, balansesummen, uavhengig av hvordan denne kapitalen er finansiert” (Langli, 2016, s. 689). Dette nøkkeltallet benyttes ofte da det sier noe om hvor effektivt selskapet er i forvaltningen av sine ressurser, og det anses som en av de viktigste beregningene for å vurdere et selskaps lønnsomhet. Totalkapitalrentabiliteten er i tillegg forholdsvis enkel å kalkulere og beregningen setter en i stand til å kunne foreta presise sammenlikninger mellom ulike selskaper.

Totalkapitalrentabilitet

$$= \frac{(\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{rentekostnader}) * 100}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

3.3.2 Likviditet

Likviditeten viser et selskaps betalingsevne. For at et selskap skal regnes som likvid, må det ha tilstrekkelig med midler til å dekke sine betalingsforpliktelser, på korrekt tidspunkt. Et selskaps omløpsmidler, som for eksempel kundefordringer, varelager og bankinnskudd, er eiendeler som relativt raskt kan omgjøres til likvide midler. Jo raskere et omløpsmiddel kan realiseres eller omdannes til betalingsmidler, jo med likvid er det. Dette innebærer at bankinnskudd regnes som det mest likvide omløpsmidlet.

Likviditetsgrad 1: Dette nøkkeltallet viser til i hvor stor grad selskapets omløpsmidler er finansiert med kortsiktig gjeld. Normalt sett bør likviditetsgrad 1 være større enn 2.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

Likviditetsgrad 2: Likviditetsgrad 2 viser forholdet mellom et selskaps mest likvide omløpsmidler og kortsiktig gjeld. For å finne de mest likvide omløpsmidlene trekker man ut varelageret. Normen er at dette nøkkeltallet bør være større enn 1.

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{\text{Mest likvide omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

3.3.3 Soliditet

Til forskjell fra likviditet, viser soliditeten til et selskaps evne til å innfri forpliktelser på lang sikt. Selv om et selskap regnes som solid, kan det av ulike årsaker oppstå midlertidige likviditetsproblemer. Disse problemene løses likevel relativt enkelt, da selskapets kreditorer i de fleste tilfeller vil ha god sikkerhet for sine lån. Soliditet viser også til hvordan et selskap evner å tåle tap.

Egenkapitalandel: Dette nøkkeltallet er det mest sentrale målet for soliditet. “Egenkapitalandelen viser hvor stor prosent av eiendelene som er finansiert med egne midler” (Kristoffersen, 2014, s. 489). Dersom egenkapitalprosenten er høy, er soliditeten i selskapet god.

$$Egenkapitalandel = \frac{\text{Egenkapital} * 100}{\text{Totalkapital}}$$

Gjeldsgrad: Gjeldsgraden viser til forholdet mellom kapital finansiert av utenforstående og kapital finansiert av selskapets eiere. En lav gjeldsgrad vitner om et solid selskap. En gjeldsgrad på 1, tilsier at egenkapitalen er like stor som gjelden. Dersom gjeldsgraden derimot er 4, er egenkapitalandelen 20 %, og gjeldsandelen 80 %.

$$Gjeldsgrad = \frac{\text{Gjeld} * 100}{\text{Egenkapital}}$$

4. METODE

4.1 Forskningsprosessen

Å bruke metode innebærer å følge en bestemt vei mot mål (Johannessen et al. 2011, s. 33). Metodelæren står sentral gjennom hele forskningsprosessen, fra den forberedende delen og helt til den avsluttende delen som tar for seg rapporteringen av masteroppgaven. Den forberedende delen består av en redegjørelse av bakgrunnen for utredningen, og dens problemstilling. Målet med metodekapittelet er å beskrive datainnsamlingsmetodene og analysemetodene vil har benyttet oss av. Vi har også en målsetning om at utredningen skal være av god kvalitet, som innebærer at den skal inneholde korrekt informasjon som speiler den virkelige verden. Den avsluttende delen av kapitlet vil derfor inneholde en evaluering av forskningskvaliteten.



Figur 6: Forskningsprosessen

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Primærdata: Dybdeintervju

For å innhente primærdata gjennomførte vi et dybdeintervju med Brad Boren, direktør for innovasjon og bærekraft i Norrøna. Bakgrunnen for at vi valgte å gjennomføre et dybdeintervju var for å tilgang til detaljert kvalitativ informasjon. Vi hadde i utgangspunktet mye informasjon om Norrønans bærekraftsarbeid innhentet fra selskapets hjemmesider, men et dybdeintervju satte oss i stand til å trenge dypere ned i materialet og se sammenhenger vi ikke tidligere hadde vært oppmerksom på.

I forkant av intervjuet hadde vi utformet en rekke spørsmål, som vi oversendte til Brad Boren. Årsaken var at han skulle få en mulighet til å forberede seg på spørsmålene i forkant, slik at intervjuet kunne gjennomføres på en effektiv måte. Intervjuet besto av en innledning hvor vi presenterte oss selv og bakgrunnen for oppgaven. Hoveddelen bestod av spørsmål delt inn i ulike hovedkategorier som var utformet på bakgrunn av våre hypoteser. Avslutningsvis hadde vi utformet spørsmål som tok for seg veien videre for Norrøna. Intervjuet ble arrangert på

plattformen *Teams*. Samtalen ble tatt opp, etter at det var avklart at det var i orden for Brad Boren, og ble senere transkribert. Intervjuguiden er lagt ved i vedlegg 1.

4.2.2 Sekundærdata

Vi har innhentet sekundærdata, altså data som allerede eksisterer, fra flere ulike kilder. Konsernregnskapene som ligger til grunn for lønnsomhetsanalysen er innhentet fra Brønnøysundregisteret, og regnes som kvantitative data. Informasjon tilknyttet Norrøna og Bergans bærekraftstiltak er i hovedsak innhentet fra selskapenes hjemmesider.

Merkevarestudien *Sustainable Brand Index* er også sekundærdata som vi har benyttet, og denne er bestilt fra studiens nettside. Vi har også benyttet oss av en rekke andre elektroniske kilder, rapporter og litteratur. Alle kildene er fullstendig oppført i litteraturlisten på slutten av oppgaven.

4.3 Dataanalyse

Dataanalysen går ut på at forskeren analysere sammenhengen mellom problemstillingen og dataene som er samlet inn. Det er avgjørende at forskeren foretar grundige analyser, samt at det foregår en tolkning av dataene. Hvordan analysen og tolkningen foregår, vil være avhengig av dataens karakter. Analyse av kvalitative data består i å bearbeide tekst, mens analyse av kvantitative data skjer ved hjelp av opptelling, der det brukes forskjellige statistiske teknikker (Johannessen et al. 2011, s. 37).

For å vurdere lønnsomheten til Norrøna og Bergan foretok vi en analyse av selskapenes konsernregnskap. Ved å gjennomføre en regnskapsanalyse for de aktuelle årene, oppnådde vi en innsikt i selskapenes historiske utvikling. Målet med regnskapsanalysen var å vurdere rentabiliteten som er et mål for lønnsomheten, likviditeten som er et mål på selskapenes evne til å betale sine forpliktelser, samt soliditeten som sier noe om evnen til å tåle tap. I delkapittel 3.2.3 redegjorde vi for alle nøkkeltall som vi ønsket å avdekke i løpet av analysen.

Vi benyttet ulike analysemetoder for å måle graden av bærekraft. Sustainable Brand Index analyserer hvordan bærekraft påvirker merkevare, kommunikasjon og bedriftsutvikling. Bærekraft 100 er en rapport utarbeidet av PwC som analyserer Norges 100 største bedrifter, og deres bærekraftsarbeid. Disse kildene er utarbeidet av andre, og vi analyserte funnene og trakk ut punkter som var relevant for vår oppgave. Vi har i tillegg vurdert selskapenes ulike bærekraftstiltak.

4.4 Metoderefleksjon

En viktig del av forskningsprosessen er å vurdere prosessens kvalitet. Er forskningen gjennomført på en pålitelig måte? Kan man stole på at dataene som er innhentet er gyldige? Vi har jobbet for at resultatet skal være pålitelig, og at mottaker skal ha tiltro til at datagrunnlaget som oppgaven er basert på er gyldig. Denne oppgaven er likevel ingen fasit, og svakheter og subjektive vurderinger vil kunne oppstå.

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2011, s. 44). Reliabilitet handler altså om dataenes pålitelighet. Dagens samfunn er preget av en enorm informasjonsflom. Som potensiell mottaker av denne informasjonen, er man nødt til å være kritisk. Kan man stole på at informasjonen som blir presentert er pålitelig? Det vil være avgjørende for en forsker at hans, eller hennes forskning fremstår pålitelig. Dersom det er av felles oppfattelse av dataene ikke er pålitelig, vil forskningen anses å være verdiløs.

Arbeidet med å vurdere Norrønas og Bergans lønnsomhet er i stor grad basert på data fra selskapenes konsernregnskap. Disse dataene er gjennomgått av en uavhengig part, nemlig en revisor. Norrøna har benyttet seg av en revisor fra RSM Norge AS, mens Bergans har brukt en revisor fra KPMG. Alle som er pliktig til å levere revidert årsregnskap må ha en revisor (altinn.no, 2019). I årene 2015-2019 er revisorenes konklusjon at årsregnskapene gir et rettviseende bilde av både Norrønas- og Bergans finansielle stilling. Revisor mener også at resultatene og kontantstrømmene er i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. At de fleste bedrifter i Norge får årsberetningene gjennomgått av en uavhengig revisor, bidrar til at sjansen for feilinformasjon reduseres.

Informasjon vedrørende Norrønas bærekraftsarbeid er innhentet fra Norrønas egne hjemmesider og gjennom et intervju. For Bergans har vi kun benyttet oss av selskapets nettsider for å finne informasjon. Spørsmålet blir om påliteligheten til disse dataene svekkes, på grunn av at selskapene selv har publisert og kommunisert disse dataene, og dermed ikke er en objektiv part? Etter vårt skjønn er dataene pålitelige. Selskapene er veletablerte, og har i løpet av mange tiår opparbeidet seg godt omdømme. Sjansen for at de er villig til å skade sitt omdømme ved å publisere feilaktig informasjon rundt et så viktig og aktuelt tema som bærekraft anser vi som

liten. Mye av dataene tilknyttet Norrønas og Bergans samfunnsansvar regner vi også som pålitelige da de er basert på internasjonale konvensjoner og standarder.

I arbeidet med oppgaven har benyttet oss av både artikler og andre elektroniske kilder. Vi har gjennom hele prosessen forsøkt å være kildekritiske. Internett gir oss tilgang til enorme mengder informasjon, og man har ingen garantier for at informasjonen faktisk stemmer. Det er likevel noen forhåndsregler man kan ta i søken etter data, da enkelte kilder regnes som mer troverdig enn andre. Kilder som regjeringen.no, NRK, SSB, Oslo Børs, Sintef, E24 og DN anser vi som relativt sikre, og dataene er dermed å regne som pålitelige.

4.4.2 Validitet

Validitet er knyttet til dataenes relevans, og handler om i hvilken grad dataene man benytter seg av representerer fenomenet man undersøker. Likt som for reliabilitet, så styrkes forskningsprosessens validitet av å gjøre prosessen transparent, og ved å gå kritisk gjennom hele analyseprosessen (Thagaard, 2013). Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som at data er valide eller ei, men som et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund, 1996).

Dersom dataene vi har benyttet representerer problemstillingen på en god måte, er validiteten høy. Når det gjelder dataene knyttet til regnskapsanalysen, mener vi at det representerer fenomenet på en god måte. Dataene vi har hatt tilgjengelig har gjort oss i stand til å foreta en lønnsomhetsanalyse av regnskapene til Norrøna og Bergans. Det som derimot har vært vanskelig for oss å vurdere i hvor stor grad selskapenes bærekraftstiltak påvirker regnskapstallene, og om den potensielle gode eller dårlige lønnsomheten skyldes virksomhetens CSR eller andre forhold. Vi vurderer derfor validiteten til å være moderat. Dataene knyttet til Norrønas og Bergans samfunnsansvar anser vi at representerer fenomenet på en god måte. Samlet sett mener vi at validiteten kan anses som *tilnærmet* oppfylt.

Forskningsprosessen startet i september 2020, og skal leveres i mars 2021. I løpet av denne perioden har vi benyttet oss av årsregnskapene fra 2015-2019. Ideelt sett hadde vi hatt tilgang til årsregnskapet fra 2020, da dette regnskapet inneholder de mest aktuelle dataene. Dessverre var ikke dette årsregnskapet publisert i perioden når vår forskningsprosess tok sted. Likevel mener vi at data fra 2015-2019 er relativt aktuelt, og dataene er valide.

5. ANALYSE

5.1 Sustainable Brand Index

Sustainable Brand Index er Europas største selvstendige merkevarestudie innen bærekraft. Merkevarestudien viser hvor bærekraftig ulike aktører oppfattes av sine interessenter, herunder konsumenter, samt hvorfor de oppfattes på denne måten. Studien analyserer hvordan bærekraft påvirker merkevare, kommunikasjon og bedriftsutvikling. Den blir utført årlig og tar for seg produsent-til-konsument-markedet. I undersøkelsene fra 2020 er 58 000 konsumenter i åtte land benyttet, og de omfatter 1 400 merker og 35 industrier. Rapporten og informasjonen er tilgjengelig og kan tilsendes fra deres nettsider; sb-index.com. Faktaopplysningene og tall i denne delen av oppgaven er i sin helhet hentet fra nettsiden og fra selve rapporten.

Generelle nøkkelfunn

Bærekraft har ikke alltid vært et tema som har opptatt store deler av befolkningen. Man trenger ikke å gå lengre tilbake enn til 2013 for å se at situasjonen var annerledes enn i dag. I 2013 avdekket studien at i Sverige var det 51 % av konsumentene som diskuterte bærekraft med andre, innimellom eller ofte. I Finland var tilsvarende tall 47 %, mens henholdsvis 42 % av konsumentene i Danmark og 37 % av konsumentene i Norge diskutere bærekraft innimellom eller ofte. Siden den gang viser studien at trenden for de nordiske landene har vært mer eller mindre lik, og den har vært positiv. Etter 2013 går trendene jevnt oppover på grunn av at bærekraft og samfunnsansvar som tema blir mer normalisert og ikke kun noe noen få kjenner til og bryr seg om. Det var en topp i 2016 som antagelig kom av klimamøtet i Paris i slutten av 2015, og dette medførte at «alle» snakket om bærekraft det påfølgende året. I 2017-2018 hadde bærekraft noe lavere omtale som følge av en markedskorreksjon og også at politikk i større grad tok plass i debatter. I 2019 tok det seg opp igjen, og mulige påvirkningsfaktorer var Greta Thunberg og Fridays for future, «IPCC report on climate change» og generell økt mediedekning om bærekraft. I 2020 var det de svenske konsumentene som i størst grad diskuterte bærekraft med andre, med 74 %. Tilsvarende tall i Finland, Danmark og Norge var henholdsvis 70 %, 66 % og 65 %.

Noen nøkkeltall for Norge

I 2020 oppga 63 % av norske konsumer at deres kjøpsvalg var påvirket av bærekraft. Dette er en relativt beskjeden økning siden 2014, da det tilsvarende tallet var 60 %. I studien er Norge det minst utviklede landet når det kommer til bærekraftig forbruk. Selv om økningen er

beskjeden, viser studien at bærekraft blir stadig viktigere for den norske forbrukeren, og dette må bedrifter ta hensyn til. Norske merkevarer har hatt en positiv utvikling, og oppfattes som mer bærekraftige av forbrukerne. Til sammenligning kan nevnes at for fjoråret oppgå nærmere 80 % av forbrukerne i Nederland at deres kjøpsvalg var påvirket av bærekraft.

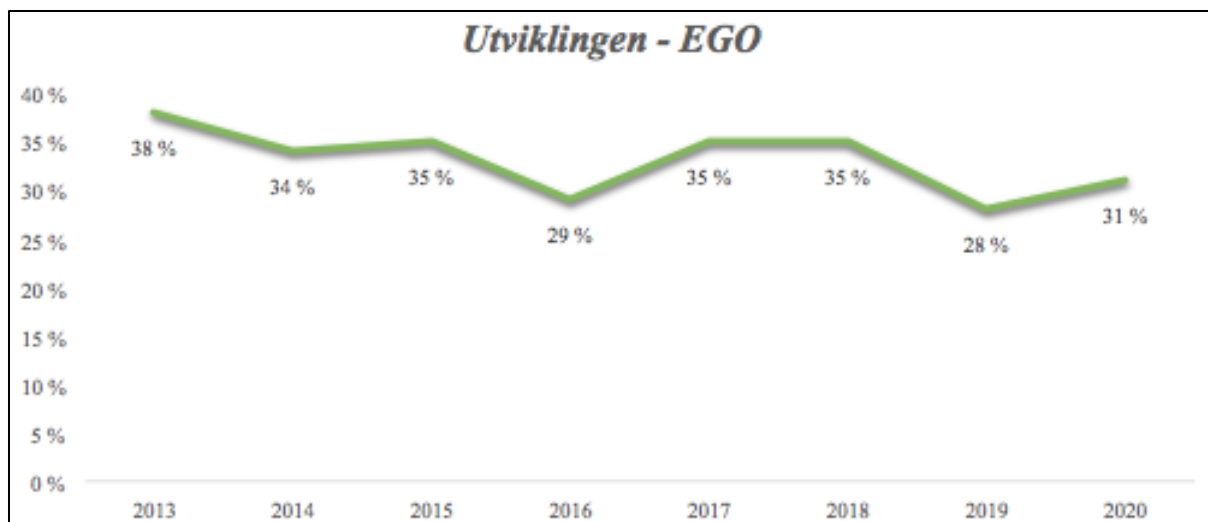


Figur 7: Prosent av forbrukere som sier at deres kjøpsbeslutninger påvirkes av bærekraft. Kilde: Sustainable Brand Index, 2020

5.1.1 Fire atferdsgrupper

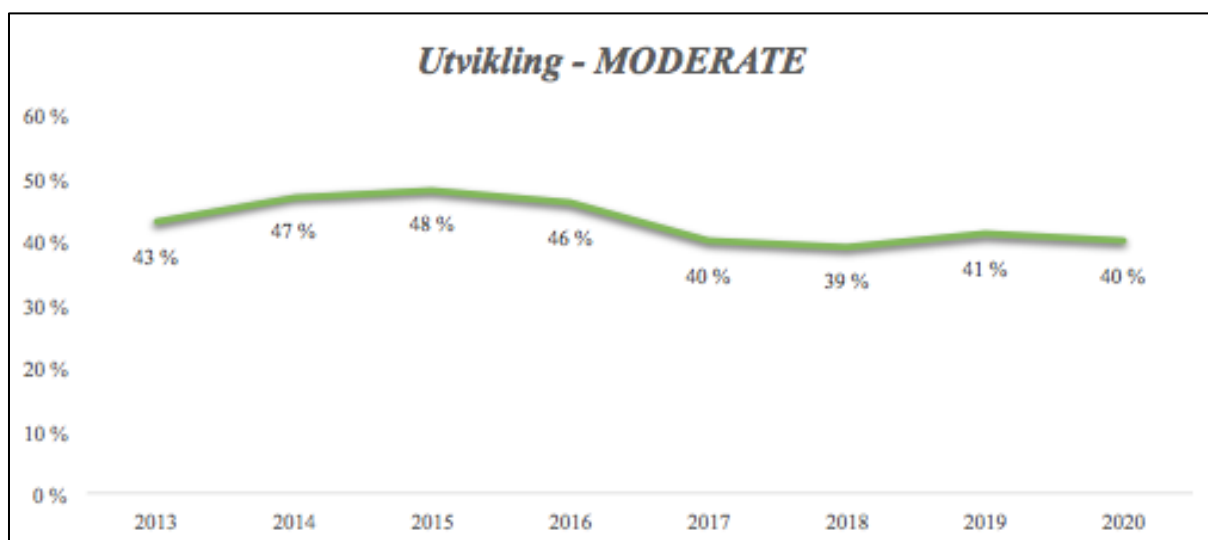
Sustainable Brand Index deler inn konsumenter i fire grupper, etter hvordan de forholder seg til bærekraft. De fire gruppene er Ego, Moderate, Smart og Dedicated. Dersom du faller innenfor gruppen Ego har du det laveste bærekraftsfokuset, mens dersom du er i atferdsgruppen Dedicated har du det høyeste bærekraftsfokuset.

Ego: Som det ligger i navnet er dette en konsumentgruppe som er mest interessert i seg selv, og forhold som direkte eller indirekte påvirker egoet. Konsumentgruppen innehar ofte tradisjonelle verdier og er relativt lavere utdannet enn befolkningen ellers. Tidligere har man sett at menneskene i denne gruppen ikke har noen interesse for bærekraft, men dette har endret seg de siste årene. I dag ser man at gruppen til en viss grad bry seg om bærekraft, men det er avgjørende at budskapet kommuniseres på riktig måte. Selv om interessen til bærekraft har økt noe, har fortsatt funksjon, enkelhet og pris et høyere fokus enn bærekraft når kjøpsbeslutninger skal fattes. I Norge har andelen av konsumenter som faller innenfor gruppen blitt redusert med syv prosent fra 2013 til 2020.



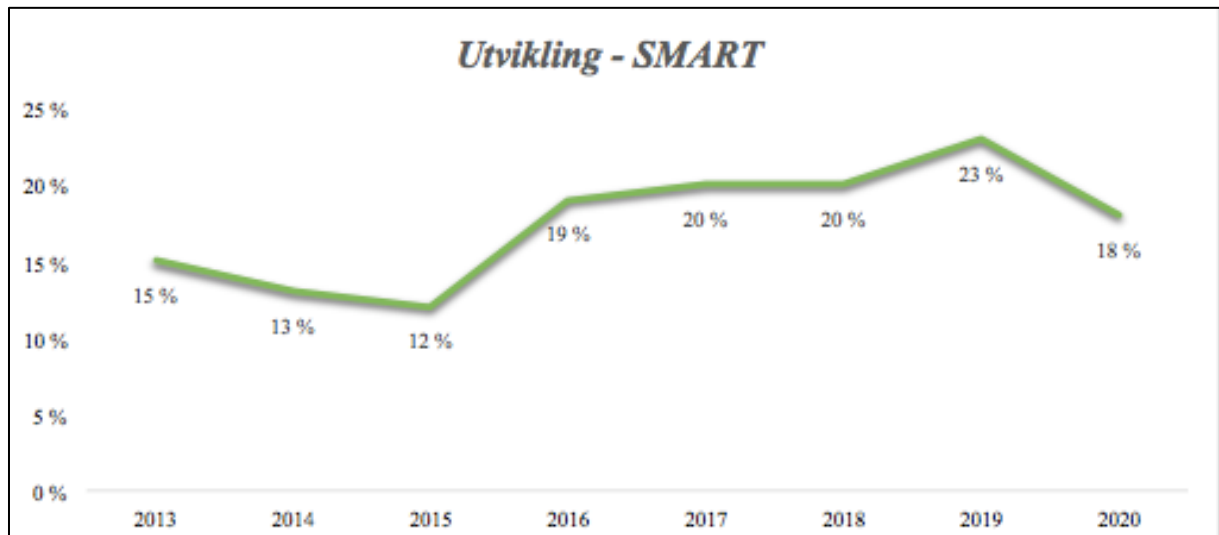
Figur 8: Utvikling EGO. Kilde: Sustainable Brand Index 2020

Moderate: Majoriteten av befolkningen faller innenfor denne gruppen. Moderate representerer den vanlige konsumenten, og har en jevn fordeling av både kjønn og alder. Folk i denne gruppen er mest interessert i produktenes levetid, kvalitet, funksjon og pris. Konsumentene er stort sett fornøyde, og synes bærekraft blir mer og mer interessant. Gruppen følger med på hva andre mennesker tenker og gjør, og påvirkes av dette. Når bærekraft er i vinden, vil denne konsumentgruppen oppføre seg mer bærekraftig.



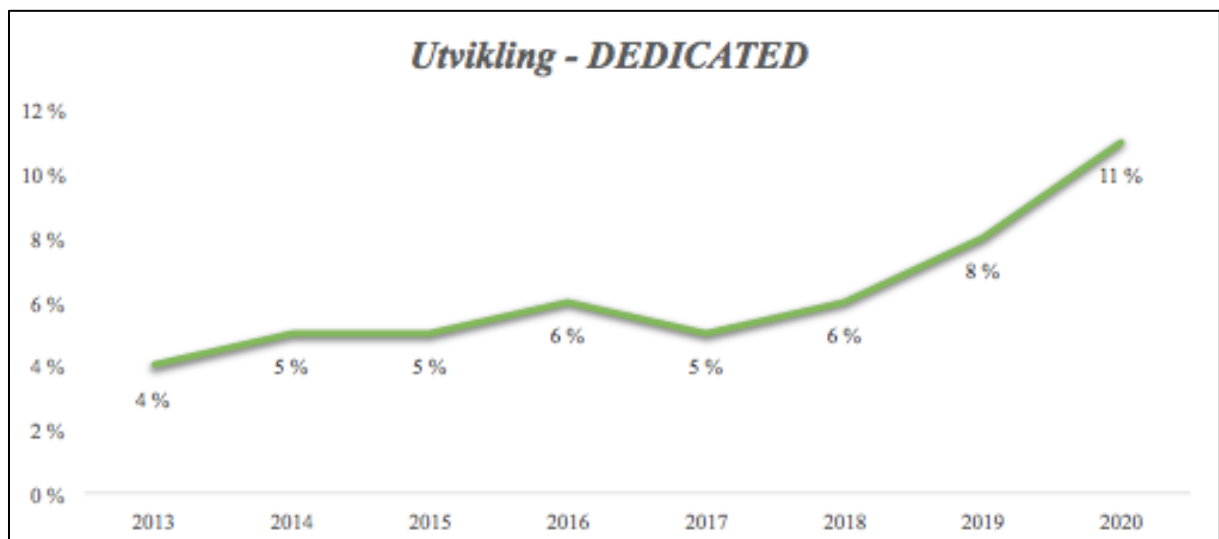
Figur 9: Utvikling MODERATE. Kilde: Sustainable Brand Index 2020

Smart: Smart er enda mer opptatt av bærekraft, og ønsker å ta valg som er bra for miljøet. Dette ønsket må balanseres mot kjøpegruppens høye standarder når det kommer til produktenes eller tjenestenes kvalitet og service. Smart er opptatt av hva som skjer rundt om i verden og er interessert i å lære mer om miljø og verden forøvrig.



Figur 10: Utvikling SMART. Kilde: Sustainable Brand Index 2020

Dedicated: Personer som representerer denne atferdsgruppen er i hovedsak unge, høyt utdannede menn og kvinner. De er kunnskapsrike og velinformert om bærekraft, og de søker aktivt informasjon om temaet. De fokuserer på bærekraft i alle situasjoner i livet. Andelen konsumenter som faller innenfor denne atferdsgruppen har økt betydelig siden 2017.



Figur 11: Utvikling DEDICATED. Kilde: Sustainable Brand Index.

5.1.2 Rangering og resultat av Sustainable Brand Index

Rangeringene i Sustainable Brand Index er basert på en merkevares miljømessige- og sosiale ansvar. Dette innebærer at rangeringene er gjort på bakgrunn av definisjonen på bærekraftig utvikling, samt på bakgrunn av FNs bærekraftsmål. En merkevare kan oppnå en score på totalt 200 prosent, da både miljømessig ansvar og sosialt ansvar gir en score på maksimalt 100 prosent hver.

Norges mest bærekraftige merker

I rapporten finner man en oversikt over hvilke merker i Norge som er beste på bærekraft. På topp 20 listen over de mest bærekraftige merkene i 2020 finner vi både Norrønas konkurrent Bergans på 11. plass (11. plass i 2017, 13. plass i 2018 og 17. plass i 2019), samt den rimeligere produsenten Stormberg på 8. plass. Norrøna finner man helt nede på 47. plass, men det er riktignok hele 200 merker som scorer dårligere.

Norrøna var for første gang inkludert i rapporten i 2017. Dette året kom selskapet på en 25. plass. Året etter sank de til 42. plass, før Norrøna endte på en 45. plass i 2019. Vi ser derfor en negativ utvikling for Norrøna. Norrøna har ikke iverksatt spesifikke tiltak for å score bedre på Sustainable Brand Index. Norrøna velger på sin side å støtte andre indekser som er basert på vitenskap med sikte på samarbeid og industriendring. Kiron et al. (2015) har i sine undersøkelser avdekket at bærekraftsproblemene blir stadig mer komplekse, og det er derfor avgjørende at ulike aktører samarbeider. På denne måten kan bransjen som helhet endre seg og aktørene bli mer bærekraftige.

Industrien «Clothes and fashion – brands»

Når vi ser på rangeringen som går spesifikt på industrinivå, er Norrøna innenfor kategorien «Clothes and fashion – brands». I 2020 ble Stormberg kåret til det mest bærekraftige merket, innenfor industrien. På de neste plassene finner man Bergans på 2. plass og Norrøna på 3. plass, etterfulgt av Helly Hansen og Fjällräven på henholdsvis 4.- og 5. plass. Vi ser derfor at både Stormberg og Bergans scorer høyere enn Norrøna, men at Norrøna rangerer over Helly Hansen og Fjällräven. Alle fem er produsenter innenfor nogenlunde samme segment. Helly Hansen befinner seg på 51. plass på listen over alle industrier, altså ganske tett opptil Norrøna, mens Fjällräven kom på 62. plass.

5.2 Interessenters forventning til bærekraft

Utgård (2017) sammenfatter et viktig aspekt om at det er tydelig at interessenter har stor innvirkning på samfunnsansvar og lønnsomhet. Faktum er at dersom samfunnsansvar er lønnsomt, vil det skape ringvirkninger til interessenter samtidig som flere bedrifter vil øke sitt samfunnsansvar. Han nevner også at interessentene som bedrifter er avhengige av har ulike preferanser for samfunnsansvar, og at dette derfor påvirker de forskjellige interessenters valg enten positivt eller negativt. Vi vil derfor vise et par eksempler på hvordan interessenter mulig påvirkes av bedrifters samfunnsansvar. Kilden bak punktene er Utgård sin forskningsartikkel fra 2017 som sammenfatter et bredt spekter av forskning på feltet, sammen med egen kunnskap.

Kunder: Kunder blir stadig mer opptatt av å velge ansvarlige tilbydere av produkter og tjenester, og forskningen viser en generell enighet om dette. Kunder vurderer gjerne produkter som er samfunnsansvarlige til å ha bedre kvalitet. Bedriftens samfunnsansvar kan også øke kundetilfredshet i positiv retning. Kunder omtaler gjerne ansvarlige bedrifter mer positivt enn de som ikke er ansvarlige.

Ansatte: Ansatte ønsker ofte i større grad å arbeide for ansvarlige bedrifter. Det kommer av både prestisje i samfunnet, og verdier de kjenner seg igjen i eller ønsker å assosieres med. Både samfunnsansvar og interne sosiale tiltak viser seg å medføre økt lojalitet hos ansatte. Noe forskning viser også at ansatte vil være villige til å godta lavere lønn i ansvarlige bedrifter.

Investorer: Siden omdømme og lønnsomhet henger sammen, og bærekraft og samfunnsansvar er såpass tidsrelevant, har dette naturligvis også en stor betydning for investorer og potensielle investorer. Investorer generelt vil ha en større interesse av å investere i ansvarlige bedrifter, og unngå de uansvarlige. Investorer vil trolig også være en av interessentene som vil kreve høyest kvalitet på bærekraftsrapporteringen.

Långivere: Studier har vist at bedrifter som yter samfunnsansvar er mer attraktive for kapitaltilgang fra långivere enn de som ikke yter samfunnsansvar. Långivere vil antagelig anse ansvarlige bedrifter som tryggere å gi lån til enn de som ikke er ansvarlige. De velger å gi lån sammen med bedre vilkår og betingelser til ansvarlige bedrifter.

Media: Synlighet i media er meget aktuelt i form av omdømme- og merkevarebygging. Dersom man er en ansvarlig bedrift, blir dette gjerne dekket av media og bedriften får bedre omdømme blant andre interessenter. Dette gjelder også motsatt. Dersom man er en versting eller bedriver

greenwashing vil dette i mange tilfeller avdekkes av media og skape et dårligere omdømme for bedriften. Generelt viser studier at media behandler ansvarlige bedrifter bedre enn de uansvarlige.

5.3 Bærekraftstiltak

Tekstilindustrien er i dag den nest mest forurensende industrien, etter olje- og gassindustrien. Aktørene i industrien må gjøre en felles innsats for å redusere utslippene og sikre en mer bærekraftig framtid. I en perfekt verden hadde ikke tekstilindustrien etterlatt seg klimaavtrykk, men en slik målsetting vil ikke være realistisk. Aktørene i tekstilbransjen bør heller rette sitt fokus mot tiltak som kan redusere klimaavtrykket. I dette arbeidet vil gjennomsiktighet være en viktig faktor. Åpenhet rundt ulike bærekraftstiltak vil bidra til at både enkeltaktører og industrien som helhet motiveres, og potensielt presses, til å ta beslutninger som sikrer en mer bærekraftig framtid. I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for de viktigste bærekraftstiltakene som Norrøna og Bergans har iverksatt.

5.3.1 Bærekraftstiltak: Norrøna

Norrøna har et mål om å være en leder innenfor samfunnsansvar i sin bransje. Dette innebærer å arbeide med samfunnsansvar som en integrert del av hele verdikjeden for å sikre bærekraft og samfunnsansvar i alle ledd. I 2015 publiserte Norrøna sitt CSR-veikart som bidrar til åpenhet rundt deres CSR-prosesser. Veikartet gir informasjon om Norrønans retning, mål og oppnåelser, og gir blant annet kunder, interessenter, konkurrenter og samfunnet forøvrig innblikk i deres bærekraftstiltak og samfunnsansvar. En slik publikasjon viser ikke bare hva Norrøna oppnår, men presenterer også potensielle feil og mangler, som igjen bidrar til at troverdigheten øker. Norrønans håp er at dette tiltaket inspirerer konkurrenter til å publisere lignende informasjon som vil bidra til bransjen som helhet blir mer bærekraftig. Informasjon og tall i dette delkapitlet er hentet fra CSR-veikartet, og rapporten *Corporate Social Responsibility* som ligger tilgjengelig på Norrønans hjemmeside.

Norrønans viktigste bærekraftstiltak er å minimere miljøavtrykket i produksjonen. Årsaken er at 80 prosent av utslippene og miljøpåvirkningen i tekstilbransjen foregår i nettopp produksjonen (Senneset, 2019). Bærekraftstiltakene som Norrøna har satt for produksjonen er relatert til energi og vannforbruk, sosiale og miljømessige forhold, hvordan avfallet håndteres, samt hvordan produktene transporteres. Vi vil i det følgende ta for oss noen av tiltakene som er iverksatt:

- Bluesign: I 2016 ble Norrønas bluesign-medlemskap signert. Bluesign er et miljømerke som kan gis til hele selskaper, eller til enkeltkolleksjoner. Miljømerket indikerer en bærekraftig produksjon av tekstiler, og det stilles strenge krav til både kjemikaliebruk og utslipp (Framtiden i våre hender, 2014). Bluesignmedlemskapet gir forbrukere en sikkerhet for at produksjonen foregår på en bærekraftig måte. Norrøna har også en rekke andre samarbeid som gir forbrukeren en god sikkerhet på flere elementer i deres verdikjede. Blant andre samarbeid kan nevnes Initiativ for etisk handel som stiller store krav til årlig dokumentasjon og oppfølging på samfunnsansvar.
- Norrøna jobber for at transporten av deres produkter skal foregå på en så miljøvennlig måte som mulig. Deres målsetning var at mindre enn én prosent av produktene skulle fraktes med fly innen 2016. I 2016 nådde Norrøna denne målsetningen, men i de påfølgende årene har henholdsvis 3 prosent og 11 prosent av produktene blitt transportert ved hjelp av fly. Selskapet har altså en vei å gå for å redusere bruken av fly.
- Norrøna benytter seg av en objektiv tredjepart som foretar kontroller av deres fabrikker. Målet med kontrollene er å sikre at fabrikkene drives på en måte som er i henhold til Norrønas sosiale og miljømessige standarder. Norrøna har en målsetning om å gjennomføre årlige kontroller av fabrikkene de benytter. Fra å kontrollere 60 prosent av fabrikkene i 2014, kontrollerte de i 2019 samtlige av fabrikkene. Sjansene for å avdekke sosiale eller miljømessige avvik har dermed økt betraktelig de siste årene.
- Norrøna ønsker at en viss andel av produksjonen skal foregå i lavsesongen. Belastningen på leverandører og arbeidstakere vil bli spredt utover hele året. Dette medfører at overtid reduseres og at de ansatte på fabrikkene har større sjanse for å motta levelønn hele året. I 2015 ble fire prosent av produktene produsert utenfor høysesong. I 2018 hadde Norrøna en målsetning om å produsere ti prosent av produktene utenfor høysesongen, men de endte opp med å produsere nærmere halvparten av produktene i lavsesong.
- I 2015 offentliggjorde Norrøna sine fabrikklistene. Flere av aktørene i sportsbransjen har fortsatt ikke offentliggjort sine fabrikklistene, noe som anses som problematisk. Hemmelighold av denne type informasjon innebærer at aktørene fraskriver seg ansvaret tilknyttet eventuelle kritikkverdige arbeidsforhold på sine fabrikker.
- Norrøna har utarbeidet atferdsregler som alle potensielle leverandører må signere før samarbeid inngås. Disse atferdsreglene innebærer både miljømessige og arbeidsetiske

faktorer for å sikre at leverandørene har etiske arbeidsforhold og overholder Norrønas miljøkrav. Atferdsreglene er laget på bakgrunn av internasjonale standarder for bærekraft og arbeidsrett.

Bærekraftstiltak tilknyttet valg av materialer er både konkrete og målbare. Aktører som benytter seg av tekstiler og andre materialer som anses som miljøvennlig, kommuniserer ofte dette tydelig til forbrukeren. Norrøna er opptatt av bærekraftige tekstiler og materialer og jobber kontinuerlig med å forbedre seg på dette området. Alle materialer etterlater et avtrykk, men hvor stort dette avtrykket er, og hvor mye det påvirker miljøet varierer. Norrøna ønsker å benytte seg av materialer som etterlater minst mulig avtrykk, og et av tiltakene de har iverksatt er å kun bruke 100 prosent sertifiserte stoffer. Dette innebærer at stoffet er godkjent av en uavhengig tredjepart. Det er også iverksatt en rekke andre tiltak, og vi tar for oss noen:

- 100 prosent av Norrønas bomullsprodukter er produsert av økologisk bomull. Det vil si at bomullsproduksjonen ikke medfører bruk av skadelige sprøytemidler og andre kjemikalier, og at den er allergivennlig.
- Norrøna har en målsetting om å benytte seg av 100 prosent resirkulert polyester uten at det skal gå utover kvaliteten og levetiden til produktene. De produserte sin første fleece-jakke laget av resirkulert materiale for ti år siden, og det viser at de var tidlig ute sammenliknet med andre aktører i bransjen. I 2014 ble det kun brukt 16 prosent resirkulert polyester i deres produkter, mot 80 prosent i 2019. Tiltakene de har iverksatt på dette området har, som tallene viser, fungert.
- Norrøna benytter kun ull, dun og skinn fra humant behandlede dyr. Siden slutten av 2016 har selskapet heller ikke benyttet seg av pels på sine produkter.
- Norrøna jobber med å fase ut bruken av fluorkarboner, PFC, fra sine produkter. Fluorkarboner er både giftig for miljøet og bruken kan være helsefarlig.

Norrønas produkter er av høy kvalitet og har et tidløst design, som innebærer at de har lang levetid. Kolleksjonene er såpass tidløse at de forblir uforandret i fire år, sett bort fra enkelte fargeoppdateringer. At Norrøna tilbyr produkter som ved riktig bruk kan anvendes i flere tiår er svært miljøvennlig. Dersom produktene mot formodning skulle bli ødelagt, vil Norrøna reparere de. Helt siden 1929 har selskapet tilbudt reparasjonstjenester for å sikre lang levetid for sine produkter. I 2014 gjennomførte Norrøna 5 100 reparasjoner, mens de i 2019 reparerte

nærmere 12 000 artikler (Norrøna, udatert b). Økningen vitner om mer ansvarlige forbrukere, og at Norrøna markedsfører tjenesten bedre. Begge faktorene gagnar miljøet.

1% for nature er et initiativ som går ut på at Norrøna donerer 1 prosent av sitt totale salg til organisasjoner som på ulike måter jobber for å løse klimakrisen vi i dag står ovenfor. Dette tiltaket vitner om Norrønans engasjement for planeten. Norrøna jobber kontinuerlig med å iverksette tiltak og forbedre dagens prosesser for å etterlate seg et så lite fotavtrykk som mulig. Motivasjonen ligger i at fremtidige generasjoner skal kunne ha muligheten til å oppleve like fantastiske naturopplevelser som vi gjør i dag.

5.3.2 Bærekraftstiltak: Bergans

Bergans har et stort fokus på bærekraft. På deres hjemmesider informerer de forbrukerne om hvilke tiltak de har igangsatt, eller skal iverksette for å sikre at deres aktiviteter påvirker mennesker, samfunn og miljø på en så lite skadelig måte som mulig. Bergans ønsker å ta et ansvar utover det som forventes av selskapet, og dette innebærer at de tar et ansvar for hele livssyklusen til sine produkter i tillegg til å gi tilbake til samfunnet i form av donasjoner. Produktets livssyklus starter med produktutvikling, og avsluttes når det resirkuleres, forhåpentligvis flere tiår senere. Ved å ta dette ansvaret på alvor, ønsker Bergans at fremtidige generasjoner skal kunne nyte naturen på samme måte som vi kan i dag.

Bergans jobber aktivt med ulike bærekraftstiltak tilknyttet produksjonen da denne delen av verdikjeden er ansvarlig for store utslipp og negativ miljøpåvirkning. Bergans målsetning for 2020 var å kartlegge utslippene som kan knyttes tilbake til produksjonen. Ved å skaffe seg en oversikt, vil det være lettere for Bergans å iverksette hensiktsmessige tiltak for å bedre situasjonen. Bergans er medlem av Etisk Handel Norge som gjør selskapet forpliktet til å jobbe for at alle prosessene i verdikjeden foregår på en bærekraftig måte. Medlemskapet setter også krav til at selskapets drift skal respektere mennesker, samfunnet og miljøet for å bidra til en bærekraftig utvikling. Bergans er også en godkjent Miljøfyrtårn-bedrift. Dette innebærer at selskapet innfrir krav knyttet til arbeidsmiljø, energibruk, innkjøp og materialbruk, avfallshåndtering, transport og klimautslipp (Bergans, udatert a).

Hvilke materialer Bergans benytter for å produsere sine produkter er en avgjørende faktor for miljøbelastningen. I og med at alle materialer til en viss grad har en negativ innvirkning på miljøet, har Bergans et stort fokus på å designe produkter som er av høy kvalitet, og som dermed har potensiale til å vare lenge. Bergans holder seg også oppdatert på hvilke materialer som

påfører miljø og mennesker minst skade. Bergans var for eksempel en av de første aktørene i verden, som har fått produsert et produkt med Spinnovafiber. Materialet er et miljøvennlig cellulosebasert fiber som er utviklet ved hjelp av innovativ teknologi. For å sikre at miljøpåvirkningen blir så liten som mulig fokuserer Bergans på en rekke faktorer tilknyttet valg av materialer.

- Bergans benytter seg av materialer og leverandører som er Bluesign godkjent, så langt det lar seg gjøre.
- Produktene til Bergans er av en karakter som gjør det nødvendig å bruke kjemikalier i fremstillingen, blant annet for å sikre at produktene blir vanntette og vindtette. Bergans er opptatt av at kjemikaliene de bruker hverken skal være til skade på miljø eller mennesker. Bergans har tidligere brukt kjemikalier som inneholder PFAS, men de jobber aktivt med å fase ut all bruk av dette kjemikalet. På deres nettsider oppgir de at alle deres produkter skulle være PFAS-frie innen utgangen av 2020. Hvorvidt dette målet ble nådd er det ikke informert om.
- Innfarging av tøy er en prosess som det knyttet et stort karbonavtrykk til. Bergans har derfor iverksatt flere tiltak for å sikre bedre innfargningsmetoder. I samarbeid med SpinDye benyttes nå innfargningsmetoder som gjør at behovet for vann, kjemikalier og energi reduseres, sammenliknet med tradisjonelle metoder. Materialer fra SpinDye stammer fra gjenbruksflasker, et konsept som er nytenkende og bærekraftig.
- Bergans er opptatt av god dyrevelferd gjennom hele verdikjeden, og krever at deres leverandører forplikter seg til deres Code of Conduct. Flere av deres produkter består av ull. Dette er et materiale som krever mye ressurser i form av vann, energi og kjemikalier. For å redusere den negative effekten ullproduksjon har på miljøet, benytter Bergans seg av resirkulert ull i enkelte produkter.
- Bergans benytter økologisk bomull.
- Polyester er kjent for å være et lite miljøvennlig materiale da det er fremstilt av olje. Bergans har derfor jobbet for at deres plagg som er laget av polyester skal være mer skånsomme mot planeten. I 2016 inngikk derfor Bergans et samarbeid med Toray, og sammen har de to aktørene laget produkter består av delvis plantebasert polyester. Plantebasert polyester er i

dette tilfellet et biprodukt fra produksjonen av sukker, som naturlig nok er mye mer bærekraftig enn å bruke olje.

Bergans bidrar til en mer sirkulær økonomi ved å fokusere på bærekraftig forbruk. Jo lengre forbrukere benytter Bergans produktene de har anskaffet seg, desto bedre. For å sikre en lang livssyklus for sine produkter har Bergans utviklet en rekke tjenester. I rundt 100 år har Bergans hatt en reparasjonstjeneste som blant annet har bidratt med å skifte deler og sy rifter. Bergans tilbyr også utleie av sine produkter. Dette er en god løsning for personer som sjelden har behov for turutstyr, eller for personer som ønsker å prøve et produkt før han eller hun eventuelt går til innkjøp av det. Løsningen bidrar til at færre produkter blir liggende ubrukt, og det øker nytteverdien til produktene som leies ut da de brukes hyppig.

Bergans har også en tjeneste for pant av brukte turklær som innebærer at ressursen ikke går til spille, og at forbrukeren kan få en rabatt på et nytt produkt. Enkelte av produktene som pantes selges i Bergans Flagship Store i Oslo etter at nødvendig rengjøring og reparasjoner er gjennomført. For produkter som ikke kan selges videre i sin opprinnelige form, er redesign et alternativ. Bergans lager nye produkter av de gamle, og også disse er tilgjengelig for salg. Summen av tiltakene tilknyttet bærekraftig forbruk gagnar både forbrukere og miljø.

Bergans bidrar, som Norrøna, med å støtte organisasjoners ulike måter jobber for å løse klimakrisen. European Outdoor Conservation Association, EOCA, er en organisasjon som jobber for å beskytte naturen og det biologiske mangfoldet (Bergans, udatert c). De er avhengig av donasjoner fra aktører i sports- og friluftsbansjen i arbeidet sitt, og Bergans er med å finansiere flere av prosjektene deres. Utover å støtte organisasjoner som jobber for klimasaken, donerer Bergans midler til samfunn og mennesker som står ovenfor ulike utfordringer. Bergans støtter blant annet Mountain People i deres arbeid med å bygge skoler og etablere helsetjenester i Nepal. Selskapet støtter og ICARE som jobber for å gi fattige mennesker synet tilbake. Bergans ulike bidrag vitner om både et stort engasjement for miljøet, mennesker og samfunnet forøvrig.

5.4 Greenwashing: Henger fremstillingen og realiteten sammen?

Det kan være krevende å avdekke hva som faktisk er greenwashing. Det finnes heldigvis flere hjelpemidler som kan benyttes for å avdekke problemet. Man bør ha både et spisset og et bredt fokus hvor man vurderer enkeltaspekter, men også selskapet som en helhet. Informasjonen som kommuniseres om et selskaps bærekraftsarbeid bør være målbar, transparent og troverdig. Det

er avgjørende at informasjonen som formidles til omgivelsene gir et korrekt bilde over selskapets bærekraftstiltak. På denne måten øker forbrukeres tillit til selskapet, og de oppnår en sikkerhet for at deres beslutninger tas basert på troverdige data.

I takt med at bedrifter har blitt oppmerksomme på at bærekraftige forretningsmodeller og tiltak kan medføre en økt profitt, har det blitt både viktigere og vanligere å markedsføre seg som en miljøvennlig aktør. Et rødt flagg med tanke på greenwashing er bedrifter som skriker høyt om hvor grønne de er, og som bruker store ressurser på å markedsføre sine bærekraftige tiltak. Dersom en bedrift opererer innenfor en industri som i utgangspunktet gjør det vanskelig å være bærekraftig, bør man stille seg kritisk til om bedriften faktisk er så miljøvennlig som den forsøker gi inntrykk av. En fare er at bedriftens miljøfiendtlige aktiviteter havner i skyggen av deres markedsføring som har til hensikt å fremme bedriften som en bærekraftig aktør.

Norrøna har alltid hatt en grunnleggende tanke om å levere kvalitetsprodukter. I nærmere 100 år har Norrøna tilbudt reparasjoner av produkter, nettopp for å støtte opp under lang levetid på produktene. Norrønas forretningsidé kan derfor sies å ha vært relativt bærekraftig helt siden begynnelsen, selv om ikke beslutninger om for eksempel å benytte økologisk bomull ikke ble introdusert før i 2003. I lys av dette kan man si at Norrøna tok bærekraft på alvor før temaet virkelig ble satt på dagsordenen. Selv om Norrøna tidlig var opptatt av bærekraft, viser våre analyser at bedriften ikke er en av aktørene som roper høyest om hva de gjør. Vi har observert at Norrøna ikke mener de er en utelukkende grønn bedrift, men at de jobber for å etterlate seg et så lite økologisk fotavtrykk som mulig. Under denne prosessen blir forbrukerne inkludert ved at de får et innblikk i hvordan Norrøna arbeider for å nå målet.

Norrøna har et mål om å være så transparent som mulig. Transparens er en viktig faktor når det kommer til greenwashing. Norrønas CSR-veikart bidrar til åpenhet, og er med på å øke troverdigheten knyttet til Norrønas samfunnsansvar. Veikartet viser til konkrete og målbare tall på hvordan de ligger an i forhold til selskapets målsetninger. Fordelen med veikartet, med tanke på greenwashing, er at det også viser nedturene, hullene, årene de ikke har nådd målsetningene og på hvilke områder de har forbedringspotensial. Denne informasjonen er lett tilgjengelig, og Norrøna fremstiller ikke realiteten annerledes fra hvordan den egentlig er. Bruk av tredjeparter er også veldig positivt med tanke på greenwashing, da de viser at de er interessert i objektive synspunkter på hvordan de overholder sitt samfunnsansvar. Spesielt viktig med tanke på transparens er deres fabrikklistre som ligger tilgjengelig på Norrønas nettsider. Det medfører

ikke tillit og troverdighet å kommunisere hvordan man ønsker at fabrikkene skal overholde Norrønas bærekrafts- og etiske krav, dersom de faktiske forhold ikke dokumenteres ytterligere.

Bærekraft er i vinden, og det stilles stadig strengere krav til dagens bedrifter om bærekraft. Mange bedrifter velger å ikke påta seg samfunnsansvar utover det som kreves av dem gjennom lover og regler. Norrøna derimot tar et ansvar utover det lovpålagte gjennom for eksempel *1% for nature*. Det er avgjørende at aktører som Norrøna kan vise til at én prosent av deres totale salg faktisk går til organisasjoner som jobber for å løse klimakrisen, for at interessenter skal kunne ha full troverdighet til tiltaket. På Norrønas nettsider kan man enkelt finne informasjon om initiativet. Norrøna oppgir hvilke samarbeid de har hatt gjennom *1% for nature*, og det står informasjon om selskapene slik at man kan ta en vurdering på at det er gode organisasjoner å støtte med tanke på bærekraft og samfunnsansvar. At informasjonen er lett tilgjengelig og fremstår som pålitelig bidrar til at troverdigheten øker, og man føler seg trygg på at det ikke foregår greenwashing. Dersom informasjonen mot formodning ikke hadde vært tilgjengelig, hadde man ikke kunne avdekket om pengene for eksempel gikk til aktører som i realiteten ikke gjorde noe utpreget godt for samfunnet eller planeten.

The Triple Bottom Line viser at det er en sammenheng mellom lønnsomhet og samfunnsansvar. Bedrifter må være lønnsomme for å kunne yte samfunnsansvar, og det er positivt at lønnsomhet kan motivere bedrifter til å yte samfunnsansvar. Dersom en bedrift derimot bruker større ressurser på å skape et inntrykk av å være en bærekraftig aktør for å oppnå økt lønnsomhet, enn ressursene som går med på å faktisk minske det økologiske fotavtrykket, kan en si at det foregår greenwashing. For å avdekke greenwashing ser man altså på motivasjonen bak tiltakene; er det kun et økonomisk aspekt, eller bunner det i et ønske om det beste for miljøet? Et eksempel er bærekraftstiltaket å redusere svinn av materialer. Motivasjonen kan være at det positivt for miljøet, men en enda større motivasjon ligger kanskje i at et slikt tiltak er lønnsomt for bedriften.

Vi vil i det etterfølgende vurdere motivasjonen bak noen av bærekraftstiltakene til Norrøna. *1% for nature* er en «gave» Norrøna gir. Tiltaket er positivt for miljøet, samtidig som det bidrar til et bedre omdømme for Norrøna. Slik vi ser det er ikke dette tiltaket i hovedsak drevet av et ønske om økt lønnsomhet. Å reparere gamle produkter er sannsynligvis ikke heller drevet av ønske om lønnsomhet, da det ville vært mer lønnsomt for Norrøna dersom konsumenten kjøpte nye Norrønaprodukter. På en annen side bidrar denne tjenesten til kundetilfredshet og kundelojalitet. At Norrøna benytter seg av objektive tredjeparter for kontroller er også en kostnad Norrøna sannsynligvis påtar seg for å økte troverdighet ovenfor kunden. Vi

konkluderer med at flere av Norrønns tiltak vitner til at motivasjonen bak tiltakene er å gjøre det beste for miljøet.

5.5 Kan Miljøfyrtårn medføre økt lønnsomhet for Norrøna?

Miljøledelse blir stadig mer attraktivt for bedrifter med tanke på å kontrollere og forbedre sitt miljøarbeid. For at bærekraft og CSR skal ha ønsket progresjon og utvikling, er det nødvendig at ledelsen er bevisst, samt at handlinger dokumenteres og utbedres. Et miljøledelsesystem vil kunne medføre en bedre oversikt over miljøarbeidet, bidra til å redusere kostnader, skape konkurransefortrinn, øke bedriftens troverdighet og omdømme, som dermed vil kunne medføre økt lønnsomhet. Det er mange miljøledelsesystemer å velge mellom, og blant de vanligste internasjonale standardene finner vi ISO14001 og EMAS, i tillegg til Miljøfyrtårn som er en nasjonal standard.

Vi har funnet faktorer vi anser som store fordeler med Miljøfyrtårn sammenlignet med ISO14001 og EMAS, selv om alle er kjente, solide systemer. I rapporten «Miljøfyrtårn vs ISO14001 og EMAS» (2017), utarbeidet av Stiftelsen Miljøfyrtårn, finner vi flere vesentlige forskjeller som gjør at vi ønsker å trekke frem Miljøfyrtårn i dette kapitlet. Vi vil i det følgende gjøre rede for noen av punktene Stiftelsen Miljøfyrtårn avdekket i rapporten:

- Miljøfyrtårn har ferdig definerte miljøkriterier for både indre og ytre miljøaspekter. ISO14001 har ikke ferdig definerte miljøkriterier og innebærer kun ytre miljø.
- Miljøfyrtårn har krav til årlig klima- og miljørapport, noe ikke ISO14001 har. EMAS har også krav til årlig miljørapportering.
- I Miljøfyrtårn må hele lokasjonen være tilfredsstillende, mens ISO14001 åpner for at kun deler av en virksomhet kan sertifiseres.
- Miljøfyrtårn har krav om ekstern eller intern konsulent under sertifiseringsprosessen, noe ikke verken EMAS eller ISO14001 har.
- Miljøfyrtårn leverer bransjespesifikke kriterier, noe ikke ISO14001 gjør.

Tanken bak Miljøfyrtårn er at bærekraft skal være lønnsomt for bedriftene i tillegg til å redusere klimaavtrykk. Et eksempel er å starte prosesser for å bruke mindre energi og mer bærekraftig transport og logistikk. Miljøfyrtårn gjennomfører undersøkelser blant sine kunder for å kartlegge hvordan de opplever fordelene ved sertifiseringen. I en kundeundersøkelse blant private virksomheter ser de at blant annet 45 % opplever stor eller svært stor grad av styrket konkurransekraft, 64 % opplever i stor grad eller svært stor grad omdømmeforbedring, 39 %

opplever i stor grad reduserte kostnader og 95 % av nye Miljøfyrtårnvirksomheter vil anbefale andre å anskaffe sertifiseringen (Miljøfyrtårn, 2020a).

Ut fra offentlig informasjon ser det ikke ut til at Norrøna har et miljøledelsesystem. Vi mener at på lik linje med påstanden om at bærekraft er lønnsomt dersom det gjøres korrekt, så vil dette også gjelde bruk av miljøledelsesystemer. Ut fra funksjonaliteten til Miljøfyrtårn, ville det være naturlig å anta at det vil medføre lønnsomhet dersom verktøyet brukes rett. Miljøfyrtårn er et system som legger godt til rette for at det skal kunne utføres korrekt slik at Norrøna kan oppnå store fordeler gjennom god integrering og gode rutiner.

Ved å implementere Miljøfyrtårn vil det være lettere for Norrøna å danne en oversikt over hvor i verdikjeden det finnes forbedringspotensial. Miljøfyrtårnsertifisering vil også kunne føre til et enda bedre omdømme med tanke på bærekraft og CSR. Bedret omdømme vil kunne bedre lønnsomheten da de vil kunne fremstå som mer attraktive for konsumentene. Miljøfyrtårn er noe de fleste kjenner til, spesielt de interessentene som er opptatt av bærekraft. I tillegg kan Miljøfyrtårn bidra til bedre oversikt til å eksempelvis benytte materialer flere ganger, dersom det ikke trengs å kastes. Da vil de også kunne spare både miljø og kostnader. Sertifiseringen vil også kunne gjøre Norrøna til en mer attraktiv arbeidsplass. Det vil kunne skape et økt engasjement hos ansatte dersom implementeringen inkluderer hele verdikjeden. Engasjerte ansatte som blir værende i bedriften er også lønnsomt.

Økt konkurransefortrinn er som nevnt en vanlig, og ønsket virkning av å ha Miljøfyrtårnsertifisering. I og med at det er likestilt med store internasjonale sertifiseringer, vil det være en fordel å kunne fremlegge denne dokumentasjonen i forhandlinger med både kunder og leverandører. For Norrøna som både har nasjonale og internasjonale konkurrenter, vil de kunne få fordeler som følge av et slikt konkurransefortrinn. Det vil også indirekte kunne påvirke lønnsomheten da det skaper flere muligheter som de ikke ville fått uten sertifiseringen.

Kostnadsutt er den mest direkte virkningen ved å ha et miljøledelsesystem. Ved å implementere Miljøfyrtårn vil Norrøna få en bedre oversikt over aktuelle kostnader og hvor de kan skape kostnadsutt. De vil i større grad få en strukturert oversikt over hullene i verdikjeden som skaper unødvendige kostnader og som kan forbedres. Matvarekjeden Meny har for eksempel opplevd et kutt i matsvinnet på 24 % etter de ble miljøfyrtårnsertifisert (Miljøfyrtårn, 2021). De har innført en rekke tiltak som både kundene og Meny drar god nytte av, som for eksempel redusert pris på datovarer. Meny får redusert matsvinn som er bra for miljø og

lønnsomhet, og kunden får en gode i form av lavere pris. Dette har følgelig medført et enormt kutt i matsvinnet som helhet som igjen blir et stort kostnadskutt.

På bakgrunn av ovennevnte punkter mener vi det vil være verdifullt for Norrøna å bli Miljøfyrtårnsertifisert, og at dette vil medføre økt lønnsomhet for dem ved korrekt utførelse.

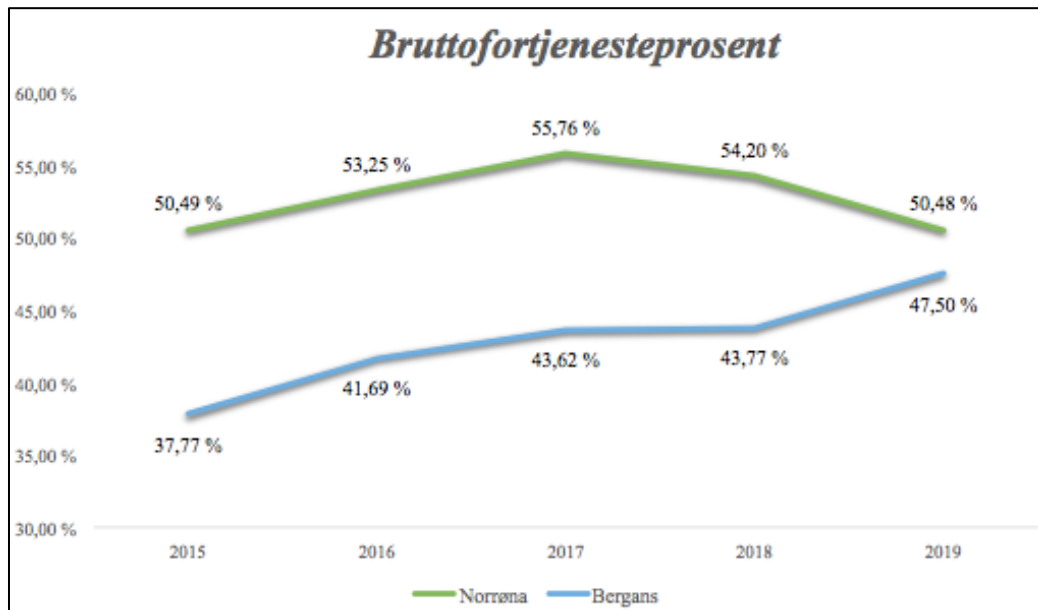
5.6 Regnskapsanalyse

Regnskapsanalysen vil foregå på konsernnivå, som innebærer at vi analyserer regnskapstall for Norrøna konsernet som består av morselskapet Arktis Holding AS med tilhørende datterselskap, jfr. figur 1, og Bergans konsernet som består av Bergans Fritid AS med tilhørende datterselskap. I analysen henviser vi til henholdsvis Norrøna og Bergans. Figurene i dette kapittelet er utarbeidet på bakgrunn av nøkkeltallene i vedlegg 3. Formålet med analysen er å vurdere utviklingen i konsernenes lønnsomhet, likviditet og soliditet. I utarbeidelsen av konsernregnskapet er transaksjoner mellom konsernselskapene eliminert. Ulempen med å analysere konserntallene er at analysen da også inkluderer regnskapstall for selskapene Norrøna Hvitserk Adventure og Bergans Adventure som vi ikke har hatt fokus på i oppgaven. Driftsinntektene i de to selskapene utgjør kun en marginal andel av driftsinntektene i konsernet, og vi anser derfor dette å være av liten betydning.

5.6.1 Lønnsomhet

Lønnsomhet er en forutsetning for at ulike bærekraftstiltak kan implementeres i bedriften. God lønnsomhet gir blant annet økonomisk handlefrihet, mulighet til å satse på innovativ og grønn teknologi, bærekraftig produktutvikling, samt at man lettere kan foreta fremtidsrettede gode investeringsbeslutninger. Slike tiltak fører igjen med seg flere fordeler, som tilsammen kan resulterer i økt lønnsomhet og mer bærekraftig drift. Dersom en bedrift derimot har dårlig lønnsomhet, vil dette ofte medføre et økt fokus på å overleve fra dag til dag. I en slik situasjon sitter bedriften med dårligere kort i forhandlinger som kan resultere i at de må godta dårlige betingelser fra produsenter, sportskjeder, banker og andre interessenter. Fokuset blir lett kortsiktig og det blir vanskeligere å utarbeide hensiktsmessige bærekraftstiltak.

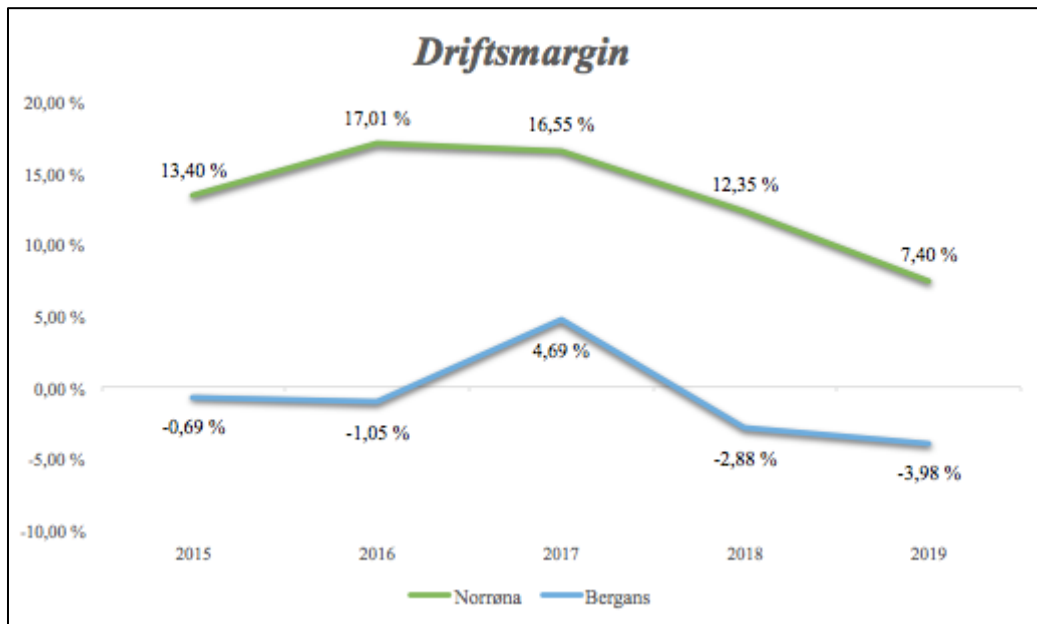
Bruttofortjenesteprosent



Figur 12: Bruttofortjenesteprosent

Bruttofortjenesteprosenten varierer utfra hvilken bransje selskapet opererer innenfor. I sportsbransjen varierer den gjennomsnittlige bruttofortjenesten fra rundt 35 prosent, og opp mot 50 prosent i enkelte nisjebutikker (Engan et. al, 2012). Norrønas bruttofortjenesteprosent har vært på et relativt jevnt høyt nivå de siste fem årene. Bergans bruttofortjenesteprosent har økt med nærmere ti prosent fra 2015 til 2019. Utfra dette nøkkeltallet ser det ut til at Bergans har hatt en svært positiv og god utvikling i perioden. Årsaken til at Bergans har opplevd en positiv utvikling kan muligens forklares med økt satsing på flagship butikker og økt salg gjennom nettbutikk. At bruttofortjenesten har økt i løpet av femårsperioden kan også indikere at tiltakene som er igangsatt for å gjøre produksjonen mer bærekraftig har vært positiv. Dersom det har oppstått økte kostnader knyttet til en mer bærekraftig produksjon har en klart å hente inn dette ved økte priser på varen som selges. Bruttofortjenesten er tilfredsstillende for begge selskaper, men da bruttofortjenesten kun er et nøkkeltall på fortjeneste ved selve salget gir det oss ikke et helhetlig bilde av lønnsomheten i de to konsernene.

Driftsmargin

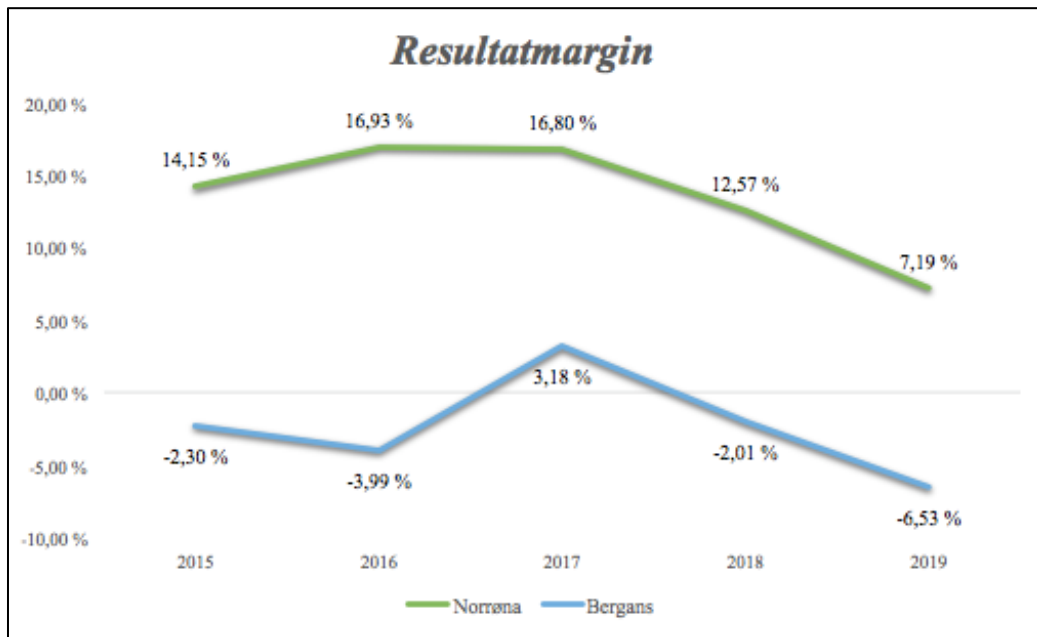


Figur 13: Driftsmargin

Driftsmarginen gir et bedre bilde av kostands- og inntektsutviklingen. Driftsmarginen forteller oss hva bedriften tjener per omsatte krone, som innebærer at desto høyere driftsmargin, jo bedre. Driftsmargin bør ligge på over 10 % for å kategoriseres som god. Norrønans driftsmargin har blitt betydelig redusert fra 2016 til 2019. Driftsinntektene har i perioden hatt en positiv utvikling, mens driftsresultatet gikk betydelig ned i samme periode. I 2017 var Norrønans driftsresultat på i overkant av 105 millioner, mens tilsvarende tall i 2019 var i underkant av 50 millioner. Årsaken til nedgangen i driftsresultatet er i hovedsak økte varekostnader, lønnskostnader, samt annen driftskostnad. I et intervju med nettavisen forteller Jørgen Jørgensen at høy dollarkurs og investeringer i 2018 og 2019 er medvirkende årsaker til nedgangen i resultatet. Han sier at arbeidet de gjør i Norrøna for å drive mer effektivt antagelig vil bli mer synlig i 2020 (Revfem, 2019).

Bergans oppnådde en positiv driftsmargin i 2017, men ellers har nøkkeltallet vært negativt i analyseperioden. Det blir tydelig at selv om Bergans bruttofortjeneste har gått opp, har det ikke medført at deres driftsmargin har blitt bedre. I intervju med Norsk Sportbransjeforening sier Bergans daglige leder, Leif Holst-Liæker, at selskapet i 2017 iverksatte flere tiltak for å bli mer lønnsomme (Dahl, 2017). Hvorvidt tiltakene kan anses å være vellykket er usikkert. Driftsmarginen var lavere i 2018 og 2019, sammenliknet med 2015 og 2016. Det kan likevel hende at tiltakene som ble iverksatt vil gi utslag i form av bedret lønnsomheten i fremtiden.

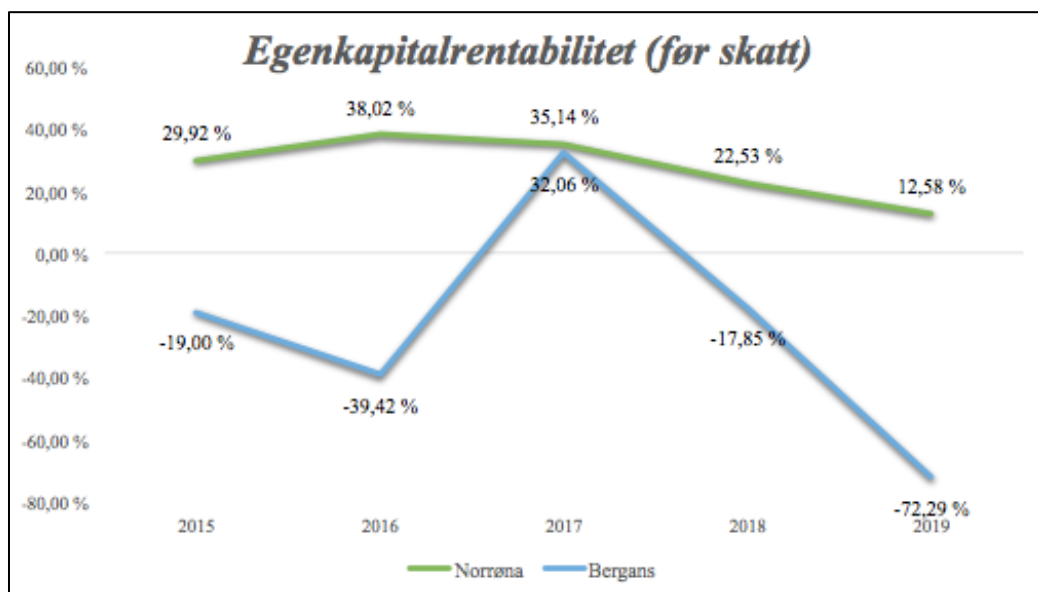
Resultatmargin



Figur 14: Resultatmargin

Til forskjell fra driftsmarginen tar resultatmarginen hensyn til både finansinntekter og finanskostnader. Ser man på grafene for Norrøna er driftsmargin og resultatmargin tilnærmet identiske. Norrønans finansposter har altså i liten grad innvirkning på resultatmarginen. Bergans sin resultatmargin er betydelig lavere enn driftsmargin. Årsaken er at Bergans har betydelige finanskostnader i perioden. Bergans har en langsiktig- og kortsiktig rentebærende gjeld, som har innvirkning på resultatmarginen. Sett i lys av nøkkelfaktoren resultatmargin, har Norrøna god lønnsomhet, mens Bergans på sin side ikke har tilfredsstillende lønnsomhet.

Egenkapitalrentabilitet (før skatt)

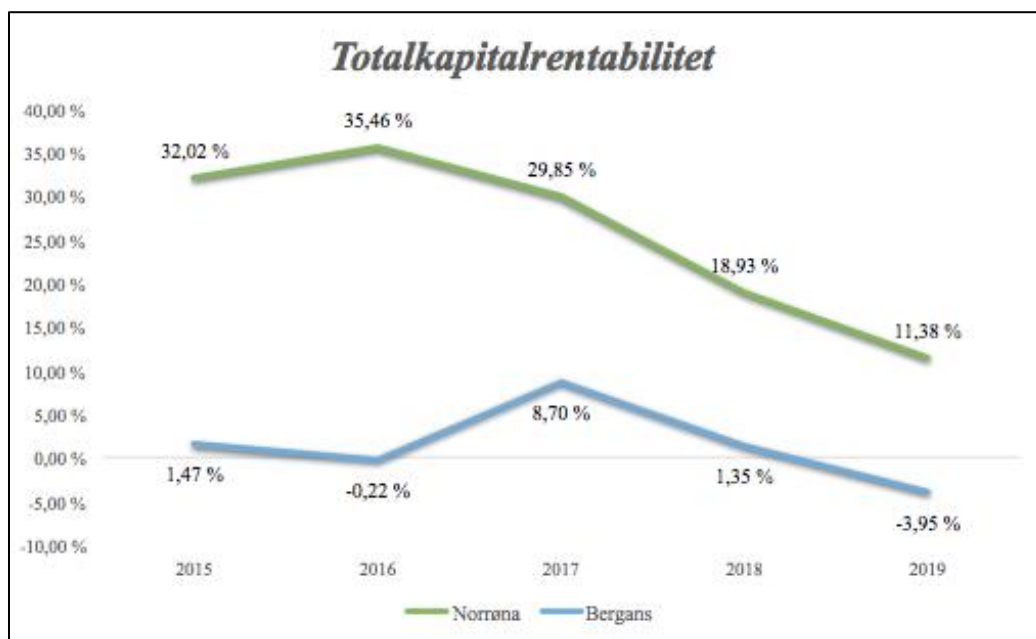


Figur 15: Egenkapitalrentabilitet (før skatt)

Egenkapitalrentabiliteten viser den regnskapsmessige avkastningen på egenkapitalen i konsernene. Dersom et selskap oppnår et høyt ordinært resultat og egenkapitalen er lav vil dette gi en høy avkastning på egenkapitalen. Norrønans egenkapitalandel har vært på rundt 70 prosent i perioden 2015-2019. Dette er en konsekvens av gode resultater over tid og at det tatt ut lave utbytter. Skattereglene bidrar trolig til at det holdes tilbake mer penger i holdingselskapet enn det strengt tatt hadde vært behov for. Den høye egenkapitalandel bidrar til at egenkapitalrentabiliteten blir dårligere enn den ville vært dersom selskapet hadde hatt mindre penger på bok. Det faktum at selskapet er lavt giret gjør at eierne sitter på mindre risiko, som igjen tilsier at kravet til egenkapitalrentabiliteten er lavere enn hvis selskapet i større grad hadde vært lånefinansiert. Egenkapitalrentabiliteten i Norrøna var svært god i starten av analyseperioden, men har falt betraktelig. Årsaken er todelt; resultatene har gått ned, mens egenkapitalen har økt.

Bergans har opplevd negativt ordinært resultat i hele analyseperioden, med unntak av i 2017. Dette har resultert i negativ egenkapitalrentabilitet. Egenkapitalen er redusert i perioden på grunn av underskuddene. Det er ikke tatt ut noe utbytte av konsernet. Den lave egenkapitalen gir høy risiko og høyere krav til egenkapitalrentabiliteten. Små endringer i resultatet vil gi store utslag på nøkkeltallet. Dette illustreres tydelig ved at et svakt 2019, resulterte i en egenkapitalrentabilitet på -72 prosent.

Totalkapitalrentabilitet



Figur 16: Totalkapitalrentabilitet

De aller fleste selskaper er delvis lånefinansiert, og vi vurderer derfor totalkapitalrentabiliteten i tillegg til egenkapitalrentabiliteten. Totalkapitalrentabiliteten viser avkastningen på selskapets samlede kapital, uavhengig i hvordan den er finansiert. Totalkapitalen bør som et minimum være høyere enn gjennomsnittlig lånerente. Norrøna har opplevd en reduksjon i totalkapitalrentabiliteten de senere årene. Deres eiendeler har økt i perioden, samtidig som de har opplevd en reduksjon i det ordinære resultatet. Selv om totalkapitalrentabiliteten har falt, er totalkapitalrentabiliteten fortsatt på et meget tilfredsstillende nivå.

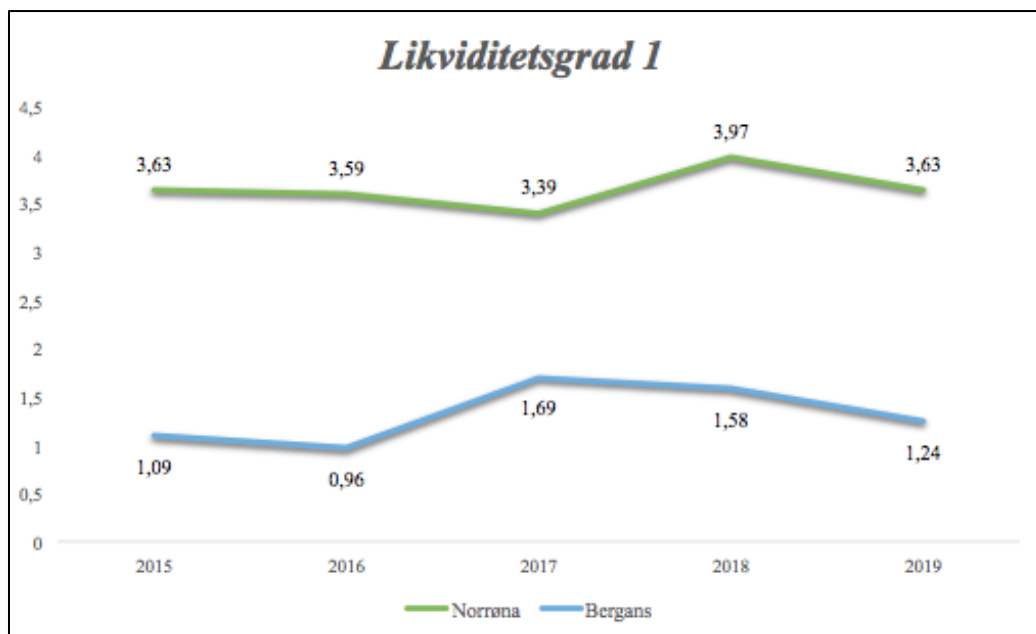
Bergans totalkapitalrentabilitet vitner til om dårlig lønnsomhet. Analysen viser at totalkapitalrentabiliteten har vært lavere enn lånerenten, de fleste årene i perioden.

5.6.2 Likviditet

Selskaps likviditet analyseres for å få et bilde av selskapets evne til å betale sine forpliktelser. Tilfredsstillende likviditet er viktig i forhold til bærekraft av flere årsaker. God likviditet gir handlingsrom. Fremfor å bruke tid på å finne ut hvordan man løpende skal klare å innfri sine forpliktelser, kan selskapet fokusere på hvordan de kan gjøre verdikjeden mest mulig bærekraftig og lønnsom. Et selskap som opplever dårlig likviditet vil ha problemer med å betale sine leverandører og långivere, som ofte medfører et dårlig samarbeidsklima. Leverandørene vil kanskje være mindre samarbeidsvillige når det kommer til å iverksette ulike bærekraftstiltak i produksjonen. Dårlig likviditet kan også medføre utgifter til renter og inkasso, samt

betalingsanmerkninger. Slike anmerkninger er svært uheldig da det begrenser mulighetene til å få kreditt, noe som igjen gir dårligere likviditet og mindre handlingsrom. Betalingsanmerkninger vil også kunne være svært uheldig hvis en søker finansiering hos banker og kredittinstitusjoner, eller dersom man ønsker å tiltrekke seg nye investorer.

Likviditetsgrad 1

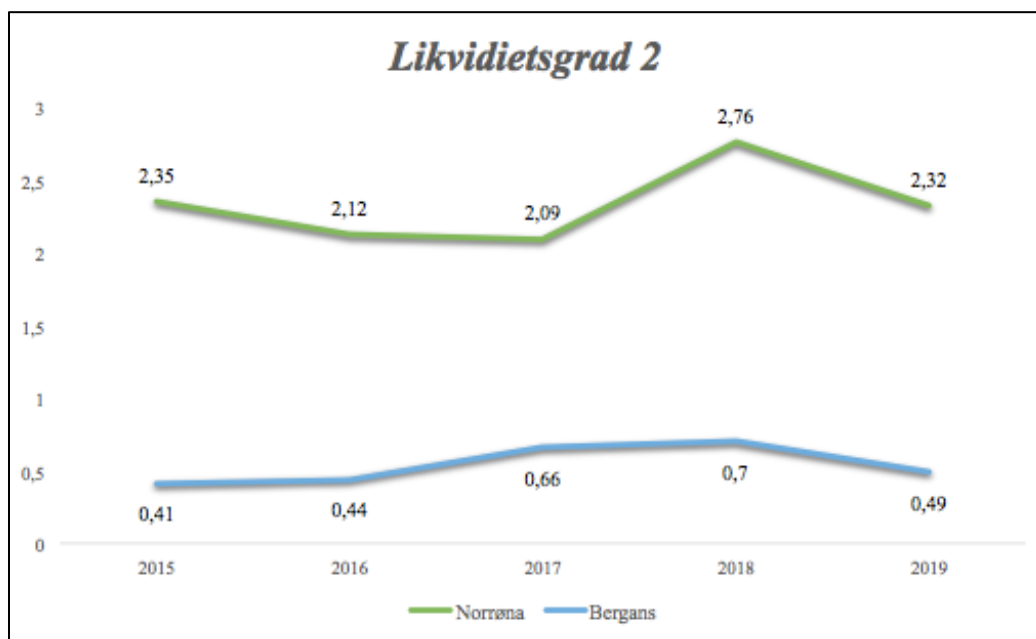


Figur 17: Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 viser forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Man regner med at omløpsmidlene kan likvideres innen ett år. Den kortsiktige gjelden på sin side, er forpliktelse som vil forfalle innen et år. Dersom nøkkeltallet er på 2 eller mer, regnes det som bra. En likviditetsgrad på 1-2 regnes som middels. Dersom nøkkeltallet er under 1 anses det som dårlig.

For Norrøna har likviditetsgrad 1 vært jevn, og til enhver tid over 3. Konsernets betalingsevne kan derfor regnes som meget tilfredsstillende. Fra 2015 til 2019 har Norrønans kortsiktige gjeld økt med omkring 60 prosent. Det samme har selskapets omløpsmidler gjort, som innebærer at nøkkeltallet holder seg stabilt. Bergans likviditetsgrad har derimot ikke vært tilfredsstillende i femårsperioden. Selskapets omløpsmidler er redusert med nærmere 100 millioner, mye på grunn av en reduksjon i varelageret. Bergans konsernets kortsiktige gjeld er redusert med omkring 125 millioner. Det er positivt med tanke på selskapets likviditet at den kortsiktige gjelden er redusert, men dette gir lite utslag på nøkkeltallet når også selskapets omløpsmidler reduseres.

Likviditetsgrad 2



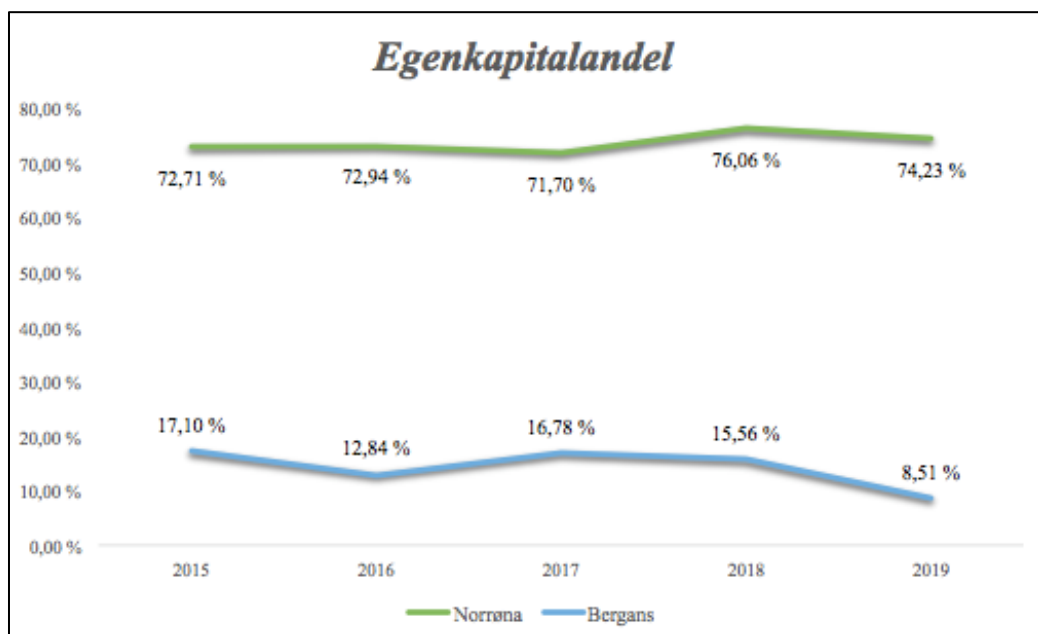
Figur 18: Likviditetsgrad 2

Til forskjell fra likviditetsgrad 1, trekker man fra varelager når likviditetsgrad 2 skal beregnes. Varelageret er det minst likvide omløpsmidlet. Likviditetsgrad 2 bør ligge på 1 eller mer for at en bedrift til enhver tid skal være likvid. Ligger nøkkeltallet på 1 så er omløpsmidlene i stand til å dekke den kortsiktige gjelden, og dersom den er større er dette en god bonus. Dersom nøkkeltallet er mellom 0,5 og 1 regnes det som middels, mens dersom tallet er under 0,5 regnes det som dårlig. For Norrøna har likviditetsgrad 2 vært over 2 i hele analyseperioden, som vitner til en meget god betalingsevne. For Bergans har nøkkeltallet vært under 1 i hele femårsperioden, som kan vitne om en dårlig betalingsevne. Likviditetsgraden er beregnet per 31/12 og på dette tidspunktet av året er trolig varelageret på sitt laveste nivå grunnet julehandel. Det innebærer at nøkkeltallene knyttet til spesielt likviditetsgrad 2 trolig er bedre rundt nyttår enn resten av året.

5.6.3 Soliditet

Formålet med å analysere selskapenes soliditet er å få informasjon om hvordan eiendeler er finansiert. Har Norrøna og Bergans ressurser til å stå imot økonomiske tap og vil de være i stand til å håndtere uforutsette hendelser? Egenkapitalandelen og gjeldsgraden gir en indikasjon på dette.

Egenkapitalandel

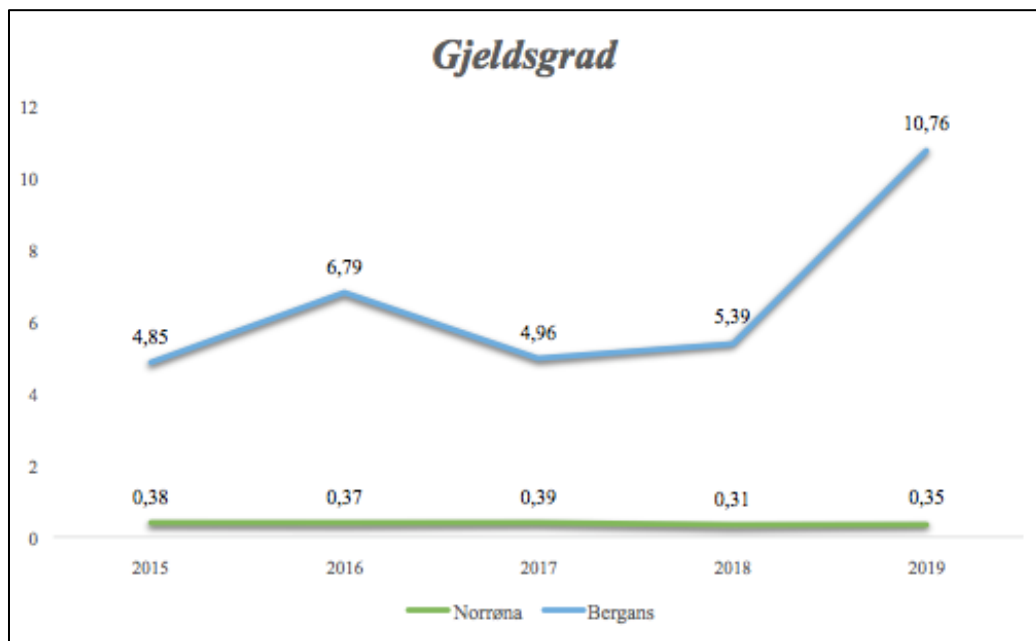


Figur 19: Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen er andelen av selskapets eiendeler som er finansiert med egenkapitalen. Dersom egenkapitalandelen er høy vitner det om at selskapet har en god evne til å tåle tap, noe som er positivt. I tillegg til at bedriften kan tåle tap, gir det også et større spillerom til å for eksempel gjøre strategiske investeringer, som er positivt i denne oppgavens sammenheng med tanke på for eksempel ulike bærekraftstiltak. Som en tommelfingerregel kan man si at en egenkapitalandel på over 30 prosent regnes som bra. Det vil likevel være hensiktsmessig å avgjøre hvorvidt nøkkeltallet er tilfredsstillende på bakgrunn av hva som er vanlig i bransjen.

Vi ser at Norrøna har en meget solid og stabil egenkapitalandel. Gode økonomiske resultater over tid kombinert med lave utbytter er en av faktorene som har resultert i at Norrøna i dag er et så solid selskap. Den høye egenkapitalandel vitner om at selskapet i liten grad benytter seg av gjeld for å finansiere sine eiendeler. Bergans på sin side har en langt lavere egenkapital. Selskapet har i store deler av femårsperioden en egenkapitalandel som klassifiseres som dårlig. Det er en lav andel av selskapets eiendeler som er finansiert av egenkapital, og selskapets gjeld er dermed høy. Utfra dette nøkkeltallet er altså Norrøna langt mer solide enn Bergans og har en mye bedre evne til å tåle tap, og foreta investeringer i driften.

Gjeldsgrad



Figur 20: Gjeldsgrad

Gjeldsgraden viser hvor mye gjeld et selskap har i forhold til egenkapitalen, og dermed hvor gjeldsstyrt eller gjeldsfinansiert selskapet er. Jo lavere gjeldsgraden er, desto bedre er det, og desto mer solid er selskapet. Dersom gjeldsgraden er 1 innebærer det at gjelden i selskapet er like stor som egenkapitalen, og dette anses som bra. Dersom nøkkeltallet er mellom 3 og 8 anses det som tilfredsstillende.

Norrøna har en meget stabil lav gjeldsgrad gjennom hele perioden. Den beveger seg fra 0,31 på det laveste til kun 0,39 på det høyeste. Konsernet har de til enhver tid mye høyere egenkapital enn gjeld, og er meget solide. Bergans har en gjeldsgrad på over 2 gjennom hele perioden. Den beveger seg fra 4,85 på det laveste, til 10,76 på det høyeste i 2019. Bergans er gjeldsfinansiert i mye større grad enn Norrøna, og Norrøna er vesentlig mer tilfredsstillende og solid enn Bergans.

5.7.4 Konklusjon

Regnskapsanalysen har avdekket store forskjeller når det kommer til Norrøna og Bergans sin finansielle stilling. Likviditeten og soliditeten i Norrøna er meget god. Nøkkeltallene viser at lønnsomheten i konsernet er noe redusert de senere årene, men den anses fortsatt å være god. For Bergans viser konsernregnskapene at likviditetsgraden er svak, og at konsernets lønnsomhet og soliditet ikke er tilfredsstillende. Reduserte driftsinntekter og negative årsresultat, i kombinasjon med redusert egenkapital og økt gjeld ligger til grunn for funnene.

6. DISKUSJON

6.1 Hypotese 1: CSR medfører økt lønnsomhet

Vurderingen av hvorvidt CSR medfører økt lønnsomhet er omfattende, og det har vært nødvendig å studere flere ulike tilnærminger til temaet. Dybdeintervjuet med Brad Boren har vært verdifullt for å underbygge samt bekrefte, eller avkrefte våre funn gjennom utredningen. For å kunne besvare hypotesen tilknyttet lønnsomhet har vi sammenlignet Norrøna med Bergans. Vi har gjennom oppgaven sett på relevant teori angående bærekraft og lønnsomhet, analysert bærekraftstiltakene til henholdsvis Norrøna og Bergans, samt utført regnskapsanalyse av begge selskapene.

Fokuset på bedrifters samfunnsansvar har fått økt oppmerksomhet de senere årene. Samfunnet har alltid hatt en forventning om bedrifters lønnsomhet, men nå står aktørene i næringslivet overfor forventninger til at de skal opptre på en ansvarlig og bærekraftig måte. Det økte fokuset på CSR har medført at aktører med et stort fokus på samfunnsansvar og bærekraft kan oppnå konkurransefortrinn og økt lønnsomhet. For aktører som derimot ikke tar sitt ansvar på alvor, kan det medføre en risiko da det både kan skade merkevaren og lønnsomheten i selskapet. Rapporter som Bærekraft 100 viser en helhetlig positiv trend, som indikerer at norske bedrifter anser bærekraft og samfunnsansvar som lønnsomt.

Sustainable Brand Index avdekket at norske forbrukere blir stadig mer opptatt av bærekraft, og at deres kjøpsbeslutninger i større grad påvirkes av bedrifters tilnærming til bærekraft. For aktører med bærekraftige forretningsmodeller er denne trenden positiv. Bedriftene vil potensielt oppleve økt lønnsomhet da deres tilnærming til bærekraft fører med seg flere fordeler (Eccles et al, 2014). Aktørene tiltrekker seg oppmerksomhet for sin bærekraftige tankegang som igjen kan medføre økt profitt. Kundene vil ofte ha høy tillit til selskapet ettersom det er en aktør som tar sitt samfunnsansvar på alvor. Dette vil igjen føre til at kundene blir lojale overfor selskapet, og at bedriften oppnår et godt omdømme. At nordmenn blir stadig mer opptatt av bærekraft medfører også at flere og flere ønsker å jobbe i selskaper med en bærekraftig profil. At en bedrift fremstår som en attraktiv arbeidsplass, vil kunne føre til at de kan velge mellom mange søkere og sikre seg kunnskapsrike og motiverte ansatte.

Selv om stadig flere anser samfunnsansvar og bærekraft som lønnsomt, finnes det ingen garanti for at det er det. Dette faktum underbygges av professor Caroline Dale Ditlev-Simonsen uttalelse om at samfunnsansvar kun er lønnsomt dersom det gjøres korrekt. Førsteamenuensis

Jakob Utgård kom i sin forskning frem til at samfunnsansvar har en positiv, men moderat effekt på lønnsomhet. Hans forskning underbygger også Ditlev-Simonsen sin påstand om at det er lønnsomt dersom det gjøres korrekt. Utgård kom også frem til at kostnadene tilknyttet bærekraft kan bli større enn de positive effektene. Dette viser at bærekraft også potensielt kan redusere bedriftens lønnsomhet.

Bærekraftstiltak kan ha en positiv påvirkning på en bedrifts lønnsomhet. Stiftelsen Miljøfyrtårn har blant annet formulert tiltak for å sikre energisparing og bærekraftig transport. Både mindre energibruk og mer bærekraftig transport vil kunne medføre at kostandene reduseres som er positivt for en bedrifts lønnsomhet. Begge de nevnte bærekraftstiltak kommuniserer Norrøna at de jobber med. Vi har også analysert en rekke andre bærekraftstiltak som Norrøna og Bergans har iverksatt. Det er få utpregede forskjeller, og mange av tiltakene er sammenlignbare. På bakgrunn av bærekraftstiltakene er det dermed få indikasjoner på at det ene selskapet gjør mye mer enn det andre for å være en ansvarlig og bærekraftig aktør. Likevel er deres lønnsomhet svært ulik.

Regnskapsanalysen gir oss et innblikk i bedriftenes lønnsomhet, likviditet og soliditet. Det analysene derimot ikke forteller oss er hvilken direkte innvirkning bærekraftstiltakene har på de økonomiske resultatene. Det er derfor vanskelig å trekke konklusjoner på detaljnivå, da det vil kreve mye snevrere analyser enn hva vi har tilgang til. Da ville det være nødvendig å benytte data om de konkrete bærekraftsmålene med deres livsløp og økonomiske konsekvenser. Regnskapsanalysen avdekket likevel at det er en enorm forskjell på Norrøna og Bergans sine økonomiske resultater. Norrønas finansielle stilling er meget tilfredsstillende, mens Bergans sine er mindre tilfredsstillende. Vi konkluderer derfor med at på tross av at bærekraftstiltakene er nokså like, er lønnsomheten meget forskjellig. Dette indikerer at måten CSR utføres på har den største innvirkningen på hvorvidt det er lønnsomt eller ikke.

Norrønas fokus på bærekraft er tydelig gjennom hele verdikjeden, og selskapet har en helhetlig og profesjonell tilnærming til CSR. Gjennom intervjuet med Brad Boren får vi inntrykk av at profitt ikke er den største motivasjonen bak Norrønas samfunnsansvar. Motivasjonen ligger i at selskapet ønsker å ta valg som sikrer en bærekraftig utvikling. Brad Boren trekker også frem at Norrøna tar beslutninger som skal legge til rette for at den femte generasjonen, hvis de ønsker det en dag skal ta over. Selskapet har siden start hatt fokus på å tilby produkter av bærekraftige kvalitet. Norrøna bruker mellom tre og fire år på å utvikle et produkt hvor andre aktører kun bruker seks måneder. Dette medfører at det ferdige produktet blir av en svært høy kvalitet, noe

som også reflekteres i prisene. Dersom produktet blir ødelagt, reparerer Norrøna det. Valgene forlenger levetiden. En slik ordning sikrer lojale og fornøyde kunder og er med på å skape et godt omdømme som igjen medfører lønnsomhet.

Vi konkluderer med at CSR ikke er noen lønnsomhetsgaranti. Både Norrøna og Bergans har et stort fokus på CSR, men det er kun Norrøna som opplever god lønnsomhet. Dette vitner til at CSR like gjerne kan påvirke lønnsomheten i en virksomhet negativt som positivt. Vår konklusjon blir derfor det samme som professor Ditlev-Simonsen; CSR kan medføre økt lønnsomhet – dersom det utføres korrekt.

6.2 Hypotese 2: Norrøna påvirkes av eksterne interessenter til å være bærekraftig

Norrøna har en målsetning om å være ledende innenfor sosial- og miljømessig praksis i sin bransje. For å nå disse ambisjonene har Norrøna implementert en rekke tiltak gjennom hele verdikjeden for å sikre en bærekraftig drift. Spørsmålet blir om tiltakene er igangsatt på bakgrunn av eksterne interessenters krav om bærekraft, eller om det stammer fra et brennende internt engasjement for miljø og mennesker.

Silseth (2019) viser til at konsumenter blir stadig mer interessert i bærekraft og sosiale aspekter. Likevel veier fortsatt produktets pris tyngst for de fleste forbrukere, og mange støtter dermed opp under aktører som tilbyr fast-fashion. Brad Borens erfaring er at enkelte forbrukere er opptatt av bærekraft, men at dette antallet bare vil øke i årene fremover. Han peker på at flere og flere studier inkluderer emner som omhandler bærekraft, og han mener det er positivt at dette er satt på dagsordenen. Fremtidige konsumenter vil sannsynligvis i større grad påvirke selskaper til å være bærekraftige, og verdsette disse aktørene høyere enn aktører som ikke tar bærekraft på alvor. Per dags dato viser han til at konsumenter i liten grad påvirker Norrøna til å være bærekraftig.

Norrøna og andre virksomheter påvirkes i dag også i liten grad av myndighetene til å handle bærekraftig. Dette tror Brad Boren kommer til å endre seg i fremtiden. Det som i dag er frivillige bærekraftstiltak, vil nok komme som krav og lovpålegg fra myndighetene og EU i fremtiden. Dette vil utgjøre en risiko for aktører som ikke tar bærekraft på alvor i fremtiden, både på med tanke tap av omdømme, men også for eventuelle økonomiske sanksjoner.

Som for de tidligere nevnte interessentene, opplever Norrøna lite press fra sine leverandører om å være bærekraftige. Norrøna på sin side har satt ulike krav til sine leverandører. Ved at virksomheten utformet sitt CSR-roadmap i 2013, kunne de vise leverandørene spesifikke mål de måtte innrette seg etter. Norrøna satte krav til leverandørene om at de for eksempel måtte bruke resirkulerte- og organiske materialer, og dersom noen motsatte seg disse ønskene kom Norrøna til å skifte leverandør. Norrøna var naturligvis helt avhengig av at leverandørene forpliktet seg til veikartet, for at de skulle nå sine mål. De konkrete målene viste seg å være en suksess, og Norrøna måtte bytte ut få leverandører. Produktene produseres i dag på en mer bærekraftig måte enn når veikartet ble introdusert.

Det finnes flere forhandlere av Norrønaprodukter, som for eksempel sportskjedene Anton Sport og Sport 1. Norrøna har tidligere opplevd lite press fra disse interessentene, men har erfart at også butikkene blir mer og mer opptatt av bærekraft. I fremtiden kan dette medføre at enkelte merkevarer blir ekskludert fra varesortimentet til butikker dersom de ikke kan vise til at deres drift ikke skader mennesker og miljø.

Brad Boren mener at det er de interne interessentene som i størst grad påvirker selskapet til å være en bærekraftig og ansvarlig aktør. Deres målsetning om å være ledende innenfor sosial- og miljømessig praksis i bransjen, gjør at Norrøna setter høye mål internt. Norrøna er også medlem av flere organisasjoner som jobber hardt for å redusere bransjens fotavtrykk, og de er dermed delaktig i å utvikle målene. Norrøna er og har vært en familieeid virksomhet i fire generasjoner, og deres fokus ligger ikke på å tjene raske penger. Fokuset ligger heller på å bygge virksomheten videre til den femte generasjonen, noe som innebærer at man må ta bærekraft på alvor. Dette er også forankret i virksomhetens filosofi.

Konklusjonen på hypotese 2 er at per dags dato påvirkes Norrøna i liten grad av eksterne interessenter til å være bærekraftige, men at de selv setter bransjeledende krav til sine leverandører.

6.3 Hypotese 3: Norrøna markedsfører seg som mer bærekraftig enn de i realiteten er

I analysen om greenwashing kom vi frem til at Norrøna ikke er av aktørene som roper høyest om arbeidet de gjør for miljøet og samfunnet. Intervjuet med Brad Boren forsterket dette inntrykket da han hadde gode og utfyllende svar på alle våre spørsmål som var knyttet til Norrønas samfunnsansvar. I intervjuet fikk vi inntrykk av at Norrøna gjør det motsatte av greenwashing, nemlig at selskapet gjør mer for miljøet og samfunnet enn hva som fremkommer

gjennom markedsføring, media og deres egne kanaler. Brad Boren forteller at selskapet med fordel kunne markedsført sitt bærekraftsarbeid på en bedre måte, og at de jobber med å utforme nettsidene sine slik at de skal bli enda mer transparente. På denne måten får forbrukere tilgang til informasjon om hva Norrøna gjør bra, og hva de kan bli enda bedre på.

Norrøna har et fullstendig og helhetlig syn på bærekraft gjennom hele verdikjeden, hvilket er essensielt med tanke på greenwashing. Selskapet har et stort fokus på at materialene som benyttes skal være både bærekraftige og av utmerket kvalitet, samt at de skal verifiseres av en tredjepart. Det er positivt at Norrøna benytter seg av tredjeparter for kontroll av verdikjeden da det bidrar til åpenhet. For Norrøna er det viktig at bærekraftige materialer, som for eksempel resirkulert polyester, ikke går på bekostning av kvaliteten. Mange aktører erstatter i dag vanlig polyester med resirkulert polyester uten å teste produktene godt nok. Dette kan resultere i at kvaliteten på produktet er mye dårligere enn det originale. Forkortet levetid for produkter er svært lite bærekraftig. Brad Boren forteller at Norrøna legger store ressurser i å teste sine produkter. Dersom man erfarer at det resirkulerte materialet ikke innehar de samme egenskapene som et mindre bærekraftig materiale, vil de foreta endringer. Produktene testes internt i over ett år for å skape trygghet for at de kan stå bak kvaliteten på produktet.

Når det kommer til sirkulær økonomi oppfatter vi også at Norrøna har en helhetstenkende tilnærming til temaet. I mange bransjer er det en utbredt holdning at resirkulering er veien til bærekraft. Det er uten tvil viktig, men det kommer an på så mye mer enn resirkuleringen isolert sett, for at tiltakene skal kunne anses som bærekraftig. Mange konsumenter forbinder også resirkulering med bærekraft, og tenker at aktører som markedsfører at de benytter seg av resirkulerte materialer automatisk er bærekraftige selskap. Dette er ikke nødvendigvis riktig. Brad forteller at Norrøna har store ambisjoner om å være sirkulære på flere plan, men at de også er opptatt av utfordringene ved dette. De tenker ikke at resirkulering er positivt for enhver pris. Han mener at man må se på hele produktets livsløp for å vurdere hvorvidt noe er bærekraftig eller ei. Produkter som for eksempel produseres av resirkulerte materialer, for så å bli brukt i et halvt år, før det igjen resirkuleres er ikke bærekraftig.

Mange forbinder bruken av kjemikalier med noe negativt da man har hørt at det kan skade både mennesker og miljø. Kutt i kjemikaliebruk er dermed typisk tema som er aktuelt når det er snakk om greenwashing. Bedrifter kan fronte at de har kuttet ut skadelige kjemikalier fra produksjonen uten at forbrukerne får informasjon om hva kjemikaliene er erstattet med, og om dette eventuelt er mer skadelig for miljøet. Brad forteller at de hadde et 2020-mål om å være

helt PFC-fri, men at målet ikke ble nådd. Vi anser det som positivt at Norrøna informerer om målene som ikke er oppnådd ennå. Det gir tillit. Brad mener at Norrøna kan nå målet innen 2023 uten at det skal gå på bekostning av kvaliteten. Han understreker også at flere erstatninger for PFC er like skadelige, om ikke mer, og at Norrøna derfor jobber for å finne et mer miljøvennlig alternativ. Med tanke på å vurdere greenwashing, kan man som forbruker sette spørsmålstegn ved hvilke kjemikalier aktører velger når de faser ut bruken av PFC.

Sustainable Brand Index er en interessant indeks med tanke på greenwashing. Studien viser hvor bærekraftig ulike aktører oppfattes av sine interessenter. Mange selskaper styres av interessenters krav til at man skal være bærekraftig, og for disse aktørene vil resultatene fra studien være viktig. Indeksen viser at Norrøna ikke er av selskapene som oppfattes som mest bærekraftig. Dette faktum underbygger det helhetlige bildet vi har fått av Norrøna. Årsaken ligger i at Norrøna ikke legger så mye energi i å promotere alt de gjør, i den hensikt å tilfredsstille interessenter. Brad forteller at Norrøna retter sin energi mot de elementene som faktisk gjør en synlig forskjell globalt. Han sier at det som i hovedsak driver Norrøna og deres bærekraftsarbeid er å iverksette tiltak som skaper forandring og endre bransjen til det bedre. Dette underbygger vår oppfatning om at greenwashing ikke er et fenomen som foregår i Norrøna.

Brad Boren forteller at Norrøna kontinuerlig jobber for å bli mer bærekraftige og transparente i fremtiden. I 2029 feirer Norrøna 100 år, og i den anledning vil selskapet snart lansere sine 2029-mål. Målene går blant annet ut på at Norrøna skal bli karbonnøytrale uten å kjøpe credits, samt at alle deres materialer skal komme fra resirkulerte eller rene biosyntetiske stoffer. Selskapet jobber også med ulike partnere for å utvikle teknologi som kan generere gode resirkuleringsmønstre for materialer som er kuttet ut fra produksjonen og ikke lengre kan benyttes. Norrøna gjør også det de kan for å påvirke bransjen til å få på plass enda bedre løsninger for resirkulert polyester, men det er fremdeles mye som mangler på teknologifronten. I fremtiden vil Norrøna fortsette å ha fokus på internasjonale samarbeid for å redusere industriens negative innvirkning på klimaet og mennesker.

Vi vil konkludere med at Norrøna ikke markedsfører seg som mer bærekraftige enn de i realiteten er. Norrøna kunne med fordel markedsført sine bærekraftstiltak og internasjonale samarbeid bedre, og det er ingenting som tyder på at det de legger frem ikke er realiteten.

6.4. Hvordan kan et selskap som Norrøna sikre fortsatt lønnsomhet gjennom fokus på bærekraft i verdikjeden?

Per dags dato er lønnsomheten til Norrøna meget tilfredsstillende. Selskapet har utformet en god bærekraftstrategi samt bærekraftstiltak som er godt implementert i hele verdikjeden. Dette er svært positivt, men det er avgjørende at Norrøna ikke ”sier seg fornøyd” og kontinuerlig jobber for å forbedre sine prosesser ytterligere for at de skal kunne bevare sin gode lønnsomhet også i fremtiden. Bærekraft og CSR er i stadig forandring og det vil antageligvis kreves enda mer av dagens bedrifter i fremtiden. PwC har sammenfattet dette godt ved at de kommuniserer at selskaper må bli enda mer konkurransedyktige på bærekraft. For å bli dette må de ha enda bedre bærekraftig verdiskapning, god forretning innen bærekraft og ha bærekraft gjennomgående i hele forretningsstyringen.

Et godt omdømme er viktig for et selskap og dets lønnsomhet. Analysen avdekket at bærekraft er et tema som stadig opptar konsumenter i stadig større grad. Andelen av konsumenter og interessenter som setter krav til selskapers samfunnsansvar vil antageligvis øke i fremtiden. Brad Boren sa nettopp dette under intervjuet, at han både håpet og trodde at konsumenter ville bry seg enda mer om bærekraft i fremtiden. Den økte interessen for bærekraft innebærer at Norrøna bør ha et større fokus på hvordan de oppfattes av omverden, uten at det skal foregå greenwashing. Norrøna vil være tjent med og i større grad markedsføre sitt samfunnsansvar, da dette vil bidra til at interessentene i større grad for inntrykk av at Norrøna er en ansvarlig aktør. Dette vil bidra til å sikre fortsatt lønnsomhet.

Vi mener at Norrøna ville ha stor nytte av å sikte mot en Miljøfyrtårnsertifisering. En slik sertifisering vil kunne hjelpe Norrøna flere steg videre med sin bærekraftstrategi. Som nevnt i analysen vil Miljøfyrtårnsertifisering både kunne bedre omdømme, gi konkurransefortrinn, redusere kostnader og derfor potensielt medføre økt lønnsomhet.

Konklusjonen på forskningsspørsmålet blir at ved å integrere bærekraft i større grad i risikostyring, bli enda mer konkurransedyktige på bærekraft, fortsette eller forbedre sin strategi og kontroll for den gode lønnsomheten, ha mer fokus på konsumentene og andre interessenter og samtidig i større grad fremme hva de gjør - gjerne i form av Miljøfyrtårnsertifisering, vil Norrøna kunne fortsette å være lønnsomme på sikt.

7. KONKLUSJON

7.1 Oppsummering

Formålet med masteroppgaven har vært å studere sammenhengen mellom bærekraft og lønnsomhet. Vi har undersøkt sammenhengen mellom satsing på bærekraft og lønnsomhet i sportsbransjen, med Norrøna som eksempel. Norrøna har i nærmere 100 år tilbudt produkter av ypperlig kvalitet, og de jobber for at produksjonen skal foregå på en så ren måte som mulig. Deres forretningsidé gir et godt utgangspunkt for bærekraftig drift. Analyser viser at Norrønas bærekraftstiltak og tilhørende bærekraftstrategi er godt implementert, noe som bidrar til å sikre en bærekraftig verdiskapning gjennom verdikjeden.

Lønnsomhet kan blant annet bidra til økonomisk handlefrihet, bærekraftig produktutvikling, samt mulighet til å satse på innovativ og grønn teknologi. Analysen av Norrøna og Bergans bærekraftsarbeid avdekket at begge selskapene hadde et stort fokus på bærekraft, og at de hadde iverksatt liknende tiltak for å redusere sin negative påvirkning på miljøet. Regnskapsanalysen avdekket store forskjeller i lønnsomheten til Norrøna og Bergans. Regnskapene avdekket at Norrøna har lønnsomme, og at likviditeten og soliditeten var meget god, mens Bergans sine nøkkeltall vitnet om en lite tilfredsstillende økonomisk stilling. På bakgrunn av regnskapsanalysene isolert sett kunne vi dermed ikke fastslå at det var en positiv sammenheng mellom bærekraft og lønnsomhet. Allerede etablert bærekraftsteori og publiserte forskningsartikler, kombinert med våre bærekrafts- og regnskapsanalyser har derimot vist oss at bærekraft og CSR må gjennomføres korrekt for at det skal medføre lønnsomhet.

Norrøna kan med fordel markedsført sine bærekraftstiltak og internasjonale samarbeid bedre. Sustainable Brand Index avdekket at Norrøna oppfattes som mindre bærekraftige enn konkurrenten Bergans, selv om dette nødvendigvis er tilfelle. Norrøna drives i størst grad av de interne interessentene til å være en bærekraftig og ansvarlig aktør. Selskapet påvirkes i liten grad av eksterne interessenter som for eksempel kunder, media og myndigheter. I takt med at forbrukere i stadig større grad blir opptatt av bærekraft vil det være viktig at Norrøna i fremtiden fokuserer på denne interessentgruppen og deres ønsker og behov. Dagens situasjon vitner om at Norrøna ikke markedsfører seg som mer bærekraftige enn de er, dvs. greenwashing. Våre funn tyder på at Norrøna med fordel kunne markedsført flere av tiltakene de gjør innenfor CSR og bærekraft på en bedre måte.

Konklusjonen for oppgaven er at bærekraft absolutt kan medføre lønnsomhet ved korrekt implementering og utførelse av bærekraftstrategien.

7.2 Videre forskning

Vi tror det vil bli publisert mye spennende forskning rundt bærekraft og lønnsomhet i fremtiden. Et forslag til videre forskning er å sammenligne et større antall sammenlignbare bedrifter. Dette ville bidratt med å gi et mer helhetlig bilde av sammenhengen mellom bærekraft og lønnsomhet, og man ville oppnådd flere holdepunkter for funnene. Det kunne også være interessant å sammenligne de store kjedeaktørene som XXL, Intersport og Sport1 med de mindre aktørene som Norrøna og Bergans.

Videre ville det være interessant å gå dypere inn i de konkrete bærekraftstiltakene og se på deres påvirkning på lønnsomhet. Det hadde vært interessant å få en oversikt over tiltakenes livsløp, samt å få innsikt i kostnadene som direkte kan knyttes tilbake til de aktuelle bærekraftstiltakene. I denne sammenheng ville det være nyttig å sette sammenlignbare tiltak i forskjellige bedrifter opp mot hverandre for å vurdere gjennomføringen av dem og hvordan dette igjen påvirker lønnsomhet.

Vi mener også at det ville være interessant å forske videre på interessenters påvirkning på bedrifters bærekraftsarbeid. Fokuset på CSR og bærekraft vil sannsynligvis bare øke i fremtiden og det vil stilles strengere krav til bedriftene som både er lovpålagt og ønsket. Det ville vært spennende å se utviklingen i hvor stor grad interessenter påvirker bedriftene og se om progresjonen utarter seg likt i sportsbransjen som i andre bransjer.

REFERANSER

Litteratur

Jørgensen, S., & Pedersen, T. L. (2013). *Ansvarlig og lønnsom, Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kristoffersen, T. (2014) *Årsregnskapet- en grunnleggende innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
Langli, J. C. (2016) *Årsregnskapet*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lund, T. (1996) *Metoder i kausal samfunnsforskning en kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management 3e*. New York: McGraw-Hill Education.
Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Artikler

Aale, P.K. (2011, 03.10) Disse kan forsvinne. *Aftenposten*. Hentet fra:
<https://www.aftenposten.no/norge/i/1nPWJ/disse-kan-forsvinne> Dato: 08.02.2021

Alfsen, H & Aksnes, T. C. (2017, 07.) Bærekraft og samfunnsansvar i verdikjeden. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/barekraft-og-samfunnsansvar-i-verdikjeden> Dato: 10.02.21

Benjaminsen, C. (2018) Hva betyr egentlig sirkulær økonomi? *Sintef*. Hentet fra: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2018/hva-betyr-egentlig-sirkular-okonomi/> Dato: 30.10.2020

Carroll, A.B. (2016) Carrolls pyramid of CSR: taking another look. *Int J corporate soc responsibility*. Hentet fra: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6#Bib1> Dato: 29.10.2020

Dahl, M. (2017,16.11.) "Ryddet" seg til bedre resultat. *Sportsbransjen*. Hentet fra: <https://sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/ryddet-seg-til-bedre-resultat> Dato: 25.02.2021

Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*. Management Science.

Ellefsen, H.C. (2019, 02.10) Bærekraftsrapportering - også for de små? *Regnskap Norge*. Hentet fra: <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/arsregnskap/barekraftsrapportering--ogsaa-for-de-smaa/> Dato: 06.11.2020

Engan, Ø., Fehr, A.L., Foss, A.B. (2012,07.05) Prisforskjell på 209 prosent. *E24*. Hentet fra: <https://e24.no/privatoekonomi/i/K3bXm7/prisforskjell-paa-209-prosent> Dato: 25.01.2021

Ghaderi, H. (2020, 03.02) Gresvig-direktør: -Ryggsekken vi har båret med oss ble for tung. *E24*. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/vQ1ow4/gresvig-direktoer-ryggsekken-vi-har-baaret-med-oss-ble-for-tung> Dato: 20.01.2021

Helle, K. (2020, 31.08) Merkene som har åpne fabrikklistor. *Fremtiden*. Hentet fra: <https://www.framtiden.no/gronne-tips/klar/merkene-som-har-apne-fabrikklistor.html> Dato: 20.10.2020

Johannessen, E.B. (2019, 10.07) Sportsutstyr på nett tar av: Fjellsport økte omsetningen med 20 prosent. *E24*. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/0ng2JE/sportsutstyr-paa-nett-tar-av-fjellsport-oekte-omsetningen-med-20-prosent> Dato: 20.01.2021

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Fuisz-Kehrbach, S., & Kell, G. (2015). *Joining Forces - Collaboration and Leadership for Sustainability*. MIT Sloan Review

Nilsen, H.R. (2020, 05.11) Den tredelte bunnlinje. *SNL*. Hentet fra: https://snl.no/Den_tredelte_bunnlinje Dato: 27.01.2021

Oreld, H. (2019, 22.11) Iskalde eksport-suksesser. *Finansavisen*. Hentet fra: https://finansavisen.no/lordag/reportasje/2019/11/15/7472315/norge-tar-usa-med-storm?fbclid=IwAR1gazzBaoQfUGf5fcnwqoNB_SiTe-KUkRWk7GxgZDQepPxR8yA-q9XD4EI Dato: 13.01.2021

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, 01). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Hentet fra: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> Dato: 28.01.2021

Rammen, K. (2020, 07.12.) Grunnleggende regnskapsanalyse. *Finanssans*. Hentet fra: <https://finanssans.no/grunnleggende-regnskapsanalyse#egenkapitalrentabilitet> Dato: 23.02.2021

Revfem, J. (2019,02.08.) Pengene fosser inn for Norrøna, men eier er ikke fornøyd. *Nettavisen*. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/okonomi/pengene-fosser-inn-for-norrøna-men-eier-er-ikke-fornoyd/s/12-95-3423822944> Dato: 25.02.2021

Senneset, I. (2019, 01.06) FN-rapport: Klesindustrien står for større utslipp enn fly og skip. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/9vrE8d/fn-rapport-klesindustrien-staar-for-stoerre-utslipp-enn-fly-og-skip> Dato: 01.02.2021

Skanche, T.W. (2020, 05.08) En bransje i endring? *Jakt&fiske*. Hentet fra: <https://jaktogfiske.njff.no/utstyr/2020/08/en-bransje-i-endring> Dato: 30.01.2021

Silseth, P.R. (2019, 21.06) Velger du bærekraftige varer? *BI*. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/06/velger-du-barekraftige-varer/> Dato: 24. 02.2021

Sund, S.S. (2018, 28.12.) Samfunnsansvar lønnsomt hvis det blir gjort riktig. *Ledernytt*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/samfunnsansvar-loennsomt-hvis-det-blir-gjort-riktig.6177297-112537.html> Dato: 13.01.2021

Utgård, J. (2017, 07.) Er samfunnsansvar lønnsomt? *Magma*. Hentet fra : <https://www.magma.no/er-samfunnsansvar-lonnsomt> Dato: 13.01.2021

Wangen, I.B. (2020, 10.02) 7 av 10 bedrifter på Østlandet mener det er lønnsomt å fokusere på bærekraft. *Sparebank1*. Hentet fra : <https://www.sparebank1.no/nb/ostlandet/om-oss/nyheter/7-av-10-ostlandsbedrifter-mener-det-er-lonnsomt-a-fokusere-pa-bae.html> Dato: 13.01.2021

Ånestad, S.E. (2019, 20.08.) Moteindustrien er en miljøversting. *Framtiden*. Hentet fra: <https://www.framtiden.no/201908207460/aktuelt/moteindustrien-er-en-miljoeversting.html> Dato: 12.11.2020

Ånestad, S.E. (2019, 03.05.) Miljøgiftig turtøy til høy pris for fabrikkarbeiderne. *Framtiden*. Hentet fra: <https://www.framtiden.no/aktuelt/miljogifter/miljogiftig-turtoy-til-hoy-pris-for-fabrikkarbeiderne.html> Dato: 19.11.20

Elektroniske kilder

Altinn (2019, 11.06) *Må jeg ha revisor?* Hentet fra: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/ma-jeg-ha-revisor/> Dato: 05.01.21

Bergans (udatert a) *Mer bærekraftig og rettferdig verdikjede*. Hentet fra: <https://www.bergans.com/no/baerekraft/verdikjede> Dato: 03.02.2021

Bergans (udatert b) *Mer bærekraftig forbruk*. Hentet fra: <https://www.bergans.com/no/baerekraft/lenge-leve-produktet> Dato: 02.02.2021

Bergans (udatert c) *Mer bærekraftig friluftsliv*. Hentet fra: <https://www.bergans.com/no/baerekraft/samarbeid> Dato: 02.02.2021

Bergans (udatert d) *Valg av materialer*. Hentet fra: <https://www.bergans.com/no/baerekraft/produktutvikling/materialer> Dato: 03.02.2021

European Commission (udatert) *A european green deal*. Hentet fra: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en Dato: 30.10.2020

FN (2019a, 15.01) *Bærekraftig utvikling*. Hentet fra: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> Dato: 17.09.2020

FN (2019, 24.09) *Klimaendringer*. Hentet fra: <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer> Dato: 11.01.2021

FN (2021, 08.01) *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> Dato: 11.01.2021

Forbrukerrådet (2020, 27.08) *Ny rapport viser at norsk økonomi er kun 2,4 prosent sirkulær*. Hentet fra: <https://www.forbrukerradet.no/siste-nytt/ny-rapport-viser-at-norsk-okonomi-kun-er-24-prosent-sirkulaer/> Dato: 30.10.2020

Framtiden i våre hender (2014, 27.06) *Bluesign*. Hentet fra: <https://www.framtiden.no/merkeguiden/klar/bluesign.html> Dato: 01.02.2021

Gs1 (udatert) *Norrøna Retail vant Handelsprisen 2015*. Hentet fra: <https://www.gs1.no/vare-bransjer/nytt-om-bransjene/norrøna-retail-vant-handelsprisen-2015> 05.03.2021

Lederkilden (udatert) *Ordlister, lønnsomhet*. Hentet fra : <https://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/l> Dato: 12.01.2021

Miljødirektoratet (2017, 12.06) *Farlige stoffer i klær og tekstiler*. Hentet fra: <https://www.environment.no/no/Tema/Kjemikalier/Produkter/Tekstiler/> Dato: 23.10.2020

Miljødirektoratet (2020, 22.06) *Klimagassutslipp fra transport*. Hentet fra: <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-transport/> Dato: 23.10.2020

Miljødirektoratet (udatert) *Sirkulær økonomi*. Hentet fra: <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/avfall/sirkular-okonomi/> Dato: 30.10.2020

Miljøfyrtårn (udatert) *Dette er miljøfyrtårn: sertifisering og ledelse*. Hentet fra: <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/dette-er-miljofyrtarn/> Dato: 14.01.2021

Miljøfyrtårn (2020a, 28.08.) *Rekordmange bedrifter blir Miljøfyrtårn-sertifisert*. Hentet fra: <https://www.miljofyrtarn.no/rekordmange-bedrifter-blir-miljofyrtarn-sertifisert/> Dato: 08.03.2021

Miljøfyrtårn (2020, 11.11) *Slik kan bærekraft påvirke bunnlinjen*. Hentet fra : <https://www.miljofyrtarn.no/slik-kan-baerekraft-pavirke-bunnlinjen/> Dato: 14.01.2021

Miljøfyrtårn (2021, 01.02.) *MENY har redusert mengden mat som kastes med 24%.* Hentet fra: <https://www.miljofyrtarn.no/meny-har-reduisert-mengden-mat-som-kastes-med-24/> Dato: 08.03.2021

Norrøna (udatert a) *Historie*. Hentet fra: <https://www.norrøna.com/nb-NO/om-norrøna/historie/> Dato: 07.01.2021

Norrøna (udatert b) *Norrøna Corporate Social Responsibility*. Hentet fra: https://www.norrøna.com/globalassets/00-new-site/08-responsibility/road-map_2020-update.pdf Dato: 01.02.2021

Norrøna (udatert) *An environmental mission*. Hentet fra: <https://www.norrøna.com/nb-NO/om-norrøna/samfunnsansvar/social-and-environmental-responsibility/> Dato: 02.02.2021

Norsk Sportsbransjeforening (2020) *Variierende salg blant sportskjedene og butikkene i 2019*. Hentet fra: <https://sportsbransjen.no/nyhetsarkiv/variert-salg-blant-sportkjedene-og-butikkene-i-2019> Dato: 11.12.2020

Osloregionen (2017) *Sesjon på Oslo urban arena - sirkulære byer og kommuner*. Hentet fra: <https://www.osloregionen.no/event/sesjon-pa-oslo-urban-arena-sirkulaere-byer-og-kommuner>
Dato: 19.02.2021

PwC (udatert) *Bærekraftsstrategi, rapportering og veien mot det grønne skiftet* Hentet fra: <https://www.pwc.no/no/tjenester/baerekraft.html> Dato: 04.01.21

Regjeringen (2020a, 07.02) *Norge forsterker klimamålet for 2030 til minst 50 prosent og opp mot 55 prosent*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-forsterker-klimamalet-for-2030-til-minst-50-prosent-og-opp-mot-55-prosent/id2689679/> Dato: 11.01.2021

Regjeringen (2020b, 18.05) *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/sdg_oversikt/id2505654/ Dato: 19.11.20

Regjeringen (udatert) *Sirkulær økonomi*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/forurensning/sirkular-okonomi/id2700997/> Dato: 30.10.2020

Regjeringen (2019, 13.03) *Næringslivets samfunnsansvar*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets_samfunnsansvar/id2076260/ Dato: 17.09.2020

Sportsbransjen(2017,17.01) *Mer omsetning på nett enn i butikk*. Hentet fra: <https://sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/mer-omsetning-pa-nett-enn-i-butikk> Dato: 20.01.2021

UN Global Compact (udatert) *Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon*. Hentet fra: <https://globalcompact.no/baerekraftsmal/mal-12-ansvarlig-forbruk-og-produksjon/> Dato: 07.03.2021

Rapporter

Arktis Holding AS (2016) *Årsrapport 2015*. Arktis Holding AS

Arktis Holding AS (2017) *Årsrapport 2016*. Arktis Holding AS

Arktis Holding AS (2018) *Årsrapport 2017*. Arktis Holding AS

Arktis Holding AS (2019) *Årsrapport 2018*. Arktis Holding AS

Arktis Holding AS (2020) *Årsrapport 2019*. Arktis Holding AS

Bergans Fritid AS (2016) *Årsrapport 2015*. Bergans Fritid AS

Bergans Fritid AS (2017) *Årsrapport 2016*. Bergans Fritid AS

Bergans Fritid AS (2018) *Årsrapport 2017*. Bergans Fritid AS

Bergans Fritid AS (2019) *Årsrapport 2018*. Bergans Fritid AS

Bergans Fritid AS (2020) *Årsrapport 2019*. Bergans Fritid AS

Brundtland, G.H. (1987) *Our common future: the world commission on environment and development*. Oxford: Oxford university press.

De Wit, M., Haigh, L., Von Daniels, C. & Christiansen, A.F. (2020) *The circularity gap report Norway*. Circle economy, Circular Norway. Lastet ned fra: <https://www.circularnorway.no/gap-report> Dato: 30.10.20

Hedén, E.E., Kausits, M., Ekman, J., Jönsson, S., & Seignette, E. (2020) *Sustainable brand index. Official report 2020*. SB Insight AB. Lastet ned fra: <https://www.sb-index.com/norway#close>

Henry, B., Laitala, K. & Klepp, I.G. (2018) *Microplastic pollution from textiles*. Oslo: Consumption research Norway. Hentet fra: <https://www.hioa.no/eng/About-HiOA/Centre-for-Welfare-and-Labour-Research/SIFO/Publications-from-SIFO/Microplastic-pollution-from-textiles-A-literature-review>

Miljøfyrtårn (2017) *Miljøfyrtårn vs ISO14001 og EMAS*. Stiftelsen Miljøfyrtårn. Hentet fra: <http://www.miljofyrtarn.no/wp-content/uploads/2017/06/MFTvsISO14001.pdf>

NHO (2020) *Neste trekk- Veikart for fremtidens næringsliv*. Oslo: Næringslivets hovedorganisasjon. Hentet fra: https://www.nho.no/siteassets/veikart/rapporter/2020-nho_neste-trekk.pdf

Norrøna Sport AS (2019) *Årsrapport 2018*. Norrøna Sport AS

Norrøna Sport AS (2020) *Årsrapport 2019*. Norrøna Sport AS

PwC (2020) *Bærekraft 100 2020*. PwC

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuoversikt

Innledning:

Om oss:

- *To masterstudenter fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, innenfor profileringen økonomisk styring*

Om masteroppgaven:

- *Undersøke sammenhengen mellom bærekraft og lønnsomhet, med fokus på sportsbransjen.*
- *Si noe om betydningen av at intervjuobjektet deltar i intervjuet.*

Opptak/anonymisering:

- *Få bekreftelse av intervjuobjektet om at det er i orden at vi gjør et lydopptak.*
- *Spørre intervjuobjektet om han ønsker å være anonym eller ikke. Intervjuobjektet har ikke et behov for å være anonym.*
- *Antyde varighet på intervju: 45 minutter - 60 minutter.*

Bærekraft og Norrøna:

- *Når ble bærekraftsmål for alvor satt på agendaen, og implementert i Norrønas strategi?*
- *Hva anser dere at er det svakeste leddet/største utfordringen i verdikjeden med tanke på CSR og bærekraft? Hva gjøres for å bedre det?*
- *Ser dere en sammenheng mellom bærekraft og lønnsomhet og besitter målbare tall på dette?*
- *People, planet og profit går jo hånd i hånd i CSR og de fleste er innforstått med at profitt er en viktig del av det. Er Norrøna overbevist om at CSR på sikt vil være lønnsomt for bedriften?*

Interessenter:

- *Hvilken av deres interessenter påvirker dere i størst grad til å være mer bærekraftig og ansvarlig? Og hvordan foregår denne påvirkningen?*

Greenwashing:

- *Er Norrøna like bærekraftige som det markedsføres som?*

Reparasjoner:

- *Hvor foregår reparasjonene?*
- *Antall produkter reparert vs. antall produkter produsert.*
- *Lærdom fra reparasjonene?*

Fremtiden:

- *Noen konkrete mål knyttet til bærekraft i fremtiden?*

Avslutning:

- *Fortelle om hva vi har funnet om Norrønas miljø- og sosiale innsats, og hva vært inntrykk har vært.*
- *Takke for tiden- og informere om at vi sender oppgaven til intervjuobjektet før innlevering.*

Vedlegg 2: Årsregnskap

Norrøna (Konsern). Kilde: Arktis Holding AS. Årsrapport 2015-2019.

Resultatregnskap

tall i hele 1000

	2019	2018	2017	2016	2015
Salgsinntekter	650 100	629 838	635 335	574 088	497 402
Annen driftsinntekt	4 874	1 152	537	589	637
Sum inntekter	654 974	630 990	635 872	574 677	498 039
Varekostnader	321 913	288 463	281 072	268 409	246 241
Lønnskostnader	135 780	120 029	113 397	102 063	87 179
Avskrivninger på varige driftsmidler	8 307	8 122	6 737	6 516	5 765
Nedskrivninger	778	0	10 000	0	3 372
Annen driftskostnad	139 727	136 453	119 437	99 941	88 747
Driftsresultat	48 469	77 923	105 229	97 748	66 735
Annen renteinntekt	999	946	368	704	1 890
Annen finansinntekt	7 203	11 261	19 976	26 128	35 120
Annen rentekostnad	248	107	153	143	1 297
Annen finanskostnad	9 333	10681	18598	27 150	31 964
Ordinært resultat før skatt	47 090	79 342	106 822	97 287	70 484
Skattekostnad på ordinært resultat	11 490	17721	25356	25 578	19 143
Årsresultat	35 600	61 621	81 466	71 709	51 341
	333 061	342 527	354 800	306 268	251 798

Balanse

tall i hele 1000

	2019	2018	2017	2016	2015
Anleggsmidler	35 303	30 915	28 090	23 835	23 049
Varelager	170 371	139 349	166 213	145 379	106 755
Kundefordringer	55 990	53 334	52 876	31 952	44 540
Andre fordringer	31 870	14 069	8 888	15 493	7 312
Investeringer	1 613	2 451	3 107	0	0
Bankinnskudd, kontanter m.v.	211 537	249 536	203 562	161 954	142 343
Omløpsmidler	471 381	458 739	434 646	354 778	300 950
Sum eiendeler	506 684	489 654	462 736	378 613	323 999
Innskutt egenkapital	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Opptjent egenkapital	372 609	368 954	328 275	272 674	232 095
Sum egenkapital	376 109	372 454	331 775	276 174	235 595
Langsiktig gjeld til banker o.l.	593	1 571	2 576	3 583	5 610
Kortsiktig gjeld til banker og lignende	0	0	0	0	0
Leverandørgjeld	33 562	20 435	21 024	16 158	10 972
Utbytte	15 000	25 400	30 500	29 510	33 705
Annen kortsiktig gjeld	81 419	69 795	76 861	53 187	38 117

Kortsiktig gjeld	129 981	115 630	128 385	98 855	82 794
Sum EK og gjeld	506 683	489 655	462 736	378 612	323 999

Bergans (Konsern). Kilde: Bergans Fritid AS. Årsrapport 2015-2019.

Resultatregnskap

tall i hele 1000

	2019	2018	2017	2016	2015
Salgsinntekter	574 848	673 262	750 749	755 743	738 487
Annen driftsinntekter	1 014	943	902	18 787	13 502
Sum inntekter	575 862	674 205	751 651	774 530	751 989
Varekostnader	301 795	378 591	423 242	440 708	459 542
Lønnskostnader	110 562	141 142	122 916	125 390	116 429
Avskrivninger på varige driftsmidler	17 141	16 367	14 231	12 100	13 198
Annen driftskostnad	169 261	157 502	156 023	204 482	167 982
Driftsresultat	-22 897	-19 397	35 239	-8 150	-5 162
Finansinntekter	6 012	25 708	8 633	6 976	13 011
Finanskostnader	20 695	19 862	19 981	29 738	25 166
Ordinært resultat før skatt	-37 580	-13 551	23 891	-30 912	-17 317
Skattekostnad på ordinært resultat	-4 864	-202	7 932	-5 361	453
Årsresultat	-32 716	-13 349	15 959	-25 551	-17 770

Balanse (tall fra konsernselskap)

tall i hele 1000

	2 019	2 018	2 017	2 016	2 015
Anleggsmidler	95 788	85 952	130 011	133 302	114 257
Varelager	194 416	196 022	224 007	202 935	261 095
Kundefordringer	79 187	93 747	102 646	104 640	117 817
Andre fordringer	6 750	45 506	14 198	19 442	13 171
Bankinnskudd, kontanter m.v.	41 381	16 091	26 079	50 962	26 709
Omløpsmidler	321 734	351 366	366 930	377 979	418 792
Sum eiendeler	417 522	437 318	496 941	511 281	533 049
Innskutt egenkapital	26 086	26 086	26 086	26 086	26 086
Opptjent egenkapital	9 563	42 373	57 233	39 586	65 075
Sum egenkapital	35 511	68 459	83 387	65 672	91 161
Langsiktig gjeld til banker o.l.	123 171	146 006	196 106	50 380	57 507
Kortsiktig gjeld til banker og lignende	126 790	107 890	80 785	255 280	262 392
Leverandørgjeld	40 430	28 984	34 391	33 140	23 795
Utbytte	0	0	0	0	0
Annen kortsiktig gjeld	91 618	85 979	102 272	106 808	98 194
Kortsiktig gjeld	258 838	222 853	217 448	395 228	384 381
Sum EK og gjeld	417 520	437 318	496 941	511 280	533 049

Vedlegg 3: Beregning av nøkkeltall

Bruttofortjenesteprosent- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Salgsinntekter	497 402	574 088	635 335	629 838	650 100
Varekostnader	246 241	268 409	281 072	288 072	321 913
Bruttofortjeneste	251 161	305 679	354 263	341 375	328 187
Bruttofortjeneste%	50,49 %	53,25 %	55,76 %	54,20 %	50,48 %

Bruttofortjenesteprosent- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Salgsinntekter	738 487	755 743	750 749	673 262	574 848
Varekostnader	459 542	440 708	423 242	378 591	301 795
Bruttofortjeneste	278 945	315 035	327 507	294 671	273 053
Bruttofortjeneste%	37,77 %	41,69 %	43,62 %	43,77 %	47,50 %

Driftsmargin- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	66 735	97 748	105 229	77 923	48 469
Driftsinntekter	498 039	574 677	635 872	630 990	654 974
Driftsmargin	13,40 %	17,01 %	16,55 %	12,35 %	7,40 %

Driftsmargin- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	-5 162	-8 150	35 239	-19 397	-22 897
Driftsinntekter	751 989	774 530	751 651	674 205	575 862
Driftsmargin	-0,69 %	-1,05 %	4,69 %	-2,88 %	-3,98 %

Resultatmargin- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat før skatt	70 484	97 287	106 822	79 342	47 090
Driftsinntekter	498 039	574 677	635 872	630 990	654 974
Resultatmargin	14,15 %	16,93 %	16,80 %	12,57 %	7,19 %

Resultatmargin- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat før skatt	-17 317	-30 912	23 891	-13 551	-37 580
Driftsinntekter	751 989	774 530	751 651	674 205	575 862
Resultatmargin	-2,30 %	-3,99 %	3,18 %	-2,01 %	-6,53 %

Egenkapitalrentabilitet (før skatt)- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat før skatt	70 484	97 287	106 822	79 342	47 090
Gj.snitt EK	235 595	255 885	303 975	352 115	374 282
Egenkapitalrentabilitet	29,92 %	38,02 %	35,14 %	22,53 %	12,58 %

Egenkapitalrentabilitet (før skatt)- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat før skatt	-17 317	-30 912	23 891	-13 551	-37 580
Gj.snitt EK	91 161	78 417	74 530	75 923	51 985
Egenkapitalrentabilitet	-19,00 %	-39,42 %	32,06 %	-17,85 %	-72,29 %

Totalkapitalrentabilitet- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat + finansinntekter	103 745	124 580	125 573	90 130	56 671
Gj.snitt totalkapital	323 999	351 306	420 675	476 195	498 169
Totalkapitalrentabilitet	32,02 %	35,46 %	29,85 %	18,93 %	11,38 %

Totalkapitalrentabilitet- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat + finansinntekter	7 849	-1 174	43 872	6 311	-16 885
Gj.snitt totalkapital	533 049	522 165	504 111	467 130	427 420
Totalkapitalrentabilitet	1,47 %	-0,22 %	8,70 %	1,35 %	-3,95 %

Likviditetsgrad 1- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Omløpsmidler	300 950	354 778	434 646	458 739	471 381
Kortsiktig gjeld	82 794	98 855	128 385	115 630	129 981
Likviditetsgrad 1	3,63	3,59	3,39	3,97	3,63

Likviditetsgrad 1- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Omløpsmidler	418 792	377 979	366 930	351 366	321 734
Kortsiktig gjeld	384 381	395 228	217 448	222 853	258 838
Likviditetsgrad 1	1,09	0,96	1,69	1,58	1,24

Likviditetsgrad 2- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Mest likvide omløpsmidler</i>	<i>194 195</i>	<i>209 399</i>	<i>268 433</i>	<i>319 390</i>	<i>301 010</i>
<i>Kortsiktig gjeld</i>	<i>82 794</i>	<i>98 855</i>	<i>128 385</i>	<i>115 630</i>	<i>129 981</i>
Likviditetsgrad 2	2,35	2,12	2,09	2,76	2,32

Likviditetsgrad 2- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Mest likvide omløpsmidler	157 697	175 044	142 923	155 344	127 318
Kortsiktig gjeld	384 381	395 228	217 448	222 853	258 838
Likviditetsgrad 2	0,41	0,44	0,66	0,70	0,49

Egenkapitalandel- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Egenkapital	235 595	276 174	331 775	372 454	376 109
Totalkapital	323 999	378 612	462 736	489 655	506 683
Egenkapitalandel	72,71 %	72,94 %	71,70 %	76,06 %	74,23 %

Egenkapitalandel- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Egenkapital	91 161	65 672	83 387	68 459	35 511
Totalkapital	533 049	511 280	496 941	437 318	417 520
Egenkapitalandel	17,10 %	12,84 %	16,78 %	15,56 %	8,51 %

Gjeldsgrad- Norrøna

År	2015	2016	2017	2018	2019
Gjeld	88 404	102 438	130 961	117 201	130 574
Egenkapital	235 595	276 174	331 775	372 454	376 109
Gjeldsgrad	0,38	0,37	0,39	0,31	0,35

Gjeldsgrad- Bergans

År	2015	2016	2017	2018	2019
Gjeld	441 888	445 608	413 554	368 859	382 009
Egenkapital	91 161	65 672	83 387	68 459	35 511
Gjeldsgrad	4,85	6,79	4,96	5,39	10,76



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway