



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp  
Handelshøyskolen

## **Samspillet mellom CSR og innovasjon – en casestudie av Hermes AS**

The interaction between CSR and  
innovation – a casestudy of Hermes AS

Ingrid-Helen Liabø  
Master i entreprenørskap og innovasjon

# 1 FORORD

---

Innleveringen av denne masteroppgaven markerer slutten på to lærerike, spennende år på masterstudiet entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet på Ås. Selve arbeidet med oppgaven har vært krevende, men jeg har også lært mye, både om meg selv og om samspillet mellom samfunnsansvar og innovasjon.

Tusen takk til Hermes og de som stilte opp til intervju, jeg er veldig takknemlig for all informasjonen jeg har fått fra dem. Det har ikke bare være nødvendig for oppgaven, men det har også vært veldig spennende å høre om hvordan dere har arbeidet med omdømme, åpenhet og samfunnsansvar.

Videre vil jeg takke mine kjære medstudenter. Det er enklere å komme seg gjennom en slik stor oppgave når vi alle er i samme båt (selv om ikke alle skriver om innovasjon som foregår i båter). Dagene på biblioteket sammen har vært uvurderlige. Jeg vil også takke venner, familie og den tålmodige samboeren min for all hjelp og støtte underveis.

Og så, sist men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til min veileder Bernt Aarset for god veiledning og konstruktive innspill og råd gjennom prosessen. Hans tilbakemeldinger har vært avgjørende for at jeg skulle kunne levere denne oppgaven.

Tusen takk!

## 2 SAMMENDRAG

---

At en bedrift tar samfunnsansvar vil si at de tar ansvar for den påvirkningen all aktivitet de driver med har på mennesker, samfunn og miljø. Helt konkret innebærer samfunnsansvar at bedrifter forplikter seg til å være med på å løse vår tids store globale miljø- og samfunnsutfordringer gjennom innovasjon, utvikling og ansvarlig drift.

Hermes er et rederi med lange tradisjoner, som ikke er redd for å tenke nytt eller annerledes, og de har valgt å være helt åpne om hvordan de driver rederiet. Oppgaven vil fokusere på hvilke verdier Hermes opplever at de har av å jobbe med åpenhet og samfunnsansvar, om de har gitt dem konkurransefortrinn og om det har ført til at de har blitt flinkere til å innovere.

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan Hermes AS arbeider med samfunnsansvar og corporate social responsibility og om og på hvilken måte det skaper verdier for dem. Jeg har sett på i om og i hvilken grad bedriften lykkes med å skape innovasjoner som fremmer bærekraftighet, og hva er deres motivasjon for å gjøre det. Jeg har også sett på hvordan Hermes kan samarbeide med sine interessenter på en måte som sikrer dem varige konkurransefortrinn.

Teorikapittelet består av diskusjon rundt relevant teori og litteratur for begrepene bærekraft, corporate social responsibility, interessentteori og innovasjon. For å svare på problemstillingen har jeg gjennomført kvalitative dybdeintervjuer og dokumentanalyse. Jeg har basert min studie på kvalitative data fra tre dybdeintervjuer, og supplert med analyse av data fra andre relevante kilder. Det forberedende arbeidet bestod i en gjennomgang av dokumenter som omhandler Hermes' arbeid med bærekraft og samfunnsansvar, og dette dannet grunnlaget for de temaene som ble diskutert i intervjuene.

Analysen viste at fokuset på samarbeid, og det faktum at Hermes forholder seg til en «krevende kunde», som Espersen A/S, gjør at de lykkes med det arbeidet de gjør. De skaper verdier ved å utøve samfunnsansvar; de skaper merverdi for sine interessenter og oppnår økonomisk lønnsom vekst over tid. Samarbeidet med Espersen har vært viktig for dem, både når det kommer til arbeidet med CSR og bærekraft, innovasjon og omdømmebygging.

### 3 Innholdsfortegnelse

---

1	Forord .....	1
2	Sammendrag.....	2
3	Innholdsfortegnelse.....	3
3.1	Tabeller og figurer .....	5
4	Introduksjon .....	6
5	Bakgrunn for oppgaven .....	9
5.1	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	13
5.2	Om Hermes AS .....	14
5.3	Samarbeidet med Espersen A/S.....	15
5.4	Bærekraftig fiskerinæring .....	17
5.5	Sertifiseringsordninger og rapporteringssystemer .....	19
6	Teori.....	21
6.1	CSR - bedriftens samfunnsansvar.....	21
6.1.1	Fire nivåer av CSR.....	23
6.1.2	Implisitt og eksplisitt samfunnsansvar.....	25
6.1.3	Den tredelte bunnlinjen – people, planet, profit .....	25
6.2	Interessenter og samarbeid .....	29
6.3	Omdømmeledelse .....	32
6.4	Innovasjon .....	33
6.4.1	Forskjellige typer innovasjoner.....	34
6.4.2	Push og pull.....	35
6.4.3	Forretningsmodeller for innovasjon .....	36
6.4.4	Kompleksitet og innovasjon i organisasjoner .....	38
6.4.5	Innovasjon, CSR og vekst .....	39
7	Metode .....	41
7.1	Forskningsdesign .....	41
7.2	Case-studier.....	42
7.3	Innsamling av data .....	43

7.4	Respondenter/utvalg .....	44
7.5	Intervju .....	44
7.6	Analyse av data .....	45
7.6.1	Dokumentanalyse .....	47
7.7	Undersøkelsens kvalitet .....	47
8	Analyse og resultat .....	49
8.1	Bakgrunn for og konsekvenser av en kursendring i Hermes .....	49
8.2	Økonomi, miljø og samfunn – CSR i et helhetlig perspektiv .....	51
8.3	Innovasjonsarbeidet i Hermes .....	55
8.4	Samarbeid og kontakt med interessenter .....	56
9	Diskusjon.....	59
9.1	Bakgrunn for og konsekvenser av en kursendringen i Hermes .....	59
9.2	Økonomi, miljø og samfunn – CSR i et helhetlig perspektiv .....	61
9.3	Innovasjonsarbeidet i Hermes .....	63
9.4	Samarbeid og kontakt med interessenter .....	64
10	Konklusjon .....	66
10.1	Svakheter og begrensninger .....	67
10.2	Anbefalinger til videre forskning.....	67
11	Referanser .....	68
12	Vedlegg .....	72
12.1	Intervjuguide .....	72

### 3.1 TABELLER OG FIGURER

#### **Tabeller**

Tabell 1 Kort om de ulike bunnlinjene

Tabell 2. Oversikt over hva som inngår i omdømmeledelse

#### **Figurer**

Figur 1 Utviklingen av CSR over tid.

Figur 2 Den tredelte bunnlinje

Figur 3 Freemans interessentmodell

Figur 4 Forretningsmodeller som fører til bærekraft

Figur 5 Sammenhengen mellom innovasjon og CSR, målt ved hjelp av den tredelte bunnlinjen.

## 4 INTRODUKSJON

---

Denne oppgaven presenterer bedriften Hermes AS, og vil, på bakgrunn av en kvalitativ analyse, beskrive hvordan bedriften arbeider med samfunnsansvar og hvordan de tar i bruk teknologi for å være en fremtidsrettet, innovativ og åpen organisasjon.

Hermes er et rederi med lange tradisjoner, som ikke er redd for å tenke nytt eller annerledes, og de har valgt å være helt åpne om hvordan de driver rederiet. Oppgaven vil fokusere på hvilke verdier Hermes opplever at de har av å jobbe med åpenhet og samfunnsansvar, om de har gitt dem konkurransefortrinn og om det har ført til at de har blitt flinkere til å innovere. Jeg vil forsøke å illustrere hvordan Hermes tar inn verdier som åpenhet og ansvarlighet for å drive en bærekraftig organisasjon, både sosialt og miljømessig sett, men kanskje viktigst av alt, økonomisk sett. Å starte arbeidet med å bli en mer bærekraftig bedrift, kan fremstå som merarbeid for både ledelsen og de ansatte ellers, og mange selskaper tror at det å ta samfunnsansvar bare fører til økte utgifter. Mange lar være å gjøre ekstraarbeidet det medfører, selv om de føler seg forpliktet til og vet at de burde gjøre en innsats, i realiteten kan det derimot det å ha fokus på bærekraft og samfunnsansvar føre til lavere utgifter og økte inntekter (Nidumolu et al. 2009).

Grunnen til at jeg valgte Hermes som case, er fordi jeg først møtte dem da jeg deltok på Marin bootcamp i Tromsø og på Sommarøya i oktober 2016. Marin bootcamp er en innovasjonscamp og -konkurranse for studenter som er interessert i sjømatnæringen, hvor deltakerne får møte aktører på alle nivå i næringen. Denne campen ble arrangert før jeg startet arbeidet med masteroppgaven, men jeg likte ideene Hermes AS hadde rundt arbeidet med bærekraft og samfunnsansvar, og tenkte på dem da jeg ville jobbe med innovasjon og bærekraftig bruk av ressurser. Hermes har markedsført seg som «*Leverandør av toppkvalitet sjømat til forbrukere over hele verden, med full sporbarhet i et gjennomsiktig selskap*» (Annonse brukt blant annet i *Norsk Fiskerinæring nr 4, 2014*), og så ut til å ha et nyansert og gjennomtenkt forhold til hvordan de skulle oppnå dette. De har tatt i bruk

kommunikasjonsteknologi og annen teknologi for å gjøre forholdene for de ansatte om bord mer bekvemme, og det er mulig for kunder og andre interesserte å følge med på hva som foregår om bord i båten, selv om den er langt ute på havet. Teknologi gjør det også mulig å spore fisken hele veien fra fiskefeltet, fra når på dagen den ble fanget, og hele veien til sluttkunde. De ønsker å være åpne om hvordan de driver bedriften, og sier selv at de ønsker å skape en lignende opplevelse som Bondens marked, bare til havs, noe de forsøker å få til gjennom prosjektet «Velkommen om bord».

I starten av arbeidet med oppgaven ønsket jeg å se utelukkende på samarbeid, om innovasjonssamarbeid faktisk førte til innovasjoner og om det var verdifullt for begge parter å være med på slike samarbeid. Under arbeidet videre ble oppgaven vinklet mer mot arbeidet med CSR og om det skapte verdier på flere plan. Siden jeg da allerede var i gang med intervjuene med bedriften, og hadde mye informasjon om deres samarbeidspartnere, ble det naturlig å se spesielt på samarbeidet de har med sin største kunde, Espersen. Jeg ville se på om det er positivt for Hermes å ha en kunde som krever at de har fokus på bærekraftig produksjon og som setter standarden høyt og som kanskje krever at de utvikler nye prosesser og løsninger for fisket.

Jeg har ikke tatt med tall fra regnskapet for å vurdere hvordan bedriften presterer på et økonomisk plan, som forklart i den tredelte bunnlinjen, men ser på økonomi som det som må ligge i bunn for at man skal kunne drive en bedrift med et langsiktig perspektiv. Dette er det som blir forklart som det «brede» synet på økonomisk bærekraft i teorikapitlet.

Oppgaven er avgrenset til å handle om de tre delene som inngår i den tredelte bunnlinjen; økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft, og om disse tre faktorene har betydning for verdiskapning og konkurranseevnen. Jeg vil også se på om og hvordan tett kontakt med interessenter fører til bærekraft, og mer innovasjon i Hermes. Hermes samarbeider med mange spennende, lokale bedrifter fra Tromsø, men i denne studien vil jeg først og fremst ta for meg samarbeidet med en av deres viktigste interessenter og største kunde, den danske fiskeforedlingsbedriften Espersen A/S.



I neste kapittel vil jeg si noe om bakgrunnen for at jeg valgte dette temaet for oppgaven og hvorfor jeg mener det er viktig å sikre bærekraftig bruk av naturressursen fisk. Jeg vil gjøre rede for hovedbegrepene i oppgaven, bærekraft, samfunnsansvar og innovasjon. Jeg vil se på hvordan næringen som helhet arbeider med bærekraft og CSR, og gi noen eksempler på dette, deretter vil jeg presentere problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene som skal hjelpe til å svare på hovedproblemstillingen.

## 5 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

---

Doing good is good for business. – Richard Branson

Selve begrepet bærekraftig kommer fra latin og betyr å opprettholde eller å støtte opp, og det ble først tatt i bruk av Verdenskommisjonen, i Norge kalt Brundtlandkommisjonen, på slutten av 80-tallet. Kommisjonen hadde fått i oppgave å foreslå utviklingsstrategier som kunne bidra til å løse både fattigdoms- og miljøproblemer samtidig.

I rapporten «Vår felles framtid», som kommisjonen la frem i 1987, defineres bærekraftig utvikling slik:

*«Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov».*

Rapporten tar også høyde for at teknologi og sosial organisering, altså ulike typer innovasjoner, kan endre fremtidens muligheter og behov. Det står at i bærekraft inngår

*«ideen om begrensningene som dagens teknologi og sosiale organisering legger på miljøets muligheter og framtidens behov» (Nystad et al. 2008).*

Terminologien som blir brukt er samfunnsansvar, bedriftens samfunnsansvar eller corporate social responsibility (CSR). Bedriftens samfunnsansvar og CSR blir generelt sett på som det samme, og siden det er et relativt nytt konsept, finnes det litt ulike definisjoner. EU-kommisjonen sier at CSR er et konsept der organisasjonen integrerer sosiale og miljømessige aspekter i sin virksomhet og i sitt samarbeid med interessenter, på frivillig basis.

At en bedrift tar samfunnsansvar vil si at de tar ansvar for den påvirkningen all aktivitet de driver med har på mennesker, samfunn og miljø. Samfunnsansvar innebærer at de forplikter seg til å bidra til å løse vår tids store globale miljø- og samfunnsutfordringer gjennom

innovasjon, utvikling og ansvarlig drift. I Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009) Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi heter det at:

*«Regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer. Bedriftene bør bidra til en positiv samfunnsutvikling gjennom verdiskaping, anstendig praksis i egen virksomhet og ved å ta hensyn til lokalsamfunnet og andre interessenter» (Nærings- og handelsdepartementet 2012).*

Arbeidet med å implementere bærekraft i forretningsdriften har et langsiktig perspektiv og for at det skal ha reell betydning må det bygge på forventninger og tilbakemeldinger fra interessenter. Det er for eksempel kunder, ansatte, samarbeidspartnere, eiere eller lokalsamfunnet. Innovasjon Norge mener at, gjennom å ta samfunnsansvar kan næringslivet bidra til en positiv samfunnsutvikling, styrke sin egen konkurransekraft, og samtidig opptre i tråd med universelle normer og verdier (Innovasjon Norge 2011). Norges rederiforbund har redegjort for sitt syn på samfunnsansvar, og oppfordrer sine medlemsbedrifter til å drøfte «best practice» og utveksle erfaringer i et eget CSR-forum. De oppfordrer også til å integrere CSR i driften fordi det kan være med på å minimere risikoen for skandaler som vil skade omdømmet hardt. Det vil også kunne bidra til å synliggjøre de utfordringer en globalisert næring som denne møter, og hvordan de arbeider for å møte dem. De skriver på sine nettsider at Corporate Social Responsibility (CSR) handler om hvordan bedriften integrerer sosiale, miljømessige og etiske forhold i de daglige kommersielle operasjoner og i samarbeid med sentrale interessenter (Norges rederiforbund 2015).

Innovasjon er et ord som dukker opp på mange steder, for å beskrive det meste som er nytt eller annerledes. Det er mange grunner til at temaet innovasjon er interessant i sammenheng med denne studien. Sett fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er innovasjon spesielt viktig for et lite land som Norge, hvor prisnivået relativt sett er høyt, og som likevel må kunne være konkurransedyktig i møtet med konkurrenter fra andre deler av verden, hvor kostnaden på

arbeidskraft gjør at det meste kan produseres langt billigere. For å kunne opprettholde velferdsstaten er vi avhengig av å ligge i forkant av den teknologiske utviklingen, eller hele tiden forsøke å se hva som befinner seg foran baugen, som et av intervjuobjektene i Hermes uttrykte det. Om man skaper flere levedyktige bedrifter, samtidig som man tilrettelegger for og bistår etablerte bedrifter, sikres arbeidsplasser som kommer samfunnet til gode. Med de samfunnsutfordringene som står foran oss har vi ikke mulighet til å lene oss tilbake og høste av naturressursene, forbruket må skje med forsiktighet og med tanke på at det skal være nok for kommende generasjoner. Innovasjon er derfor også høyt prioritert på den politiske agendaen. Sett fra et miljøvernperspektiv er innovasjon viktig fordi det gjør at vi kan ivareta og utnytte de ressursene vi har på en bedre og mer effektiv måte. Både Enova og Innovasjon Norge gir støtte til utvikling av nye og innovative løsninger som teknologier, prosesser, løsninger og tjenester som er bedre for miljøet enn det som brukes i dag (Innovasjon Norge 2017) (Enova 2016).

Naturressurser, arbeid og finanskapital utgjør sentrale produksjonsfaktorer i klassisk økonomi, mens i en innovasjonsdrevet økonomi er det kunnskap, teknologi og nyskaping som er i fokus og viktigst (Langeland & Vatne 2010). Innovasjon kommer inn som en naturlig del i prosessen med å opptre ansvarlig og bærekraftig. Det handler om å bringe teknologi og samfunn fremover, altså noe som er en dynamisk prosess. Innovative og samfunnsansvarlige bedrifter arbeider med å finne løsninger som bedre tar vare på natur, mennesker og som gir økonomisk gevinst. De bedrifter som sier de tar samfunnsansvar er også nærmest forventet å komme opp med nye, innovative løsninger på problemer innenfor sine kompetansefelt.

Det er også et økonomisk aspekt her, på et eller annet tidspunkt kommer mange bedrifter til et punkt hvor det kan være vanskelig å se gode utsikter til videre vekst. Uten innovasjon kan det være vanskelig å øke prisene, oppnå økt utbytte eller redusere kostnader (Kirkpatrick & Hamel 2004). Noen av de store utfordringene i fiskerinæringen er å øke verdien på det som blir brakt til land og redusere kostnadene forbundet med å bringe det i land. For å øke verdiskapingen, skjer det mye innovasjon i hvitfisknæringen. Man ser nye og forbedrede løsninger på nye fartøyer hos flere av de store rederiene. Blant annet har Ramoens nye fiskebåt kommet med en ny og moderne filetfabrikk om bord i båten, de har ombordproduksjon av mel for å kunne ta vare på alt restråstoffet. Strandrederiet og Havfisk har fabrikktrålkonsesjoner og har de siste årene

investert i nye fartøy som har ombordproduksjon av mel og olje, for å få full utnyttelse av restråstoffet. Ervik Havfiske har investert i Frøyanes, en fabrikkautoliner som produserer vakuumpakkede fiskeprodukt, i tillegg til at den har hermetikkfabrikk om bord (Dahler 2015). Fiskeriselskapet Nordic wildfish AS vant Fiskeridirektoratets Miljøpris i 2016, for en ny innfrysingsteknologi som gir rask innfrysing og dermed mindre energiforbruk (Fiskebat.no 2016).

Sjømat er en klimavinner på matbordet. Behovet for bærekraftig og effektiv matproduksjon blir viktigere og viktigere, ettersom jordens befolkning øker, og flere munn skal mettes. Sjømat er et godt alternativt til kjøtt, fordi det krever mindre ressurser å produsere og det fører til mindre utslipp av klimagasser (Sjømat Norge 2016). Sjømatnæringen er en av Norges viktigste næringer, og ventes å bli viktigere ettersom den norske økonomien skal gjennom det grønne skiftet, en dreining bort fra en økonomi som har vært avhengig av olje og gass.

Det er, som tidligere nevnt, et økende globalt behov for mat fra havet, og det forsterkes også behovet for bærekraftige løsninger. I denne oppgaven vil jeg se på hvordan sjømatprodusenter kan bidra til positiv samfunnsutvikling og samtidig styrke sin konkurransekraft. Som en av verdens fremste sjømatnasjoner bør Norge forbindes med bærekraftig høsting og produksjon, og det er viktig og prioritert; regjeringen har havet og de marine næringene som en av seks prioriterte områder i sin «Langtidsplan for forskning og høyere utdanning» (Regjeringen.no 2014a). Innovasjon Norge jobber ut ifra at marin sektor er en av de næringsklyngene der Norge kan være verdensledende, forutsatt at ressursene forvaltes godt (Innovasjon Norge 2016). Innovasjon Norges prosjekt Drømmeløftet, tar for seg hvordan Norge kan omstille seg fra en petroleumbasert økonomi til å satse på andre, mer bærekraftige næringer. «Havrommet» er et av de viktigste satsingsområdene for denne omstillingen. I tillegg til maritim kompetanse ervervet gjennom mange generasjoner, har Norge råderett over enorme havområder, noe som gir en unik tilgang til råvarer. Det er snakk om både fornybare og ikke fornybare ressurser, noen kjenner vi allerede, slik som olje og gass, mens andre er ennå uoppdaget. Innovasjon Norge kaller «havrommet» for vår fremtidige skattekasse i rapporten om de viktigste satsingsområdene for norsk økonomi i fremtiden. OECD spår at havromsøkonomien i et globalt perspektiv skal dobles fra 1.500 milliarder USD i 2010 til 3.000 milliarder i 2030. Innovasjon

Norges strategiske anbefalingene på området Havrommet baserer seg på tre pilarer; redusert miljøavtrykk, økt verdiskaping og flere arbeidsplasser i Norge.

## 5.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

I arbeidet med masteroppgave vil jeg se nærmere på koblingen mellom samfunnsansvar og innovasjon, og spesielt når det er snakk om å ta vare og forvalte naturressurser. Jeg ønsker å finne ut av hvordan arbeidet med samfunnsansvar kan gi verdi for bedriften og varige konkurransefortrinn, og om de ser den langsiktige verdien av å ta vare på de felles naturressursene, som er fornybare om de forvaltes godt. Samfunnsansvar innebærer å handle ansvarlig og også å være med å utvikle næringen og skape innovasjoner, noe som er viktig både for den enkelte bedrift og for næringen som helhet. Konsumenter etterspør bærekraftige alternativer, både når det kommer til mat og andre forbruksvarer. Porter, Kramer og Zadek (2007) mener blant annet at samfunnsansvar kommer til å bli fremtidens viktigste drivkraft for vekst og konkurransefortrinn i verdensøkonomien. Spørsmålet er om det faktisk fører til løsninger og innovasjoner som både kommer en norsk sjømatprodusent som Hermes til gode og også kommer samfunnet ellers og miljøet til gode, og om det gir samfunnsøkonomiske fordeler. Samfunnsansvar handler om å tenke langsiktig, og sikre at ressursene er der også for de generasjoner som kommer etter oss, noe Hermes også legger vekt på, ifølge informasjonen på nettsiden. Jeg vil se på om en langsiktig tenkning, og ikke fokus på kortsiktig lønnsomhet, gir verdi for bedriften og interessentene, og om det også «tvinger» dem til å være innovative.

Jeg ønsker å få frem bedriftens og næringens egne synspunkter og tanker om hvorfor de gjennomfører tiltak for bærekraft og om det gir reell gevinst på ett eller flere områder. I en oppgave om CSR vil det i mange tilfeller være naturlig å inkludere interessent-teori. Et selskaps interessenter vil som regel være flere enn de som umiddelbart kan identifiseres, og så er nok også tilfelle for Hermes. Er motivasjonen for å drive med CSR kun at det bidrar til å bygge omdømmet for bedriften, eller er det også avgjørende at CSR kan skape grunnlag for innovasjon og bidra til langsiktig bærekraft?

**Problemstilling:** Bedriftens samfunnsansvar (CSR) og innovasjon for en bærekraftig utvikling i sjømatnæringen – casestudie av Hermes.

**Forskningsspørsmål:**

1. hvordan arbeider bedriften med samfunnsansvar/CSR og på hvilken måte skaper det verdier på både et sosialt, økonomisk og miljømessig plan?
2. hvordan arbeider bedriften for å skape innovasjoner som fremmer bærekraftighet, og hva er motivasjonen bak arbeidet?
3. hvordan kan Hermes samarbeide med sine interessenter på en måte som gir dem varige konkurransefortrinn?

## 5.2 OM HERMES AS

Hermes AS er et selskap som er lokalisert på forskjellige steder i Nord-Norge. Selskapet har forretningsadresse i Loppa kommune i Finnmark, mens virksomheten drives om bord i frysetråleren M/Tr «Hermes». Administrasjon og salgsavdeling holder til i kontorer i Kystens hus i Tromsø. De har 36 ansatte som arbeider om bord i båten, i tillegg til 4 på kontoret i Tromsø. Hermes AS driver trålfiske etter hvitfisk og reker. Selskapets årlige omsetning er omlag 100 millioner kroner.

Rederiet har i lang tid vært drevet av én familie. Fartøyet «Hermes II» ble bygget av Nils Skandfer i 1917. Båten ble satt i fiskeri og fraktfart – hovedsakelig i Nord-Troms og Finnmark. «Hermes II» ble kjøpt av Martin Andersen i 1952. I 1967 overtok Jan Arne Lerbukt, Martin Andersens sønn, driften av fartøyet og det ble fortsatt benyttet til fiske og frakt. I 1982 kjøpte Lerbukt fartøyet Snorre for å fortsette lodde- og rekefiske i Barentshavet og ved Svalbard. Selskapet Main Food AS ble stiftet 1987, og i 1990 fikk Snorre torsketrålkonsesjon. I 2006 kjøpte Main Food et av Norges da mest moderne fiskefartøy, Tromsland, som ble ført videre under navnet Hermes. Fartøyet ble kjøpt i samarbeid med Jakobsen og Sønner AS og Grimsholm AS.

Tromsland AS fortsatte på eiersiden med en mindre aksjepost. Samtidig skifter rederiet navn fra Main Food AS til Hermes AS (Hermes AS 2016).

Åpenhet og gjennomsiktighet har vært en uttalt satsing i lengre tid, og Hermes er opptatt av bærekraft på flere plan, både økonomisk, miljømessig og sosialt. De har ingen offisielle strategidokumenter, med visjon og mål, men de kommuniserer likevel tydelig hvem de er gjennom markedsføringen av selskapet. Deres målsetning er å være en åpen organisasjon med fullt innsyn. Det betyr blant annet at de ønsker at det skal være mulig for alle å følge produktene deres hele veien – fra de tas opp av havet, til de er forbrukerne i hende, ved hjelp av ulike teknologiske løsninger. Gjennom en unik ID på pakningen, får man data om innhold, fangstdato, temperatur og kvalitet. I tillegg får man bekreftet at produktet er lovlig fisket, og at fangsten stammer fra bærekraftige bestander. De er også opptatt av å formidle kystkultur.

De ansatte blir betegnet som kjernen i virksomheten; de velger fagfolk som tenker kvalitet, og er opptatt av at det gjelder både for den jobben de utfører, hvordan de har det om bord og hvordan de fremstår utad.

De ønsker å bruke den vernede fiskebåten «Hermes II» for å formidle kysthistorie og historien til rederiet Hermes. I 1990 ble båten solgt til Kystgruppa Hermes II, som restaurerte den, og den ble kjøpt tilbake av familien Lerbukt i 2016. Båten har blant annet vært med på evakueringen av Finnmark, og nå, i nyere tid, har den vært med på innspillingen av Harald Zwarts nye film «Den 12. mann».

### 5.3 SAMARBEIDET MED ESPERSEN A/S

Over 95 % av hvitfiskeriet fanget av Hermes AS, blir solgt til en enkelt kunde, Espersengruppen i Danmark. Konsernet A. Espersen er Danmarks største, og en av verdens største produsenter av frosne fiskeblokker og -fileter samt panerte fiskeprodukter. Råvarene er torsk, kuller, hoki og Alaska-sei, som kjøpes inn fra hele verden. Espersen har hovedkontor på Bornholm og over 1100 medarbeidere i Danmark, Polen, Litauen og Kina. Selskapet er en del av industrikonsernet



Incepa AS, som har ca 1400 ansatte og omsatte for nærmere 2 milliarder kroner i 2013 (Fødevarer watch 2014).

Espersen fokuserer sitt arbeid med bærekraft og samfunnsansvar innenfor disse fire hovedområdene:

**Netto positivt fiskeri** – vi vil ta vare på og bruke havet og marine ressurser på en bærekraftig måte, som vital kilde til sunn og prisgunstig mat.

**Forsyningskjedens integritet** – vi vil sikre sporbar tilførsel av «smakfull sjømat med lidenskap» («delicious seafood with passion» er deres visjon) fra levedyktige fiskebestander og fra «best-practice» havbruk.

**Ressursbruk** – vi vil sørge for ansvarlig bruk av ressurser med mål om å gjenvinne avfall, vann og energi fra produksjonen.

**Medarbeideres helse og velvære** – forsikre oss om at alle våre ansatte ser på Espersen som en god og trygg plass å arbeide, uansett hvor vi er i verden (Espersen A/S 2017).

Espersen skriver på sine nettsider at de arbeider med bærekraft og innovasjon for å sikre en bærekraftig fremtid for fiskerier, hav og kystsamfunn, blant annet ved å være med å utvikle nye fiskekonsepter. I 2016 satte de i gang et prosjekt hvor de inviterte sentrale interessenter og eksperter med sikte på å dele sine ideer for fremtidens fiskeredskaper. Blant ideene som har dukket opp som et resultat av dette prosjektet er undervannsdroner og lys- og laserteknologi designet for å kunne utforske havet (Espersen A/S 2016).

I 2009 fikk Hermes en avtale med den globale restaurantkjeden McDonalds – via tradeselskapet Scanfish og Espersen, som eksporterer fisken, og er nå hovedleverandør til den internasjonale matkjeden (Nord24 2017).

Hermes AS og Espersen samarbeider om å finne nye og innovative løsninger som har mindre påvirkning på miljøet, og som øker verdien på fisken eller senker kostnadene for bedriftene. Espersen bruker Hermes aktivt i sin markedsføring, mange av eksemplene på hvordan de

arbeider med bærekraft handler om Hermes AS, og mye av det grafiske materiellet inneholder bilder av båten «Hermes».

#### 5.4 BÆREKRAFTIG FISKERINÆRING

For fiskeriene er en fortsatt bærekraftig forvaltning av fiskebestandene som finnes innenfor Norges økonomiske sone den viktigste oppgaven i tiden framover (Miljøstatus.no 2016). En kyststats økonomiske sone er en havsone som ligger utenfor og støtter opp til sjøterritoriet. Norge har full råderett over fisk og andre naturressurser i norsk økonomisk sone, noe som blant annet betyr at Norge har suveren rett til å både utnytte, bevare og forvalte f.eks. olje, gass og fiskeressurser. I norsk lovverk går det også fram at marine ressurser skal forvaltes på en bærekraftig måte, at det skal være samfunnsøkonomisk lønnsomt, og at næringen skal medvirke til å sikre sysselsetting og bosetting i kystsamfunn.

Havressurslova lyder som følger:

«Formålet med lova er å sikre ei bærekraftig og samfunnsøkonomisk lønsam forvaltning av dei viltlevende marine ressursane og det tilhøyrande genetiske materialet og å medverke til å sikre sysselsetjing og busetjing i kystsamfunna (Lovdata.no 2015).»

Havressursloven tar forøvrig inn de samme elementene som finnes i den tredelte bunnlinjen – miljø, økonomi og sosiale/samfunnsmessige forhold, noe jeg vil komme tilbake til senere.

Hvitfisksektoren er i dag den delen av fiskeri- og havbruksnæring som har flest begrensninger, i form av kvotetak og restriksjoner på hvem som kan drive med fiske. Sektoren er sterkt kontrollert av myndighetene gjennom en rekke rammebetingelser. Fisket er regulert av havressursloven og deltakerloven, i tillegg kommer altså lov om Norges økonomiske sone og kystvaktloven som til en viss grad har innvirkning på aktiviteten.

Historisk sett har også næringen hatt fokus på disse tre elementene, miljømessig, økonomisk og sosial bærekraft. Hvilken av de tre som har blitt regnet som viktigst har endret seg med tilgangen på ressursene i havet og fiskeprisene. Sjømatnæringen er en tradisjonsrik og viktig næring i Norge. Langs kysten er disse næringene forbundet med lange og sterke tradisjoner; havet har for eksempel vært en viktig inntektskilde for de som bor langs kysten mye lenger enn

olje og gass. Fordi investeringene som kreves for å drive fiskeri tradisjonelt har vært lave, og fordi ressursene har vært tilgjengelig for folk flest, har næringen ført til bosetting og næringsutviklings langs store deler av norskekysten (Holm & Henriksen 2016). Oppfatningen av hvordan loven skal tolkes har også vært at fiskeressursen hovedsakelig skal utnyttes av og for befolkningen langs kysten. Sosial bærekraft ble tidligere regnet som viktigere enn økonomisk bærekraft, mens hensynet til miljømessig bærekraft var underordnet. Dette endret seg gradvis utover 1980-tallet, og ble endelig endret med den nye loven som kom i 1990. Økonomisk sett har sjømatnæringen utviklet seg betydelig de siste tiårene, og omsetter i dag for store summer. Hovedgrunnen til økt vekst og verdiskaping i stor grad at det har vært en kraftig vekst i havbruksnæringen, mens det for fiskeri stiller seg annerledes. Fordi kvotene er fastsatt av myndighetene, kan ikke næringen vokse i volum, men må vokse ved å øke verdien av produktene. Den totale verdiskapingen (bidrag til BNP) fra den fiskeribaserte verdikjeden var i 2012 på ca. 23,8 mrd. NOK. Dette er en betydelig oppgang på ca. 3 mrd. NOK fra 2010. En andel av økningen skyldes også økt gjennomsnittspris på villfisk, noe som oppveide at fangstet kvantum ble redusert fra 2010 til 2012 (Regjeringen.no 2014b).

Miljømessig bærekraft ble så satt øverst på agendaen utover 80-tallet og er det også den dag i dag. Fiskerinæringen har opplevd flere ressurskriser, den siste på 80-tallet. Ordet «fiskerikrise» ble stadig oftere tatt i bruk i løpet av 1980-tallet. Ikke bare blant fiskerne, men blant folk langs hele kysten som er avhengig av skreien (NRK Nordland 2014). 18. april 1989 ble fisket etter torsk rett og slett stanset midt i Lofotfisket, fordi kvoten var oppfisket. Ressursforvaltningen ble ikke sett på som spesielt viktig før man opplevde dette sviktet i ressursgrunnlaget i 1989. Etter krisen, i 1989-1990, ble det utmeislet en ny politisk retning, og det var bred samfunnsmessig aksept for at miljømessig bærekraft måtte være overordnet sosial bærekraft og økonomisk bærekraft (Holm & Henriksen 2016). I dag er det forbud mot utkast og dumping av fisk i Norge. Norge er også i toppen internasjonalt når det gjelder tiltak for å unngå sløsing med naturressursene. For å opprettholde god naturskikk og ta vare på en bærekraftig næring, blir det stadig satt i verk nye tiltak og forbedringer for å unngå sløsing (Fiskeri- og kystdepartementet, 84/2010).

## 5.5 SERTIFISERINGSORDNINGER OG RAPPORTERINGSSYSTEMER

Ved å undersøke hva interessentene er opptatt av, vil virksomheten kunne innhente den informasjonen som interessentene ønsker, og på bakgrunn av dette kunne prioritere innsatsen for å forbedre de ikke-finansielle resultatene. Det er interessentene, og ikke virksomhetens ledelse, som setter standarden for hva virksomheten bør rapportere om (Nærings- og handelsdepartementet 2012). Det finnes forskjellige typer rapporteringssystemer som kan benyttes for å dokumentere arbeidet med samfunnsansvar. Noen merker og standarder er godt kjent blant forbrukere og har stor tillit, slik som for eksempel svenske KRAV, MSCs merke for bærekraftig fangst og WWFs Sjømatguiden.

KRAV sertifiserer villfangede arter slik som norsk torsk, hyse, reker, sei og sild, samt økologisk oppdrettet laks, ørret og torsk. For å kunne merkes med KRAV-merket må fisket oppfylle tre vilkår: Det skal være bærekraftig, utføres med skånsomme fiskeredskaper som minimerer sjansene for bifangst og skal være mulig å spore (Grønt napp 2017). For å kunne sertifiseres etter MSCs fiskeristandard, må fiskeriet oppfylle tre hovedprinsipper. Det må fiskes fra bærekraftige fiskebestander, man må minimere miljøpåvirkningen og forvaltningen må være effektiv, den må følge gjeldende lover og ha et fleksibelt styringssystem (Marine Stewardship Council 2017). WWFs sjømatguide er en oversikt over de fiskeartene som er vanligst i norske matbutikker. De bruker fargekoder for å vise hvilke fiskearter som kommer fra bærekraftige fiskebestander (WWF 2017). Global reporting initiative er en generell standard, som er ment å kunne brukes av bedrifter i mange forskjellige bransjer, mens WhiteFish (CWA 16960) er utviklet spesielt for små og mellomstore sjømatbedrifter. Under følger en kort presentasjon av de to siste, siden de tar for seg bærekraft på flere områder.

### **GRI, global reporting initiative**

ISO 26000 «Veiledning om samfunnsansvar». Arbeidet med å lage denne standarden startet i 2004, og har involvert eksperter fra 100 land og 40 internasjonale eller regionale organisasjoner som jobber med samfunnsansvar. Den gir retningslinjer og anbefalinger for hvordan en samfunnsmessig ansvarlig organisasjon kan opptre sosialt ansvarlig i tråd med samfunnets krav. Standarden fokuserer på menneskerettigheter, arbeidstakerforhold, miljøforhold,

forbrukerforhold, samfunnsmessig utvikling, virksomhetsledelse og rettferdig forretningsgang. Retningslinjene bygger på best-practiceinitiativ utviklet i både offentlig og privat sektor. De bygger på relevante deklarasjoner og konvensjoner, utarbeidet av FN og underliggende organisasjoner. I motsetning til andre ISO-standarder kan man ikke bli sertifisert i ISO 26000 ettersom det er en veiledning, og inneholder ikke krav (Standard.no 2017).

### **WhiteFish og ny standard for miljøregnskap**

En ny standard for rapportering for å dokumentere bærekraft har nylig blitt utviklet og denne ble lansert i 2016. 15 forskere fra hele Europa samt representanter fra bransjeorganisasjoner har over tre år utviklet metoden som ligger bak for å dokumentere torsken og hysas miljøbelastning og bærekraft. Nofima har ledet prosjektet. Ideen bak den nye standarden, er at små og mellomstore sjømatbedrifter også skal få anledning til selv å lage dokumentasjonen som trengs, på en rimelig måte. Mange innkjøpere etterspør informasjon om bærekraft før de vil kjøpe fisk. Store firmaer kan bruke mye penger på å leie inn konsulenter for å dokumentere bærekraft, men de små og mellomstore bedriftene ofte ikke kan ta seg råd til det samme. Med den nye standarden kan de få tilgang til de samme markedene som de store bedriftene. I tillegg til informasjon om utslipp av klimagasser, lar den nye standarden bedriftene selv dokumentere sosial bærekraft. Ved hjelp av et «trafikklys-system» må bedriftene dokumentere forhold som arbeidstid, overtidsbetaling, lønnsnivå, regelmessighet ved lønnsutbetalinger, pensjonsordninger, antall ulykker og antall sikkerhetsøvelser. Den nye standarden har fått nummer CWA 16960 og er tilgjengelig over hele Europa, blant annet fra Standard Norge. CWA er en type lavnivå, europeisk industristandard, og det er helt frivillig å følge den (Nofima 2016).

## 6 TEORI

---

I denne delen av oppgaven presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien. Det vil først bli presentert en diskusjon rundt oppgavens viktigste begrep, CSR/bedriftens samfunnsansvar, hvordan samfunnsansvar og CSR har utviklet seg over tid, hva som skiller implisitt og eksplisitt samfunnsansvar. Jeg vil presentere den tredelte bunnlinjen, som tar for seg de samme begrepene som man finner igjen i Havressursloven, og som Hermes bruker i sin kommunikasjon internt og eksternt. Videre følger en diskusjon rundt en av teoriene som er opphavet til CSR, interessenteori, og hvordan interessentdialog kan sikre at bedriften tar hensyn til de forventningene *deres* interessenter har. Deretter følger det en diskusjon rundt oppgavens andre viktige begrep, innovasjon, hvorfor bedrifter innoverer og hvor innovasjon oppstår, før jeg vil forsøke å koble de ulike teoriene sammen på en måte som gjør det relevant for oppgaven.

### 6.1 CSR - BEDRIFTENS SAMFUNNSANSVAR

Siden midten av 2000-tallet har det blitt forsket mye på corporate social responsibility (CSR) og ifølge Midttun (2007) har det av mange blitt kalt en ny megatrend. Bedriftens samfunnsansvar er den norske oversettelsen av det engelske begrepet corporate social responsibility. Det finnes flere definisjoner, ifølge EU-kommisjonen er det et konsept der organisasjonen integrerer sosiale og miljømessige aspekter i sin virksomhet og i sitt samarbeid med interessenter, utelukkende på frivillig basis. CSR handler om hva en bedrift kan og etisk sett burde gjøre, men det handler ikke om hva som er lovpålagt å gjøre. Det innebærer at en bedrift tar ansvar utover de lover og regler som er gjeldende, men det er på ingen måte det samme som sponing og veldedighet. Veldedighet er altruistisk, noe man gjør uten å forvente å få noe tilbake, og sponing innebærer gjerne at man forventer å få noe tilbake gjennom synliggjøring og PR-effekt, mens samfunnsansvar innebærer å ta ansvar for alle bedriftens aktiviteter, og tenke på hele verdikjeden, i et langsiktig tidsperspektiv. Archie B. Carroll opererer med fire sfærer for samfunnsansvar. En bedrift som opptre ansvarlig svarer til forventninger innenfor disse. Den økonomiske sfæren innbefatter bedriftens eiere, ansatte og kunder, den juridiske sfæren

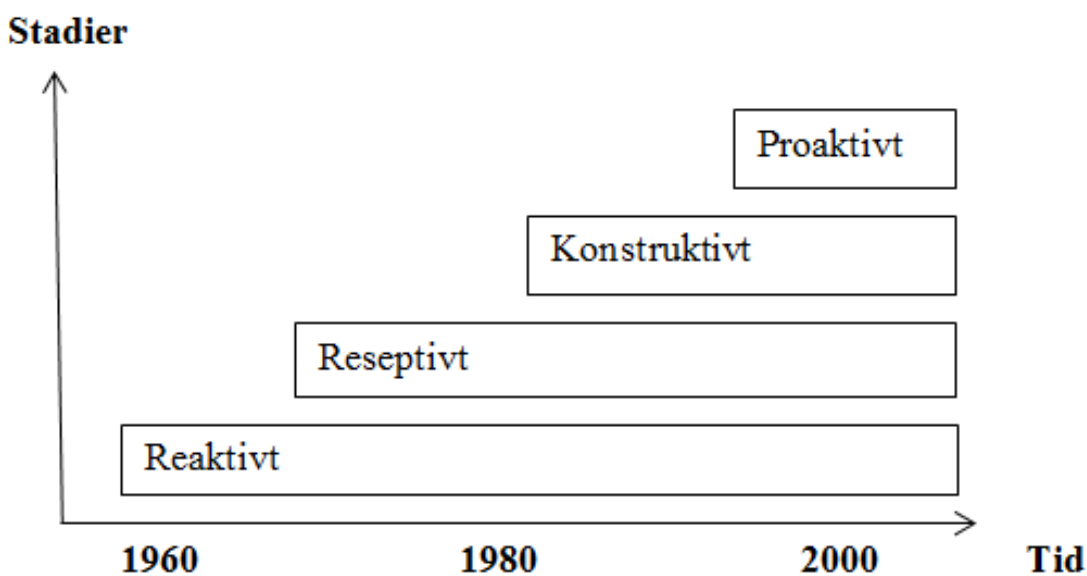
innbefatter forventningene om at bedriften følger gjeldende lover, regler og forskrifter, den etiske sfæren innbefatter forventningene om at bedriften opptre etisk og den filantropiske sfæren, at det er ønskelig at bedriften bidrar til å skape et bedre samfunn (Brønn & Ihlen 2009).

Det er to forskjellige syn på hva som er det mest effektive virkemiddelet for å få bedrifter til å ta samfunnsansvar. Det ene er å basere det på frivillighet, at bedriften selv velger hvilke steg de vil ta for å bli mer bærekraftig, det andre er lovpålagt, at bedriften blir pålagt politiske reguleringer, at det de gjør må rapporteres inn til myndighetene. Incentiver for bedrifter for å frivillig ta samfunnsansvar kan være fordi de ser at det gir konkurransefortrinn å være miljøvennlige, at de sparer ressurser, at de vil være proaktive og innarbeide gode rutiner før det eventuelt blir lovpålagt, eller fordi at de ser at forbrukerne etterspør miljøvennlige alternativer (Gramstad 2009). I Norge må store foretak, ifølge regnskapslovens § 3-3 c. «Redegjørelse om samfunnsansvar», redegjøre om samfunnsansvar, men det stilles ingen slike krav til mindre foretak (Lovdata.no 2013).

Et viktig skille når det er snakk om bærekraft er definert av Zadek (1999), han skiller mellom sterk og svak bærekraft. Sterk bærekraft kjennetegnes ved at de enkelte godene ikke er substituerbare, godene skal hver for seg være bærekraftige. For at dette skal være mulig må det settes strenge forvaltningskrav: Ingen økonomiske aktører kan forbruke ikke-fornybare naturressurser, på noe tidspunkt, nå eller senere. Svak bærekraft kjennetegnes ved at de enkelte ressurser kan utnyttes så lenge det lønner seg. Det forutsetter at ressursene er gjensidig substituerbare, når det blir for lite av en ressurs kan andre ressurser tas i bruk for å tilfredsstille det aktuelle behovet. Tapt naturkapital i en generasjon kan kompenseres med ny kunnskap og teknologi. På denne måten er det totale ressursgrunnlaget ikke redusert til neste generasjon. Bærekraftig utvikling innenfor neoklassisk økonomi vil med si at produksjonen av varer og tjenester opprettholdes over tid uten å tære på det totale ressursgrunnlaget. At det utvikles nye produksjonsmetoder, nye produkter eller ny teknologi, som tilfredsstiller de samme behovene gjør at dette er en mulighet. Med utgangspunkt i neoklassisk økonomi har løsningene i stor grad vært å bidra til at markedet ordner opp (Nystad et al. 2008). En viktig del av det å ta samfunnsansvar for en bedrift, består altså i å være med på å skape ny kunnskap og utvikle ny teknologi.

### 6.1.1 Fire nivåer av CSR

Winsemius og Guntram (2002) viser utviklingen av CSR over tid. Winsemius og Guntram hevder at bedrifter vil gå fra å motsette seg samfunnsansvar til å se på det som noe som er helt grunnleggende for ansvarlig forretningsdrift. Ingebrigtsen og Jakobsen(2004) har illustrert utviklingen i figur 1.



Figur 1 - Utviklingen av CSR over tid. Utleddet av Winsemius og Guntram (Ingebrigtsen & Jakobsen 2004, s. 31).

Jeg har valgt å ta med oversikten over de forskjellige stadiene av CSR-arbeid for å vise hvordan den historiske utviklingen har vært innad i bedriften Hermes. Fra da de la om strategien for noen år tilbake, og valgte å satse på full åpenhet rundt alle deler av driften, og frem til i dag.

#### 6.1.1.1 Reaktivt stadium

Bedrifter som har en reaktiv tilnærming karakteriseres som passive til miljøengasjementet og samfunnsansvar. Her vil bedriftene føle at det er noe som er påtvunget. På dette stadiet vil man ofte oppleve motstand mot offentlige krav og reguleringer. Bedriftene jobber for midlertidige dispensasjoner fra gjeldende miljølovgivning, og det begrunnes ofte med at den gjeldende



lovgivningen truer bedriftens livsgrunnlag, noe som i sin tur vil få alvorlige konsekvenser for lokalsamfunnet som bedriften opererer i (Ingebrigtsen & Jakobsen 2004, s.31).

#### **6.1.1.2 Reseptivt stadium**

På dette stadiet har bedriften innsett at den må være mer bevisst på hvilke konsekvenser dens virksomhet har på miljøet. Bedriften vil nå sette i verk forebyggende miljøtiltak, i et forsøk på å være proaktive. Dette er nytt i forhold til tidligere, hvor de har drevet mest med brannslukking. Ledelsen delegerer ansvar for å utarbeide løsninger på miljøutfordringer til mellomledere. (Ingebrigtsen & Jakobsen 2004, s. 32).

#### **6.1.1.3 Konstruktivt stadium**

På det tredje stadiet er bedriftens handlinger preget av at de merker miljøpresset fra andre aktører i markedet. De fokuserer ikke lenger på å bare etterleve myndighetenes krav, fokuset flyttes over på å øke markedsandelen ved å innføre tiltak for å øke miljø- og samfunnsansvarsaktiviteten (Ingebrigtsen & Jakobsen 2004, s. 33). Bedrifter som befinner seg på det konstruktive stadiet har et «vugge til grav» perspektiv på sine produkter, de er opptatt av produktets livssyklus og det vil si at de føler et ansvar også etter at produktet er solgt.

#### **6.1.1.4 Proaktivt stadium**

Når bedriften pålegger seg selv et ansvar for å begrense forurensning og bruken av naturressurser slik at det ikke går på bekostning av miljøet, har de nådd det proaktive stadiet. For å opprettholde de strengeste miljøkravene vil proaktive bedrifter i stor grad ønske å tilknytte seg til andre interessenter. Disse vil i hovedsak være myndigheter, miljøorganisasjoner og forskningsinstitusjoner. Bedriftens ledelse må bruke tilegnet kunnskap fra nevnte samarbeid, med interessentene og pålagte miljøkrav, til å utarbeide langsiktige miljømålsettinger som ligger foran dagens krav. Samtidige må de klare å opprettholde realistiske kortsiktige handlingsplaner (Ingebrigtsen & Jakobsen 2004, s. 35).

### 6.1.2 Implisitt og eksplisitt samfunnsansvar

I Norge har samfunnsansvar historisk sett vært definert av lovverk og institusjonaliserte forventninger i bedriftens omgivelser. Norske bedrifter har derfor ikke behøvd å tematisere sitt samfunnsansvar. Med de siste tiårenes regionalisering, internasjonalisering og forsøk på å etablere globale forretningsstandarder, har nasjonale institusjoners rolle blitt svakere. Følgelig er samfunnsansvar blitt noe bedriften selv må definere og formidle (Carson et al. 2015a, s. 213-222). Dirk Matten og Jeremy Moon (Matten & Moon 2008) bruker begrepene «implisitt og eksplisitt CSR» for å beskrive hvordan den måten som bedrifter kommuniserer at de tar samfunnsansvar på, har endret seg. Å gå fra implisitt samfunnsansvar til eksplisitt vil si at produsentene går fra å bare følge lover, regler og normer til å aktivt promotere at de tar samfunnsansvar på flere områder. Dette kan for eksempel være ved å være mer åpne om hvordan de produserer, eller ved å samarbeide med ikke-statlige organisasjoner for å finne nye produkter eller nye måter å produsere dem på. Amerikanske bedrifter har tradisjonelt sett ekspressivt kommunisert at de tar samfunnsansvar, men hos europeiske bedrifter har dette vært mer implisitt – de har hatt en innforstått og uttalt forestilling om hva bedriftens samfunnsansvar er (Carson et al. 2015b, s. 213 - 215).

I en norsk studie fra 2011, hvor blant annet bedriftsledere er intervjuet, finner Ditlev-Simonsen og Midttun at bedre omdømme er motivasjonen i arbeidet med samfunnsansvar. Dette gjaldt for de fleste bedriftsledere i undersøkelsen. At et bedre omdømme er den sterkeste drivkraften for samfunnsansvar i næringslivet gjenspeiler nok den sterke omdømmeorienteringen i moderne næringsliv, parallelt med framveksten av media- og kommunikasjonssamfunnet. At etikk ikke er like sterkt vektlagt som drivkraft for samfunnsansvar kan tas som tegn på at næringslivet i første omgang har adoptert samfunnsansvar av pragmatiske grunner, og at de derfor forblir «amoralisk», både i egne og befolkningens øyne (Ditlev-Simonsen & Midttun 2011).

### 6.1.3 Den tredelte bunnlinjen – people, planet, profit

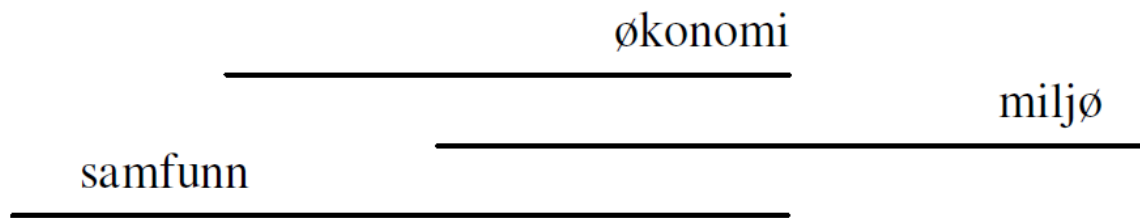
Bærekraftig utvikling ble definert av verdenskommisjonen, i Norge ble den kalt Brundtlandkommisjonen, i 1987 (1987), og i artikkelen «Cannibals with forks» (1997) introduserte John Elkington begrepet «the triple bottom line», kalt den tredelte bunnlinjen på

norsk. Den tredelte bunnlinje viser at det er en sammenheng mellom økonomi og velstand, miljøhensyn og sosial rettferdighet. Ideen bak konseptet er at det en bedrift foretar seg skal gi fordeler for både bedriften selv, forbrukerne og miljøet. I følge Elkington fokuserte bedrifter i altfor stor grad på økonomiske vinning og kortsiktig suksess. Han mente at dette ikke ville være holdbart i et lengre tidsperspektiv og at bedrifter må ha som mål å fremme sosiale og miljømessige verdier på lik linje som økonomiske hvis de skal kunne oppnå vedvarende suksess. Den tredelte bunnlinjen er et rammeverk som definerer tre bunnlinjer bedrifter må tilfredsstillere for å kunne fremme en bærekraftig utvikling (Elkington 1997). Tabell 1 forklarer kort hva som ifølge Elkington inngår i den tredelte bunnlinjen.

<b>Profitt – økonomisk fremgang</b>	<b>Planet – miljømessig ansvar</b>	<b>People – Sosiale forhold</b>
Å ha et langsiktig perspektiv, forbli konkurransedyktig og skape økonomisk verdi.	Å sikre at bedriftens aktivitet tar hensyn til miljøet, og strebe etter kontinuerlige forbedringer.	Å ta hensyn til lokalmiljø og samfunnet ellers. Å inkludere sosiale, kulturelle og politiske spørsmål som er relevant for kjernevirksomheten.

Tabell 1 Kort om de ulike bunnlinjene (etter Elkington 1997)

Alle de tre bunnlinjene er avhengige av hverandre og når man bruker rammeverket må man huske at de betraktes som like viktige. Den tredelte bunnlinjen er illustrert i figur 2. For at de strategiske vurderingene som blir gjort i en bedrift, ikke bare skal basere seg på de økonomiske resultatene, slik som det tradisjonelt sett har blitt, mener Elkington at det må utarbeides systemer som gjør at resultatene fra alle bunnlinjene innrapporteres. I Norge finnes det nå flere ulike rapporteringsmodeller for å forklare bedrifter hvordan de kan gjennomføre innrapportering av alle bunnlinjenes resultater (Stortingsmelding 10). Den tredelte bunnlinjen står også sentralt når en virksomhet skal opparbeide seg en troverdig, åpen og langsiktig profil (Henriksen 2003).



Figur 2. Den tredelte bunnlinje (Carson og Kosberg, 2003, s 17)

Zadek har kritisert rammeverket, fordi han mener det er uklart og lett å misforstå. De tre bunnlinjene må ses i sammenheng med hverandre, og ikke som tre separate og atskilte linjer. Ved å sette de sosiale og miljømessige bunnlinjene likt med den økonomiske gir det en indikasjon på at alt som er betydningsfullt kan måles eller at det kan påvirke den økonomiske bunnlinjen.

#### **6.1.3.1 Den økonomiske bunnlinjen**

Profitt er den økonomiske verdien som en bedrift genererer etter at kostnader ved driften er trukket fra (Carson et al. 2015b, s. 195). Bedrifter må oppnå overskudd over et visst bunnivå, over tid, for å overleve og for å kunne være økonomisk bærekraftig (Carson & Kosberg 2003). I et bærekraftperspektiv er ikke økonomisk lønnsomhet et mål i seg selv, men det anses som et middel for å oppnå andre sosiale og miljømessige goder (Carson et al. 2015b, s. 19). Hvis bedrifter drives økonomisk ulønnsomt vil det kunne medføre at valg av produkter og tjenester samt behandling av ansatte ikke skjer i samsvar med en bærekraftig utvikling. I følge Crane og Matten (2007) finnes det to syn på økonomisk bærekraft, man kan se på det på en «smal» måte og på en «bredere» måte. Det smale synet viser bedriftenes økonomiske prestasjon, i tradisjonell forstand, målt ved hjelp av bedriftsregnskapet. Ved å utvikle, produsere og markedsføre sine produkter eller tjenester oppnår bedrifter varig stabil økonomi. I det bredere synet er det flere faktorer som dras inn for å vurdere en bedrifts totale økonomiske virkning. Et vidt syn på økonomisk bærekraft vurderer bedriftens holdninger og innvirkninger på økonomiske verdier. Det som er gir uttelling på bunnlinjen hos en bedrift, vurdert ut fra det smale synet på økonomi, er ikke nødvendigvis bærekraftig om man ser det i en større sammenheng, vurdert ut fra det brede synet på økonomi. Et eksempel på dette er at bedrifter

som med vilje unnlater å betale skatter og avgifter, for eksempel ved å registreres i skatteparadiser, ikke handler på en bærekraftig måte selv om de som enkeltstående bedrift tjener på det (Crane & Matten 2007).

### **6.1.3.2 Den miljømessige bunnlinjen**

De aller fleste bedrifter har en innvirkning på det ytre miljøet, gjennom sin virksomhet. Som produsenter som innhenter ressurser fra naturen har bedrifter et overordnet ansvar til å ta hensyn slik at denne innvirkningen på miljøet begrenses. Hvilke miljøhensyn den enkelte bedrift skal ta avhenger av typen bedrift (Carson & Kosberg 2003, s. 20). Miljømessig bærekraft oppnås når naturressurser forvaltes slik at de bevares for fremtidige generasjoner (Crane & Matten 2007). Ingen økosystemer har varig tilgang eller kapasitet til å produsere og bryte ned ressurser. For å opptre bærekraftig må befolkningen lære å ta hensyn til miljøet. Bedrifter som utarbeider retningslinjer med fokus på miljø øker. For større virksomheter er det i Norge pålagt gjennom Regnskapsloven, men det finnes ingen slike krav til mindre virksomheter.

### **6.1.3.3 Den sosiale bunnlinjen**

I følge Carson og Kosberg (2003, s. 20) skal den sosiale bunnlinjen fortelle noe om hvordan bedrifter tar vare på mennesker, både egne ansatte og eksterne, kunder eller leverandører. Det interne synet tar for seg hvordan bedriftens egne ansatte behandles og hvorvidt de arbeider under gode arbeidsvilkår, om det fokuseres på et godt arbeidsmiljø, om de ansatte tilbys videreutdanning og opplæring og om det tilrettelegges for spesielle behov. Det eksterne synet tar for seg hva bedriften gjør for samfunnet utenfor bedriften, for eksempel om de engasjerer seg for å bedre menneskerettigheter eller om de sponser aktiviteter i lokalsamfunnet. Bedrifter som arbeider ut fra disse sosialt fokuserte samfunnsverdiene fremmer en bærekraftig utvikling (Carson & Kosberg 2003, s. 20-21).

De samme elementene som finnes i den tredelte bunnlinjen, finner vi også igjen i Havressursloven og i Hermes sine strategiske dokumenter. Hermes bruker ikke den tredelte bunnlinjen for å måle hvorvidt CSR-innsatsen deres gir resultater, men de bruker begrepene aktivt, både i årsrapporter og ellers i kommunikasjonen eksternt. Jeg har valgt å ta med teorien

om den tredelte bunnlinjen for å vise hvordan Hermes benytter den i praksis, selv om de ikke selv kaller det den tredelte bunnlinjen.

## 6.2 INTERESSETER OG SAMARBEID

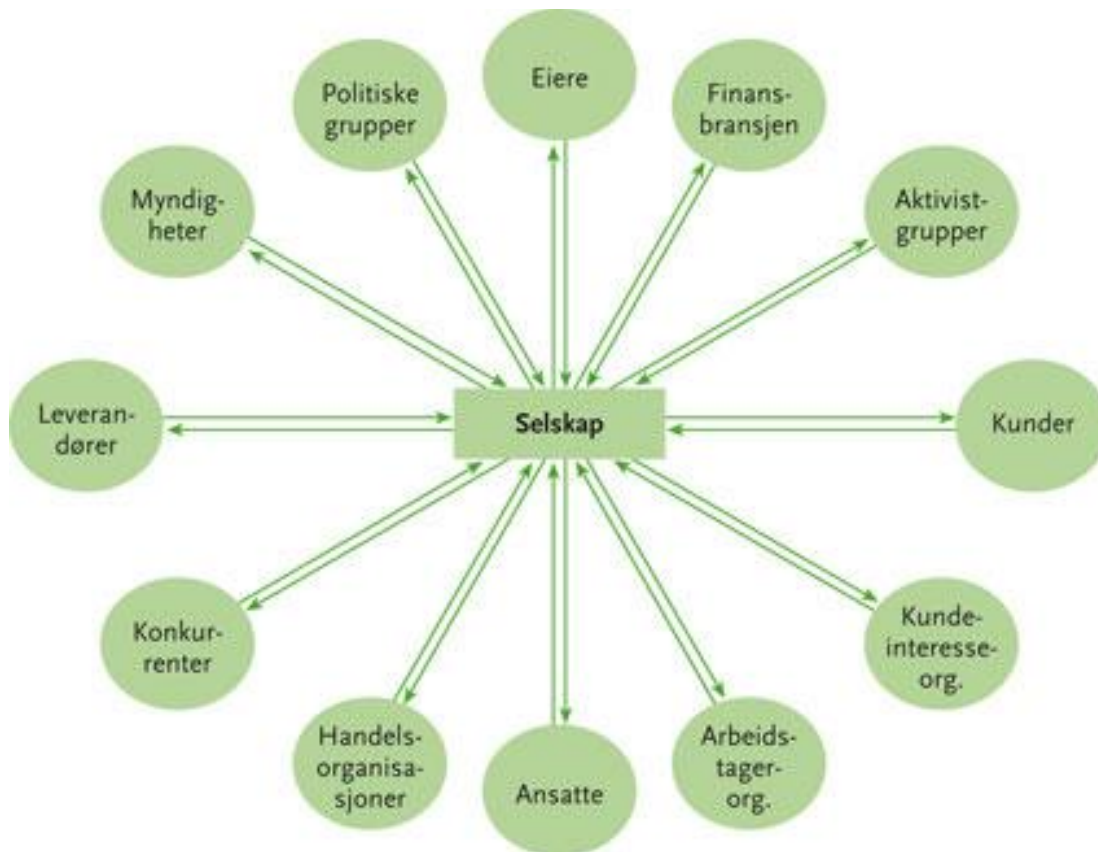
R. Edward Freeman grunnlaget for interessenteori, eller «stakeholder»-teori, i sin bok *Strategic management. A stakeholder approach*, som ble utgitt for første gang i 1984.

Tanken er at det er et skille mellom «shareholders»-perspektivet, hvor bedriftene først og fremst har hovedfokus rettet mot sine aksjonærer og «stakeholder»-perspektivet, hvor det legges vekt på flere interesser enn bare investorene. I en artikkel av Freeman og Strand fra 2013 definerer de teorien på følgende måte:

«interessenteorien består av en samling av ideer, uttrykk og metaforer som er relatert til den sentrale tesen at det primære formålet med en bedrift er å skape så mye verdi som mulig for sine interesser».

Definisjonen er hentet fra (Carson et al. 2015b, s. 181).

Freeman argumenterer for at «stakeholder»-teorien ikke står i motsetning til en prioritering av lønnsomhet, men at det er den beste måten å sikre lønnsomhet på sikt. I tillegg argumenterer han for at det på sikt er godt egnet til å gjøre bedriften bærekraftig. Å sette i gang en prosess for å bli en mer samfunnsansvarlig bedrift innebærer at bedriften må rettferdiggjøre, ovenfor eiere og investorer, i tillegg til en stor og sammensatt gruppe interesser, sine strategiske handlinger og valg. Dette omfatter i økende grad også internasjonale politiske og industrielle fora. Ifølge Freeman (2010) må bedriften kartlegge hvem som er deres primære og sekundære interesser. De må systematisk gjennomgå hvordan selskapets målsettinger og handlingsplaner berører interessentene, og engasjere seg i aktive forhandlinger med de viktigste interessentgruppene. Typiske interessentgrupper er eiere, investorer, frivillige organisasjoner som har interesser i samme område som bedriften, leverandører, kunder og grupper som har gjort seg til talsmenn for kundene, ansatte, fagforeninger, konkurrenter, myndigheter og politiske grupper (Midttun 2007).



Figur 3. Freemans interessentmodell. Hentet fra Midttun (2007)

Figur 3 viser at det er snakk om en dialog, at kontakten mellom bedriften og interessentene går begge veier. Dialogen med interessenter kan på den ene siden avklare potensielle konflikter omkring prosjekter eller sider ved bedriftens virksomhet som tilsier at de må innstille planlagte eller igangsatte aktiviteter, eller omstilling seg, og gjøre noe helt annerledes. Ved å ta hensyn til tidlige signaler fra interessentene og heller justere kursen i tide, kan bedriften spare omfattende økonomiske og omdømmemessige konfliktkostnader. Dette gjelder selv om det kan føles som unødvendig merarbeid. På den annen side ligger det også offensive muligheter i interessentdialog, som kan utløse ressurser i form av felles innsats (Midttun 2007). Et eksempel på dette er samarbeidet som har kommet i gang, mellom Lerøy og Bellona, hvor de har gått sammen for å danne et nytt selskap. Dette nye selskapet, Ocean Forest, har som målsetning å utvikle og oppdrette flere arter for kommersielt bruk, i tilknytning til oppdrettsanleggene til

Lerøy (Bellona.no 2013). Samfunnsengasjement sammen med viktige interessenter har også potensielt en annen fordel, det kan utløse velvilje hos myndighetene og gi inntak til nye forretningsmuligheter. Et eksempel fra en annen bransje er samarbeidet mellom Bellona og ledende energiforetak i Norge som har gitt seg utslag i omfattende offentlige FoU-midler til CO2-rensing av gasskraft. Dette som igjen gir norsk industri basis for langsiktig bærekraftighet og mulige konkurransefortrinn i europeiske energimarkeder (Midttun 2007).

I kommunikasjons- og markedsføringssammenheng innebærer samfunnsansvarsutfordringen at bedriften må bygge opp en omdømmestrategi ikke bare med fokus på produktkvalitet, men også når det gjelder produktets og virksomhetens sosiale og miljømessige kvaliteter. Fombrun (1996), som gjengitt i Midttun (2007), argumenterer at dersom bedriften har en velvalgt portefølje av samfunnsansvarsengasjement kan det hjelpe dem til å bygge omdømmekapitalen sin, å styrke sin evne til å forhandle fram mer attraktive kontrakter med leverandører og myndigheter og det gir dem mulighet til å posisjonere seg i et høyere prissegment med produktene sine. Det gir dem et stort og viktig konkurransefortrinn, med andre ord. Annen forskning har også vist at bærekraftige bedrifter ofte har høyere tillit i markedet enn andre bedrifter, og denne tilliten både forsterker omdømmet og skaper økt lønnsomhet på lengre sikt. Bærekraftig næringsvirksomhet kan altså være lønnsomt; bedrifter kan skape innovasjon som har utgangspunkt i bærekraft, og samtidig som de fremmer lønnsomhet (Nidumolu et al. 2009).

Michael Porter og Mark Kramer, som også er omtalt i Midttun (2007) mener at bedrifter bør rette sine samfunnsansvarssatsinger mot å forbedre den nære konkurransekonteksten sin, eller kvaliteten i næringsmiljøet som de opererer i, fordi de får mer igjen for innsatsen der. De hevder at samfunnsansvarlige investeringer foretatt av klyngemedlemmer, både individuelt og sammen med de andre medlemmene, kan ha sterk effekt både på klyngens konkurransevne og ytelsen til de andre bedriftene i klyngen. Porter og Kramer mener at en bedrift vil tjene mer på sine samfunnsansvarssatsinger jo mer de er knyttet opp mot å styrke lokale klyngeforhold. Felles sosiale investeringer fra deltakerne i en klynge lønner seg, fordi det kan forbedre omgivelsene for alle deltakerne, samtidig som de bidrar til å redusere de kostnadene som den enkelte bærer.



### 6.3 OMDØMMELEDELSE

I strategisk omdømmeledelse inngår de delene som har blitt presentert i teoridelen så langt; samfunnsansvar og tett kontakt med interessenter. I tillegg er innovasjon en viktig del av omdømmeledelse, fordi en bedrift må være i stand til å tilpasse seg endrede markedsforhold raskt dersom det skulle være behov for det.

I følge Brønn og Ihlen (2009) inngår elementene i tabell 2 i prosessen med å bygge et godt omdømme.

Innovasjon	Her ser man på hvorvidt virksomheten er nyskapende og innovativ, og om de raskt tilpasser seg endringer.
Etikk	Handler om i hvilken grad virksomheten er åpen, gjennomsiktig og etisk ansvarlig.
Samfunnsansvar	Ser på om bedriften tar ansvar for miljøpåvirkning, støtter gode saker og bidrar positivt til samfunnets utvikling.
Produkter og tjenester	Holder disse høy kvalitet og tilfredsstillende de kundenes forventninger.
Økonomiske resultater	Er selskapet lønnsomt, har de sterke økonomiske resultater og vekstpotensial.
Lederskap:	Handler om hvorvidt bedriften har godt lederskap og klare visjoner for fremtiden.
Arbeidsmiljø:	Ser på om bedriften har rettferdig belønning av de ansatte, personalvelferd og like muligheter for alle.

Tabell 2. Oversikt over hva som inngår i omdømmeledelse (Utarbeidet fra Brønn og Ihlen 2009)

Når man diskuterer bedrifters omdømme er det også noen andre begrep som må redegjøres for. **Identitet** er de assosiasjoner som er sentrale, unike og varige ved organisasjonen, som er holdt av bedriftens ansatte. Hovedspørsmålet er «Hvem er vi som en bedrift?». Det er viktig at disse er felles for alle i en organisasjon. Dette skiller identitet med persipert organisasjonsidentitet. **Tilsiktet image** er de assosiasjoner bedriften ønsker å kommunisere til

sine eksterne interessenter. Disse assosiasjonene tar utgangspunkt i organisasjonsidentitet, former virksomhetsidentitetsmiks og er deretter kommunisert mot de eksterne interessenter. Denne miksen er en viktig del av kommunikasjons- og markedsstrategi, hvilke attributter og egenskaper vil organisasjonen og hvert enkelt organisasjonsmedlem kommunisere mot de forskjellige interessentene. Videre har man **konstruert image** som er bedriftens og dens ansattes oppfatning av hvordan andre betrakter dem. Hovedspørsmålet er «Hva andre tror om oss?». Dette har stor påvirkning på hvordan enkelte organisasjonsmedlemmer oppfatter sin arbeidsplass, og dermed også sin identitet. **Omdømme** er et sett assosiasjoner som er sentrale, unike og varige, som eksterne interessenter har til bedriften. Det er det andre virkelig tror og mener om bedriften. Omdømmet til en bedrift tilhører eksterne aktører, og i praksis kan ikke styres av selskapet. Ledelsen kan likevel påvirke omdømme ved hjelp av sin markeds- og kommunikasjonsstrategi (Balmer et al. 1997).

Selskaper er avhengig av et godt omdømme for å tiltrekke seg flere og mer lojale kunder, og for å være attraktive for arbeidssøkere og investorer. Omdømme bygges gjennom kontakt med bedriftens interne og eksterne interessenter.

#### 6.4 INNOVASJON

Schumpeter la grunnlaget for mye av forskningen som har blitt gjort på innovasjon. Han var opptatt av konjunktursvingninger i samfunnet og dynamikken i den økonomiske utviklingen. Han så på entreprenøren som en person som setter sammen ressurser på nye måter, som skapte brudd i den tradisjonelle måten å tenke og arbeide på. Entreprenøren kunne godt arbeide i en etablert bedrift, som en «avhengig» entreprenør som drev med intraprenørskap. En entreprenør skiller seg fra en bedriftsleder ved at entreprenøren kople ressurser på nye måter, og dermed skaper et brudd med den gjengse måten å tenke og arbeide på, mens bedriftslederen er mer opptatt av den daglige driften og foretar bare små justeringer (Hovland 2012).

Schumpeter satte for alvor begrepet innovasjon inn i teorier om økonomisk utvikling med sin bok *Theory of Economic Development* (1934). Han argumenterte for at entreprenøren ville søke å ta i bruk ny teknologisk innovasjon, nye produkt eller en ny måte å produsere på, for å

oppnå en strategisk fordel. Freeman (1997), som er presentert tidligere i oppgaven, definerer innovasjon i økonomisk forstand ved: «at den første kommersielle transaksjonen er gjennomført, og inkluderer et nytt produkt, prosess eller produkt - selv om ordet også blir brukt til å beskrive hele prosessen».

Schumpeter er kjent for å ha innført begrepet kreativ destruksjon. Det innebærer at konsekvensen av entreprenørens arbeid er at de løsningene som eksisterer på det gitte tidspunktet blir foreldet og dermed at produksjonen må innstilles. Han snakker om kreativ destruksjon som en prosess hvor det er et konstant søk etter å lage noe nytt som endrer de gamle spillereglene, og følgelig etablerer nye. Alt drevet av søken etter nye kilder til profitt. Den nye måten å produsere vil være mer effektiv enn den gamle og muliggjør derfor profitt i en periode, før de andre aktørene kommer etter. Andre produsenter må altså tilpasse seg den nye situasjonen eller gå under i det Schumpeter kaller kreativ destruksjon.

Schumpeter skilte mellom oppfinnelse og innovasjon. Når ny innsikt eller ny kunnskap ble tatt i kommersielt bruk førte det til skiftning i den økonomiske syklusen. Kommersialiserte innsikter eller kunnskaper ble definert som innovasjoner. En oppfinnelse er ideen til et nytt produkt eller en ny prosess, innovasjon er det første forsøket på å sette ideen ut i praksis. I Schumpeter første teori var det entreprenøren som stod for kommersialisering av ny kunnskap eller innsikt, og som dermed gjennomførte innovasjonen. I hans andre teori tilpasset han entreprenør teorien til storbedriften, siden han så at bedriftene med sine FOU avdelinger begynte i større og større grad å ta over innovasjonsatferden til den enkelte entreprenøren (Nelson et al. 2005).

#### 6.4.1 Forskjellige typer innovasjoner

Det skilles mellom fem typer innovasjon: nye produkter eller nye tjenester, nye produksjonsmetoder, nye forsyningskilder, å åpne nye markeder og nye måter å organisere bedriften på, altså nye forretningsmodeller (Aarrestad & Hem 2008).

Midttun (2013) deler innovasjon inn i 3 typer; produkt- og serviceorientert innovasjon, prosessinnovasjon og markedsføringsinnovasjon. Produkt- og serviceorientert innovasjon fokuserer på radikal innovasjon innenfor det samme feltet. Prosessinnovasjon kombinerer prosessorientert og organisatorisk orientert innovasjon. Bedrifter som er opptatt av prosess og

organisasjon, engasjerer seg også i radikal innovasjon innenfor de samme feltene.

Markedsføringsinnovasjon kombinerer en sterk vekt på markedsføringsinnovasjon med radikal innovasjon på samme område.

I følge Schumpeter behøver ikke innovasjon å begrense seg til ny organisering av innovasjonsprosesser innad i en gitt bedrift. Han tar også med forbindelser på tvers av organisasjoner, noe som kan føre til endring i hele næringer. Han argumenterte for at industrier, eller næringer, måtte endre den økonomiske strukturen innenfra. Det måtte innoveres med bedre eller mer effektive prosesser eller produkt, i tillegg til markedsdistribusjon, eksempelvis med kommunikasjon mellom utvikling- og produksjonsavdelinger.

I følge Schumpeter kan man klassifisere innovasjon i forhold til hvor radikale de er i forhold til eksisterende teknologi. Kontinuerlige forbedringer av eksisterende produkter eller tjenester blir karakterisert som inkrementelle innovasjoner, mens radikale innovasjoner innebærer så store endringer at de representerer en trussel mot gamle arbeidsmåter, som ved dette bli gjort overflødige. Radikale innovasjoner kan for eksempel være en helt ny type teknologi eller såkalte «teknologiske revolusjoner».

#### 6.4.2 Push og pull

McLoughlin og Harris (1997) tar i sin artikkel «Introduction: Understanding Innovation, organizational change and technology» for seg spørsmål som hva teknologisk innovasjon egentlig er, hva teknologi er og hvilket formål den har og hva som kjennetegner organisasjonsendringer som kommer av bruk av ny teknologi. Teknologisk innovasjon er en prosess som starter med oppfinnelsen av et nytt produkt, en ny prosess eller et system, og som ender med spredningen av denne i en gitt populasjon av brukere. Skillet som er mellom produkt- og prosessinnovasjon blir forklart på følgende måte: produktinnovasjon innebærer å integrere ny teknologi inn i eksisterende eller nye produkter og tjenester, prosessinnovasjon innebærer å bruke ny teknologi i produksjon av nye produkter eller tjenester.

Et viktig spørsmål er om det er bedriften som «pusher» sine innovasjoner ut i markedet eller er det markedet som etterspør en løsning på et problem, «pull». Bak det som man kaller

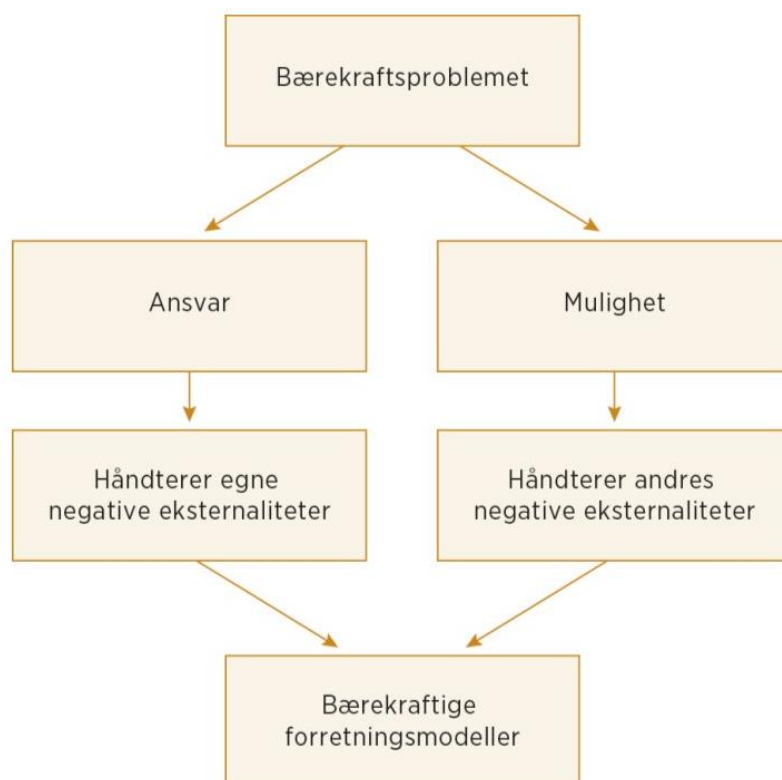
konseptet teknologisk innovasjon finner man et spørsmål om hva som driver innovasjon. Altså i hvilken grad innovasjon oppstår som et resultat av teknologipush eller markedspull.

Teknologipush er basert på at en produsent har et ønske om å produsere noe som senere kan «pushes» ut til markedet via markedsføringsinnsats og salgsvirksomhet. En pullstrategi baserer seg på at innovasjoner stammer fra et behov i markedet, og at de er en løsning på et problem som kunder faktisk har (Tidd & Bessant 2013, s. 75).

#### 6.4.3 Forretningsmodeller for innovasjon

Valg av forretningsmodell spiller en viktig rolle når det kommer til graden av innovasjon og om man lykkes med å skape vekst. En samarbeidsorientert forretningsmodell som fokuserer på samspill med forskningsinstitusjoner og offentlige virksomheter, kan tilsynelatende føre til mer innovasjon, samfunnsansvar og vekst, noe som tilsynelatende understøtter en vinn-vinn-tese om at innovasjon, samfunnsansvar og vekst forsterker hverandre i noen tilfeller (Midttun 2013).

Jørgensen og Pedersen mener det finnes to hovedtyper forretningsmodeller som fører til bærekraft. På den ene siden dreier det seg om bedrifter som innoverer forretningsmodellen sin for å gjøre egen virksomhet mer bærekraftig, og på den andre siden bedrifter som utformer en innovativ forretningsmodell som bidrar til å løse bærekraftsproblemer de ikke har skapt selv (Jørgensen & Pedersen 2015).



Figur 4. Forretningsmodeller som fører til bærekraft. Utarbeidet av Jørgensen og Pedersen (2015)

Studien deres viste også at både strategisk og genuint samfunnsansvar kan føre til positivt utfall for bedrift samfunn og miljø. Av disse argumenterer de for at genuint samfunnsansvar er å foretrekke. Strategisk samfunnsansvar medfører en fare for at bedriften bare er samfunnsansvarlig så lenge det lønner seg, men når det ikke lenger gjør det kan de endre seg i en uansvarlig retning igjen (Jørgensen & Pedersen 2015).

Ulike former for samarbeid kan styrke arbeidet med både bærekraft og innovasjon. Dyadiske partnerskap mellom bedrifter og frivillig sektor eller mellom to eller flere bedrifter, kan resultere i innovasjoner relatert til samfunnsansvar. Holmes og Smart (2009) finner to ulike former for åpent innovasjonssamarbeid. 1. Et mer formelt ledet samarbeid, hvor spilleregler for interaksjon og kunnskapsutveksling i søket etter nye muligheter er lagt på forhånd – en innovasjonsprosess som er planlagt på forhånd, og 2. et mer åpent samarbeid der interaksjon og kunnskapsutveksling får utvikle seg dynamisk og fritt i søken etter muligheter – en

utforskende innovasjonsprosess (Holmes & Smart 2009). Deres forskning viser at det er verdifullt for bedrifter å ha en åpen innovasjonstilnærming til samarbeid med frivillig sektor. Det kan være drevet av et behov for å finne løsninger på problemer som ikke kun er av en økonomisk art, men for eksempel for å finne løsninger på miljøutfordringer (Holmes & Smart 2009).

#### 6.4.4 Kompleksitet og innovasjon i organisasjoner

Fonseca (2002), gjengitt i Rønhovde (2012) mener at innovasjon oppstår der ny kunnskap blir tilgjengelig, og som et resultat av samhandling mellom mennesker. Basert på to økonomiske teorier, utviklet han en egen teori, hvor han forklarer dette. Den første ser på innovasjon som en rasjonell planleggingsprosess, den andre som en sosial og entreprenøriell prosess. Klassisk og nyklassisk økonomisk teori har et instrumentelt syn på innovasjon, man ser på organisasjonen som en rasjonell aktør som anser innovasjon som et resultat av planlagte strategier og prosesser. I evolusjonær økonomisk teori, hvor evolusjonen opptrer som sosiale og entreprenørielle prosesser i organisasjonen og kan styres gjennom forming av kollektive visjoner og kulturer. Dette anses som en stegvis utvikling i økonomien. Man er opptatt av at det skal formes kollektive innovasjoner i en organisasjon. I teorien Fonseca utviklet, oppstår innovasjon som et resultat av kommunikative interaksjonsprosesser mellom mennesker i en sosial setting, for eksempel i en bedrift. Det er samhandlingen mellom mennesker som skaper innovasjon. Prosessen er dynamisk, og den blir dermed også kontinuerlig reproduisert og eller endret gjennom den interaksjonen og de handlingene som forekommer i organisasjonen.

Kanter (1988) argumenterer for at innovasjoner er preget av flere ulike typer usikkerhet, det gjelder både muligheter, mål, kostnader og tidsbruk. Innovasjoner vil utfordre de etablerte strukturer og kulturer i en bedrift, og kan medføre motstand og interessekonflikter. Han mener at løsningen ligger i å skape en felles kultur i organisasjonen, og sørge for at de ansatte deler en felles visjon. Fonseca mener at det er ledelsens oppgave å skape en slik kultur, og at en karismatisk leder kan få de ansatte til å identifisere seg med ledelsens visjoner (Rønhovde 2012).

#### 6.4.5 Innovasjon, CSR og vekst

«Innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd».

Det er gjerne viktig for bedrifter som bevisst jobber med CSR og bærekraftighet å sikre samfunnsøkonomisk lønnsomhet, i tillegg til bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Definisjonen over er en definisjon som ikke bare omhandler de bedriftsøkonomiske sidene ved innovasjon. Man må se på både bedriftsøkonomiske resultater og samfunnsøkonomiske fordeler. Noe som er samfunnsøkonomisk lønnsomt er ikke nødvendigvis bedriftsøkonomisk lønnsomt og omvendt (Difi -Direktoratet for forvaltning og IKT 2016).

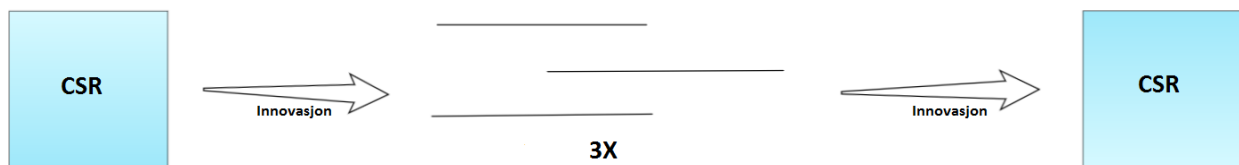
Det finnes argumenter både for og imot at bedriftens samfunnsansvar og innovasjon forsterker hverandre. Bærekraft kan fungere som en driver for innovasjon. Bærekraftstiltak kan fremme innovasjon fordi det krever at bedriften har tett kontakt med interessentene sine, herunder både ikke-statlige organisasjoner og kunder, noe som gjør dem i stand til å fange opp endringer i markedet tidligere (Nidumolu et al. 2009), men samfunnsansvar kan også virke hemmende på innovasjon; i en moderne innovasjonsøkonomi må bedrifter kanskje også ha frihet til å foreta radikal endring både av forretningsmodell og teknologi, noe som ikke alltid framstår som like samfunnsansvarlig for ansatte og lokalsamfunn (Midttun 2007). Likevel er det sånn at endringer i kvalitetskrav fra omgivelsene og med fornyet fokus på miljø og global utvikling forventes det at de bedriftene som vil være samfunnsansvarlige bidrar med strategiske innovasjonssatsinger på kompetansecfeltet sitt, der utfordringen både til bedriftene og samfunnet er å utvikle en bærekraftig økonomi, som miljø og samfunn kan tåle på lang sikt (Midttun 2007).

I en studie som ser på sammenhengen mellom CSR, innovasjon og vekst, viser resultatene av en spørreundersøkelse blant gasselbedrifter i Norge, at strategisk CSR er den CSR-faktoren som skiller seg ut som sterkest korrelert med innovasjon, og da spesielt gjennom prosessinnovasjon og markedsføringsinnovasjon (Midttun 2013). Markedsføringsinnovasjon kommer nært å ha en signifikant positiv effekt på veksten i gasselbedriftene, og det kan tyde på en god effekt av nyskapende markedsføring. Den samme studien finner også at interessentorientert CSR kommer nær å ha en signifikant positiv effekt på vekst.



Det er mange argumenter for at bedrifter skal ta samfunnsansvar. Blant annet blir det argumentert for at CSR gir økt avkastning på kort og på lang sikt, og at det fører til mer fornøyde interessenter. Noen mener at CSR bidrar til å bygge gode vekstklynger eller bygger omdømme for bedriften. Andre igjen argumenterer med at CSR skaper grunnlag for innovasjon eller bidrar til langsiktig bærekraft. Det finnes noen som mener at CSR er noe en bedrift bør gjøre av etiske grunner (Ditlev-Simonsen & Midttun 2011). I tillegg har på mange måter CSR blitt en vanlig praksis som alle bedrifter nå bør følge, fordi konkurrentene gjør det. I kvalitetsorientert konkurranse, i motsetning til konkurranse på pris, vil CSR kunne inngå i kvalitetsstrategien som et konkurransefortrinn, og bedriften vil kunne utnytte sosiale og miljømessige engasjement for å differensiere seg fra konkurrentene. Med en kvalitetsstrategi vil foretaket imidlertid også gjøre seg sårbar for økte krav, og det må således kontinuerlig arbeide med forbedringer av samfunnsansvaret på linje med annen produktkvalitet (Midttun 2007). Dette kan gjøres ved å fokusere på innovasjon, og stadig utvikle nye prosesser eller produkter, som er mer bærekraftige enn de som blir benyttet i dag.

Den triple bunnlinjen er et verktøy for å måle om arbeid med samfunnsansvar gir tilfredse interessenter, om det gir miljøgevinst og økonomisk gevinst.



Figur 3 Sammenhengen mellom innovasjon og CSR, målt ved hjelp av den tredelte bunnlinjen.

Figur 3 viser hvordan CSR kan føre til flere innovasjoner og økt bærekraft. Arbeidet med CSR kan gi økt verdi på flere plan. Innovasjon kan sies å være den kraften som driver prosessen fremover. Den triple bunnlinjen måler om, og hvor, innsatsen gir forbedrede resultater. Om bedriften opplever at det gir økt verdi, er det motivasjon for å fortsette arbeidet med CSR.

## 7 METODE

---

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data på en hensiktsmessig måte, for å unngå å trekke feil og forhastede konklusjoner (Johannessen et al. 2011, s. 33). Grunnen til at man må ha en fastlagt metode, eller plan, for hvordan man ønsker å løse oppgaven, fastlagt på forhånd, er fordi det er viktig at man må forsikre seg om at man innhenter svar på problemstillingen og ikke får svar på helt andre ting.

Metoden skal sikre troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet i studien. Troverdighet vil si at man kan argumentere for framgangsmåten, reflektere over forskningsprosessen og se betydningen av forskerens posisjon. Den som leser studien skal kunne evaluere hvert trinn i prosessen, og både deltakerne i studien og andre lesere skal kunne få en forståelse for undersøkelsessituasjonen. Bekreftbarhet vil si at forståelsen forskeren kommer frem til skal kunne bekreftes av annen forskning. Overførbarhet handler om hvorvidt forståelsen man kommer frem til også kan gjelde i andre sammenhenger. Man må spesifisere betingelser for at den forståelsen man har kommet frem til kan ha overføringsverdi (Lilledahl & Hegnes 2000).

I dette kapittelet vil jeg vise hvordan jeg har gått frem for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene mine.

### 7.1 FORSKNINGSDESIGN

Undersøkelsesdesignet sier noe om hvordan studien blir lagt opp, i sin helhet. Det er snakk om en plan for hvordan man skal komme seg fra «a» til «å». Ulike typer design passer til ulike typer problemstillinger.

Denne studien har et kvalitativt forskningsdesign, som vil si en ustrukturert forskningstilnærming som gir ikke-kvantifiserbar, detaljert og nyansert informasjon (Johannessen et al. 2011, s. 35). Oppgaven har et eksplorerende eller utforskende design, som egner seg spesielt godt for casestudier hvor man ikke vet hva man kommer til å finne ut på forhånd.

Studien har også en fenomenologisk tilnærming, som vil si å se på analyseenheten slik den fremstår eller viser seg. Som kvalitativt design vil det si å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen et al. 2011, s. 86).

## 7.2 CASE-STUDIER

Å få innsikt i en organisasjon, dens kultur og verdier over et tidsrom, vil kunne gi forståelse for lokale prosesser og særtrekk i denne enheten. En casestudie gjør det mulig å innhente mange detaljer om den «virkeligheten» som organisasjonen befinner seg i. En casestudie er «*en undersøkelse av et enkelt tilfelle, for eksempel en organisasjon, et miljø eller en person*» (Repstad 2007).

I følge Yin (2009) er case-studier velegnet til å svare på «hvorfor» og «hvordan» spørsmål relatert til samtidsfenomen som skjer i en virkelig sammenheng. Ved denne typen studie kan stor detaljeringsgrad bidra til økt forståelse og innsikt i den enheten som studeres.

Yin (2009, s 26) mener det er fem komponenter som er særlig viktige ved gjennomføring av en casestudie. Disse fem er problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske koblingen mellom data og antakelser og kriterier for å tolke funnene. I casestudier starter man gjerne med et praktisk problem, før man gjør seg noen antagelser om hvorfor dette er et problem. Videre er det naturlig å avgrense analyseenhetene som skal studeres. Disse kan være et individ, et samarbeid, en bedrift, en institusjon eller en gruppe, avhengig av den opprinnelige problemstillingen. Analysestrategiene er enten teoristyrte eller en beskrivende casestudie, hvor den første er å foretrekke. Til slutt skal man tolke funnene opp mot eksisterende strategi, og avhengig av hva man finner ut, enten beholde, tilpasse eller videreutvikle teorien.

Teori kan ses på som utgangspunkt for en casestudie. Teorien er bestemmende for valg av case og for valget mellom enkeltcasestudie eller flercasestudie. Fordi man har et problem, men ikke vet hva man kommer til å finne ut, vil casestudier vil være mer eller mindre eksplorative, og teorien kan støtte opp under generalisering av en casestudie til andre caser.

Min oppgave er en single-case design, og det er også en enkelt analyseenhet. Grunner for å velge å bruke én enkelt case fremfor en flercase er fordi det å konsentrere seg om én case gir større dybde enn å teste det teoretiske rammeverket på flere caser. I følge Yin skal man ha klare teoretiske antagelser før selve datainnsamlingen, noe jeg mener at jeg hadde. Jeg var ganske sikker på at jeg ville finne en eller annen form for sammenheng mellom samfunnsansvar og innovasjon, at en bedrift som er opptatt av å drive bærekraftig ser behovet for å være innovative for å oppnå dette.

I rapporteringen kan man enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori. Jeg mener å ha fått bekreftet mine antakelser i større eller mindre grad, nemlig at Hermes' arbeid med samfunnsansvar gir bedriften konkurransefordeler i form av bedre omdømme og at det fører til innovasjon.

### 7.3 INNSAMLING AV DATA

Når man samler inn data, kan man benytte seg av data fra mange ulike kilder. Det er vanlig å skille mellom de to undersøkelsesmetodene kvalitativ og kvantitativ tilnærming, og man skiller også mellom primærdata og sekundærdata innenfor begge metodene.

Kvalitative data kan komme fra intervjuer, observasjoner, og fokusgrupper, mens kvantitative data kan komme fra blant annet spørreundersøkelser. Primærdata er data man selv har samlet inn og har førstehånds kjennskap til, mens sekundærdata kommer fra andres innsamling av data.

Mine hovedkilder til primærdata er intervju med ansatte i bedriften. Andre kilder har vært Hermes' egne årsrapporter, blogg og sosiale medier. Jeg har også brukt årsrapporter, miljø- og bærekraftsrapporter fra Espersen og en rekke informasjonsfilmer de har laget sammen med Hermes, for å vise hvor og hvordan de får tak i fisken de bruker i sine produkter. Alle disse kildene fikk jeg tips av intervjuobjektene om å se på, fordi de inneholdt utfyllende informasjon om det vi snakket om. Sekundærdata jeg har benyttet meg av er avisintervjuer, debattinnlegg, presentasjoner og annen forskning.

Usikkerhetsmomenter og mulige feilkilder ved bruk av sekundærdata kan være at dataene som blir brukt er gamle og ikke lenger gyldige, de er allerede ferdig bearbeidet og tilpasset det opprinnelige formålet. Det kan være utfordrende å tilpasse det til en annen studie, siden man ikke har tilgang på rådata. Til slutt er det alltid en viss usikkerhet rundt grad av pålitelighet, om dataene kommer fra pålitelige kilder.

#### 7.4 RESPONDENTER/UTVALG

Jeg har intervjuet 3 personer i ledelsen i Hermes og deltatt på en presentasjon daglig leder holdt i forkant av Torskefiskkonferansen 2016 i Tromsø. Jeg reiste til Tromsø for å gjennomføre intervjuene, fordi jeg mente det ville gi betydelig mer informasjon og bedre svar fra intervjuobjektene. Hermes hadde satt av god tid, og jeg fikk utfyllende informasjon på alle punkter i intervjuguiden.

Jeg sendte også en epost til Espersen, for å spørre om hva som er viktig for dem når de skal velge leverandører. Jeg spurte ikke spesifikt om Hermes, men fikk svar med blant annet link til bærekraftsrapporter, hvor Hermes blir brukt som eksempel på leverandør som tar samfunnsansvar.

Etter at jeg hadde gjennomført intervjuene, ser jeg at det hadde vært interessant å intervju ansatte som jobber om bord på båten, eller representanter for Espersen eller andre aktuelle interessenter. Jeg dessverre ikke fått mulighet til det, og har brukt data fra andre kilder for å belyse disse sidene, så godt det lar seg gjøre.

#### 7.5 INTERVJU

Et kvalitativt forskningsintervju er som en samtale, men med struktur og formål. Intervjueren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til informanten, dersom noe er uklart eller noe trenger å utdypes. Intervjuet er en dialog heller enn rene seanser med spørsmål og svar, og det er ofte overganger mellom temaene og innledninger til de spørsmålene som er planlagt. Den mest utbredte formen for kvalitativt intervju er semi-strukturerte eller delvis strukturerte intervjuer, og det er denne typen intervju jeg har benyttet (Kvale & Brinkmann 2009). I følge Bryman (2015) kan en intervjuguide inneholde en strukturert liste over tema som skal

adresseres og/eller konkrete spørsmål som skal stilles. En intervjuguide kan være spesielt hjelpsomt for nybegynnere, slik som meg selv, fordi det kan hjelpe til med å holde en stø kurs i intervjusituasjonen.

At intervjuene er semi-strukturerte vil si at det er mulighet til å få mer informasjon om tema som eventuelt kommer opp underveis i intervjuet. Dersom intervjuobjektene nevner noe som det er verdt å utforske videre, vil det være mulig å gjøre det med denne intervjuformen.

Jeg har tatt lydopptak av alle intervjuene og de er transkribert direkte etter intervjuet for å få med detaljer som ikke går frem av lydopptaket. For å best mulig unngå fortolkninger i forkant av intervjuene, fikk intervjuobjektene begrenset informasjon om temaene jeg ønsket å snakke med dem om. Det ble det utarbeidet en intervjuguide, men kun hovedtema ble sendt til intervjuobjektene.

I etterkant av selve intervjuene har jeg hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og fått klargjort det som har vært uklart. Disse oppfølgingsspørsmålene har blitt stilt og besvart på epost. Hermes har også blogget om sine tanker rundt bærekraft, etter at jeg møtte dem. I blogginnlegget tar de opp mange av poengene vi snakket om.

En mulig feilkilde ved kvalitative intervju er at man i stor grad får innblikk i de subjektive holdningene til intervjuobjektene og det representerer nødvendigvis ikke standpunktet til den bedriften de jobber for.

## 7.6 ANALYSE AV DATA

Etter at man har samlet inn rådata, må man bearbeide dataene for å kunne finne mønstre og mening. Det er tre hovedsteg i analyseprosessen, beskrive, kategorisere og binde sammen. Prosessen er sirkulær, den har ikke noe egentlig start- eller stoppunkt, men kan drives videre og videre (Askheim & Grenness 2008, s. 146).

Innholdsanalyse av eksisterende tekst bærer preg av å være deduktivt, i motsetning til analyse av egen tekst, som er induktivt. At analysen er deduktiv vil si at man vil avlede (dedusere) meningsinnholdet fra den ferdige teksten, vanligvis ved bruk av en innholdsanalyse (Askheim & Grenness 2008, s. 146).

Med utgangspunkt i de tre hovedstegene i prosessen vil jeg her forsøke å beskrive hvordan jeg gikk frem i analyseprosessen:

### **Beskrive**

Det første steget i en kvalitativ dataanalyse består i å beskrive det eller de fenomener man studerer så detaljert og nøyaktig som mulig. Dataene må settes inn i kontekst, og ved å la leseren få så detaljert informasjon som mulig om den virkeligheten som er undersøkt, kan man til en viss grad kompensere for at det er vanskelig å etterprøve resultater fra kvalitative studier (Askheim & Grenness 2008, s.147).

Etter at jeg var ferdig med intervjuene, satt jeg igjen med flere timer med intervjudata, og en betydelig mengde data fra skriftlige kilder. Under intervjuene brukte jeg telefonen for å ta opp alt som ble sagt. Dette for å slippe å konsentrere meg om å notere alt som ble sagt, og for å slippe å være redd for å gå glipp av viktige poeng i bisetninger eller lignende. De viktigste poengene noterte jeg likevel ned i løpet av samtalen, for å få med det som de la ekstra stor vekt på. Jeg testet lyden på opptaksfunksjonen i forkant av intervjuene, og det gikk fint, likevel opplevde jeg at det to steder i løpet av intervjuet var så dårlig lyd at noen av ordene ikke kom med.

Det var en god flyt i samtalen, og digresjonene intervjuobjektene kom med var spesielt verdifulle. Siden jeg startet å transkribere så snart jeg var ferdig med intervjuet, husket jeg godt hvor intervjuobjektene hadde vært spesielt engasjert og lignende.

### **Kategorisere**

Å kategorisere dataene innebærer å redusere det samlede datamaterialet til færre temaer, og deretter kategorisere disse der det lar seg gjøre. Her har jeg tatt med både intervjudata og sekundærdata, alle dataene som ble beskrevet i forrige steg.

I motsetning til i kvantitativ forskning, er det vanskelig å danne kategorier hvor man kan innpasse dataene på forhånd, fordi den kvalitative prosessen er kjennetegnet av åpenhet, og man *håper* å få uforutsett informasjon i løpet av intervjuprosessen.

Dersom man har brukt en intervjuguide under intervjuene, har man gjerne dannet seg tanker om hvilke kategorier man vil ende opp med, på forhånd. Basert på de primær- og sekundærdataene jeg samlet inn, har jeg dannet fire kategorier som jeg vil benytte senere, både i analyse- og diskusjonskapittelet.

### **Binde sammen**

Til slutt skal man koble sammen de ulike kategoriene fra forrige steg, for å kunne si noe om sammenhengene mellom dem. Det handler om å finne likheter og ulikheter mellom enheter som er knyttet til de ulike kategoriene (Jacobsen 2013, s. 193).

#### **7.6.1 Dokumentanalyse**

Dokumenter og intervjudata har forskjellig opprinnelse, men analysen av dem behøver ikke å være så forskjellig (Johannessen et al. 2011, s. 186). I begge tilfellene handler det om å få frem meningsinnholdet i tekstene og tilordne dem til forskjellige begreper og deretter tolke det og sette det inn i en større ramme.

I denne oppgaven har jeg benyttet dokumenter som avisintervjuer, debattinnlegg, presentasjoner og tekst som er postet i sosiale medier som en del av analysen. Jeg har tatt høyde for at informasjonen fra disse kildene er tilpasset et annet formål enn mitt, og skrevet tydelig at det ikke kommer fra intervjuene når jeg benytter dem i analysen og diskusjonen.

### **7.7 UNDERSØKELSENS KVALITET**

Ved bruk av kvalitative intervju er det flere feilkilder som kan påvirke resultatet. For å få et godt resultat av intervjuene stilles det høye krav til intervjuerens evne til å skape en god atmosfære. Noen av de som ble intervjuet fikk muligheten til å forberede seg, noe som kan ha ført til forskjeller i intervjuene. Disse kandidatene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd. Men alle fikk en kort beskrivelse av formålet med intervjuet og en kort gjennomgang av opplegget. Selv tror jeg ikke at forberedelsene i stor grad påvirket tilbakemeldingene, men det er klart at de som fikk forberede seg hadde muligheten til å finpusse sine utsagn og hadde i større grad kontroll over samtalen vi hadde. En svakhet ved intervjuene er at to stykk ble intervjuet nærmest samtidig, fordi en fylte inn der det manglet info.



Under intervjuprosessen ble det tydelig at deler av den semi-strukturerte intervjuguiden var mindre relevant enn jeg antok at den ville være. Noen spørsmål burde vært endret, men den opprinnelige guiden ble brukt gjennom hele prosessen for å ivareta studiens troverdighet. Formålet med intervjuguiden, som var å belyse et bredt spekter av meninger, mener jeg derfor ble oppnådd.

Det var forskjeller mellom intervjuet på epost og de personlige intervjuene. Svarene jeg fikk på epost var tydelig bedre forberedt og tilpasset bildet de ønsker å skape av bedriften, mens svarene fra de personlige intervjuene var mer omfattende, og viste kanskje litt mer av tankene bak deres strategi.

Transkriberingen kan også ha visse svakheter. Noe av informasjonen, slik som kroppsspråk som fortalte når det var noe som engasjerte intervjuobjektene ekstra mye eller som viste at de ikke oppfattet spørsmålene korrekt, kom ikke med.

Ved kvalitative undersøkelser er det ikke uvanlig at datainnsamlingen og analysen noen ganger foregår parallelt. Det kan bidra til å styrke kvaliteten på undersøkelsen, fordi datainnsamlingen på denne måten kan tilpasses underveis i studien av bestemte fenomener.

Både forsker og informant har innvirkning på hvordan datainnsamlingen foregår, spesielt i en intervjusituasjon, og det igjen kan påvirke hele forskningsprosessen. Gjennom hele analyseprosessen er det viktig å reflektere rundt informantens forståelse av egen rolle og situasjon, og forskerens fortolkning informasjonen som kommer frem, samt innvirkningen det har på resultatene.

## 8 ANALYSE OG RESULTAT

---

I denne delen av studien vil jeg analysere dataene jeg har samlet inn og videre presentere resultatene jeg har funnet. Innhentet data gir ikke nødvendigvis mening i seg selv, men må systematiseres og analyseres for at de skal kunne besvare forskningsspørsmålene.

I analysen av oppgavens funn har jeg hovedsakelig brukt data fra intervjuene, men også hentet noe av informasjonen fra andre relevante kilder, som jeg anser for å være pålitelige. Spesielt har jeg gjort det for å belyse forholdet til Hermes' største kunde, Espersen A/S. Her har jeg brukt bærekraftsrapporter og informasjonsfilmer, begge produsert av Espersen, og som omhandler samarbeidet, som en del av grunnlaget for analysen.

Sett i forhold til de dataene jeg har hentet inn og forskningsspørsmålene jeg har utarbeidet for å kunne svare på hovedproblemstillingen, har jeg valgt å kategorisere informasjonen jeg har hentet inn i fire kategorier. Disse er «bakgrunn for og konsekvenser av en kursendring i Hermes», «CSR i et helhetlig perspektiv», «innovasjonsarbeidet i Hermes» og «samarbeid og kontakt med interessenter». Jeg vil så langt det lar seg gjøre benytte den samme inndelingen i diskusjonen senere, for å kunne svare på de tre forskningsspørsmålene. Funnene som er presentert i denne delen er også inndelt i omtrent de samme kategoriene som ble brukt under intervjuene, som det fremgår av intervjuguiden, vedlegg 1.

Alle sitater som er brukt i dette kapittelet er gjengitt direkte fra intervjuet eller fra informasjonsfilmene fra Espersen.

### 8.1 BAKGRUNN FOR OG KONSEKVENSER AV EN KURSENDRING I HERMES

Jeg vil først si noe om bakgrunnen for at Hermes satset på åpenhet rundt forretningsdriften sin, og så hva de opplever som konsekvenser og utfall av denne strategien.

Hermes har bygget store deler av bedriftskulturen sin rundt «åpenhet». For de jeg har snakket med betyr åpenhet at de ikke har noen begrensning på innsyn om hva de holder på med. De inviterer gjerne publikum inn på kontoret, eller visningscenteret de har bygget i tilknytning til kontoret. De mener at åpenhet og ærlighet er avgjørende for å oppnå tillit i markedet og for å

sikre et godt omdømme. Hermes startet for alvor tankene rundt full åpenhet i 2006/2007. Det var starten på en strategi der man skal kunne gås etter i sømmene, det skulle ikke kunne dukke opp noe form for «snusk». De sier at det ikke nødvendigvis hadde vært det tidligere heller, men at det nå ble et definert fokus for bedriften. Men de presiserer at det ikke er snakk om å være åpne kun for å bedre omdømme, men fordi de vil vise at det faktisk etterlever alt det de sier at de gjør.

«Det er også å invitere inn publikum, å ikke ha noen hemmeligheter, være ærlig. Dette er avgjørende for å oppnå tilliten og omdømmet. Vi mener det var veien å gå for å skape tillit og drive rederiet videre inn i fremtiden».

I følge intervjuobjektene er det mye av det Hermes gjør som skiller seg fra en del fra hvordan resten av næringen jobber, spesielt når det kommer til graden av åpenhet. De sier også at de er svært positive til at andre aktører i næringen kopierer dem og deres strategi, og at dét er positivt for alle aktørene i det lange løp, fordi det er med på å bedre og styrke omdømmet til hele næringen.

Intervjuobjektene trekker også fram åpenhet og fokuset på bærekraft som en avgjørende årsake til at de har en langsiktig og god avtale med Espersen, og at Espersen bruker Hermes i sin egen kommunikasjon og markedsføring. For Espersen var det faktum at Hermes innførte TraceTracker viktig, fordi de dermed kunne vite helt nøyaktig vite hvor og når fisken de kjøpte ble fisket.

«For dem har det en verdi også, de ser en verdi i den åpenheten og at de kan stole på oss. De bruker oss som sitt alibi utad».

De har vært opptatt av å fortelle om hva de gjør og hvordan, og de mener dette har hatt positiv effekt, spesielt når det kommer til rekruttering. De mottar langt flere søknader enn de noen gang har gjort tidligere. Selv om de tilskriver mange av disse søknadene nedgangen innenfor oljenæringen, og alle derfra som leter etter ny jobb, er det tydelig at deres omdømme også har mye å si for at mange søker.

## 8.2 ØKONOMI, MILJØ OG SAMFUNN – CSR I ET HELHETLIG PERSPEKTIV

«Bærekraft for oss er å opptre og oppføre oss slik at vi kan se oss tilbake uten dårlig samvittighet. Å vite at det vi holder på med er innenfor lover, regler og de vilkår som til enhver tid gjelder, og med tanke på de som kommer etter oss».

I bedriften oppfattet man samfunnsansvar som et frivillig arbeid utover det som er lovpålagt. De vil også ligge litt i forkant, og være klar for eventuelle lovendringer som er ventet å skje. Samfunnsansvar er også noe de diskuterer mye på kontoret, og de har inntrykk av at alle har omtrent samme oppfatning av hva som inngår, også blant de ansatte. Tanken om at man forvalter fellesskapets ressurser, står sterkt i Hermes. Daglig leder, Jan Roger Lerbukt, skriver i en kronikk på nettstedet nordnorskdebatt.no, blant annet, at det er det norske folk som eier havet og fisken (Lerbukt 2017), og det var noe de påpekte også under intervjuene.

Hermes arbeider ikke med den tredelte bunnlinjen, men bruker begrepene herfra i all kommunikasjonen jeg har funnet informasjon om, både internt og eksternt, derfor mener jeg det er naturlig å dele inn funnene etter det.

### **Økonomisk bærekraft**

En hvilken som helst økonomisk virksomhet kan ikke fortsette driften om det ikke er økonomisk bærekraftig, dette er avgjørende for Hermes også, noe de påpekte mange ganger under intervjuene. Nesten alle tema jeg tok opp, både relatert til sosial bærekraft, miljømessig og økonomisk bærekraft, ble vinklet inn på økonomisk bærekraft etter hvert som vi snakket om dem, så det er tydelig at dette er viktig for bedriften.

At selskapet tenker langsiktig kan illustreres med de investeringene de har gjort. Siden 2006 har de, ifølge et intervju i avisen Nordlys, investert i båter, kvoter, utkjøp og oppgraderinger for 700 millioner kroner (Nordlys.no 2017). Hermes ble gasellebedrift i Finnmark i 2006, da hadde de hatt en vekst på 852 % fra 2003-2006. I følge kravene til gasellebedrifter må det være 4 år eller mer siden bedriften ble etablert, bedriften skal ha hatt omsetningsvekst de siste 4 årene. Omsetningen skal være mer enn doblet de siste 4 årene og bedriften må ha hatt positivt driftsresultat i alle de siste 4 årene. Årets resultater kan til en viss grad tilskrives høye

fiskepriser, men de vil i 2016 få et pent overskudd og en omsetning på 140 millioner kroner, ifølge ledelsen, intervjuet av Nordlys (Nordlys.no 2017).

### **Sosial bærekraft**

Å sikre en trygg og forutsigbar arbeidsplass for de som arbeider i bedriften blir trukket frem som spesielt viktig for de jeg har snakket med. Videre skapes det ringvirkninger langs kysten, og de prøver så langt det er mulig å handle varer og utstyr lokalt. Rekruttering til fiskerinæringen er en viktig del av den sosiale bærekraften; for at næringen skal fortsette å stå sterkt langs kysten, er det viktig at unge får mulighet til å bli kjent med næringen, delta i fisket, og at de ser muligheter for å skaffe seg et levebrød der.

«Det å bidra til å realisere skatepark for ungene i ei lita bygd her i nord, være sponsor til en rockefestival på Finnmarkskysten, eller å delta på utdanningsmesser og innovasjonscamper som gir studenter innblikk i næringa og yrket, er viktig for oss».

De har lagt merke til at antallet søknader de mottar har gått opp, noe som gir dem muligheten til å plukke ut de best kvalifiserte fiskerne. Dette gir også et stabilt mannskap med lite gjennomtrekk. I 2014 ble BBC-programmet «Worlds toughest jobs» spilt inn om bord på tråleren Hermes. I programmet deltok britiske ungdommer i arbeidet i forskjellige, tøffe yrker rundt om i verden, blant annet var de med på fiske langt ute til havs. Spesielt det programmet førte til at Hermes mottok langt flere søkere enn tidligere, opp mot 1500 søknader kom inn i tiden etter at programmet ble vist på TV i Storbritannia.

Sosial bærekraft i den havgående fiskeflåten innebærer også å ta vare på de ansatte om bord på båten, som tilbringer mye tid borte fra familie og hjem. Noen ganger er de bort mer enn 5 uker i gangen. Teknologi som gjør det mulig å kommunisere med de hjemme er viktig for de ansatte, og en moderne båt som «Hermes» har internett og telefon om bord. Hermes fikk også mye medieoppmerksomhet for å kjøpe inn store mengder kunst til å ha om bord i båten (Dagens perspektiv 2010).

Da jeg intervjuet dem hadde Hermes nettopp kjøpt tilbake den gamle fiskeskøyta Hermes II, fra en forening i Nordland som hadde pusset den opp, med det formål å benytte den for å formidle

kystkultur i og rundt Tromsø. Båten ligger i havna sentralt i byen, og tanken er at den skal være åpen for publikum, og at de skal ha omvisning om bord på skøyta.

### **Miljømessig bærekraft**

«For oss vil det si å ha mulighet å se etter og investere i moderne og miljømessige utstyr og redskaper for et bærekraftig fiske, med så lav miljøpåvirkning som mulig. Dette er en kontinuerlig prosess».

Alex Olsen, som er Head of sustainability Espersen sier, i en av informasjonsfilmene på nettsiden deres, at de ser en klar kobling mellom hvilket utstyr som blir brukt for å fange fisk og innvirkningen det har på økosystemet. Han mener at villfanget sjømat skal kunne fortsette å være det av et sunt kosthold i de neste tiårene, må sjømatnæringen og fiskerinæringen forsikre seg om at fangstmetodene de bruker er optimalisert innenfor de grensene for miljøpåvirkning som er akseptable.

Hermes har vært med på å utvikle og teste ut flere innovative løsninger for å forbedre fangstmetodene. Blant annet har de brukt en tynnere tråd i garnene, noe som reduserer motstanden i dragene og fører til lavere drivstofforbruk, og sensorer på trålen. De er også, eller har vært, involvert i flere prosjekter i regi av Nofima, Fiskeridirektoratet, Miljødirektoratet og Havforskningsinstituttet. Under er en kort presentasjon av de mest aktuelle for denne oppgaven.

Hermes har vært med på et prosjekt for å utvikle en egen standard for miljøregnskap for mindre sjømatbedrifter. Den nye standarden skal gjøre det enklere for små og mellomstore bedrifter, som ikke har mulighet til å leie inn eksterne konsulenter til å gjøre jobben, å selv plote inn opplysningene om sin bedrift og få beregnet sitt miljøregnskap og sin bærekraft. På denne måten kan ulike aktører identifisere hvor de eventuelt kan bli bedre på miljø, velferd og økonomi. I Hermes sier de at de selv vil implementere standarden så snart det lar seg gjøre, for å kunne følge med på sine data, og gjøre endringer for å forbedre seg.

«Hermes» er en del av overvåkningstjenesten for fiskefelt. Overvåkningstjenesten for fiskefelt (OVT) er en tjeneste som gjennomfører kontroller på havet for å vurdere om fiskefelt skal åpnes

og stenges, og følger med på om gjeldende fiskerireguleringer overholdes. Inspektørene fra OVT følger fiskefartøyene i flere uker. Kontrollene er basert på risikovurdering, det vil si at inspektørene oppsøker de fiskeriene der de vet det for eksempel kan være mye liten fisk og/eller bifangst. OVT arbeider i hele vernesonen, som er en sone på 200 nautiske mil rundt Svalbard, og i norsk økonomisk sone. På toktene blir det tatt representative prøver av fangsten, og dersom det viser seg at det er for stor innblanding av fisk under minstemål, eller dersom det er for høy innblanding av andre arter, stenger Fiskeridirektoratet det aktuelle området. Områder der det fiskes med torsketrål, snurrevad, reketrål, seinot eller fisket etter sild og lodde blir oftest berørt av stenging og åpning. For å utføre kontrollene leier Fiskeridirektoratet inn ulike fartøy, og leien blir finansiert gjennom midler fra forskningsavgiften (Fiskeridirektoratet 2015).

Med unntak av et år, hvor de var ute, har Hermes vært en del av Havforskningsinstituttets referanseflåte siden 2012-2013. Referanseflåten er et utvalg norske fiskefartøy som gir Havforskningsinstituttet inngående informasjon om sine enkeltfangster og generelle fiskeriaktivitet. Flåten består av både havgående fartøy og kystfartøy, den er satt sammen på en slik måte at instituttet er sikret bred informasjon om norske fiskerier. Fartøyene velges på bakgrunn av redskap, fiskeaktivitet og geografi, og målet er å ha en flåte som er representativ for hele fiskeflåten. Referanseflåten gir mer detaljert informasjon om artssammensetning i kommersielle fangster enn noe tidligere datasett. Referanseflåten er, sammen med Havforskningsinstituttets egne fartøy og andre prøvetakere, hovedkilden til alders- og lengdedata for bestandsberegning av de viktigste kommersielle artene, og det er en viktig kilde til informasjon om fordeling mellom kysttorsk og nordøstarktisk torsk. CPUE-data (fangst per enhet innsats) er blitt brukt som støtte i fiskeriforvaltningen (Havforskningsinstituttet 2014).

Fishing for Litter er en 2-årig prøveordning som inviterer fiskeflåten til å ta del i oppryddingen av marin forsøpling. Fishing For Litter er et prosjekt som skal få fiskere til å levere inn det avfallet de får inn sammen med fisken, til returpunkter forskjellige steder langs kysten. Det ble startet i år 2000, i Nederland, og det har siden blitt adoptert av flere land. I 2010 ble Norge og de 14 andre medlemslandene i OSPAR-konvensjonen bedt om å innføre Fishing For Litter, for å være med på å begrense marin forsøpling. Miljødirektoratet har ansvaret for prosjektet i Norge,

Salt Lofoten AS leder det operative arbeidet. Nofir AS (Norsk Fiskeriretur) tar imot og gjenvinner den delen av avfallet som består av fiskerirelatert marint avfall. Fiskerne som deltar bidrar samtidig til å overvåke det totale omfanget av marint avfall i havet. Resultatene fra prosjektet vil bli rapportert inn til OSPAR. En positiv effekt av prosjektet er at de fiskerne og havner som deltar i «Fishing for litter» har fått økt forståelse og kunnskap om omfanget av marin forurensning (Miljødirektoratet 2017).

### 8.3 INNOVASJONSARBEIDET I HERMES

«Innovasjon for oss er å følge med på ny teknologi, og se etter nye løsninger som ikke er brukt i næringa tidligere, både teknologisk og kommunikasjonsmessig.

Utviklingsarbeidet i rederiet er en pågående og kontinuerlig prosess».

De er forsiktige med å si at de satser på innovasjon, for dem handler det hele tiden om en avveining om hvor mye ressurser de skal bruke på det, hvor langt frem de skal se, fordi det er viktig at det er lønnsomt også. Når jeg ser på andre data som jeg har fått tilgang til, er det likevel tydelig at de bruker en del ressurser på innovasjon, også her skjer mye i samarbeid med Espersen.

Noen av tiltakene Hermes har satt i gang for å sikre et bærekraftig fiskeri passer også inn under kategorien innovasjon. For fiskeutstyr gjelder det tynnere tråd i garnene for å redusere motstanden i tråldragene, noe som betyr lavere drivstofforbruk som igjen fører til lavere utslipp. Tråleren «Hermes» har sensorer på trålen, og det har vært en utvikling i tråldører, som er løftet fra bunnen, noe som gjør at man ikke lenger gjør samme skade som tidligere. Utvikling i maskineriet gjør at de bruker mindre drivstoff enn tidligere.

Teknologisk innovasjon har betydd mye for Hermes og for utviklingen i fiskerinæringen, det har ifølge intervjuobjektene vært drivkraften som har drevet utviklingen i bærekraftig fiske. For eksempel har ekkolodd for å lete etter fisk gjort at man kan fiske etter riktig fiskeart og fisk som har riktig størrelse. I bedriften har de tatt i bruk teknologiske hjelpemidler som video, livestreaming og VR- briller for å vise frem livet om bord på båten. Dette gjør de både fordi det er med på å styrke åpenhetsstrategien deres, og fordi de er genuint opptatt av teknologi.



Skipperen om bord sier i informasjonsfilmen «driving transformational change» dette om hvordan innovasjon har påvirket de ansatte:

«Mye har skjedd siden jeg startet. Det er mye mer elektronikk, før registrerte vi fangst på papir. Nå sender vi data på daglig basis, vi kunne sendt hver time om vi ville. Det er ikke bare bra for fisket, men for den sosiale kontakten med familie og venner. Vi liker egentlig ikke endring, men når vi får noe som er bedre, er vi raske til å ta det i bruk».

For Hermes har det vært viktig å være en del av systemet TraceTracker, som gjør at alle deres fangster kan spores helt tilbake til fiskefeltet, og til datoen og klokkeslettet det ble fisket.

Hermes er det eneste fartøyet i Norge som er med i tracetrekker. Ved siden av kvaliteten på råvarer, har det moderne sporingssystemet den viktigste årsaken til at kundene har valgt dem som samarbeidspartner.

Mye av teknologien de bruker, har de tilgang på gjennom avtaler med utstyrslleverandører.

Avtalene går ut på at de tester teknologien, noe som både er en fordel for leverandøren, og for Hermes. De har blant annet testet utstyr fra Telenor, det samme utstyret som senere ble brukt av NRKs sommersending Sommerbåten, i 2015,

Hermes leverer produkter som er generiske, så å si helt like som sine konkurrenters, og de har valgt en strategi der de ønsker å være synlig, åpen og ærlig og fortelle om dette for å differensiere seg fra sine konkurrenter. Det i seg selv er en ganske innovativ kommunikasjonsstrategi i fiskerinæringen. Mye av motivasjonen bak, er at de er opptatt av at omdømmet til hele næringen skal bedres fordi de har valgt denne åpenhetsstrategien, og de kopieres gjerne av konkurrentene.

#### **8.4 SAMARBEID OG KONTAKT MED INTERESSETER**

Mange av prosjektene som er nevnt i delen om miljømessig bærekraft i delkapittel 6.2 «CSR i et helhetlig perspektiv», passer også inn her, fordi mye av arbeidet med miljømessig bærekraftige løsninger eller innovasjoner, blir gjort i samarbeid med andre, både med kunder, leverandører og offentlige institusjoner, som forskningsinstitutt og direktorater. Hovedkunden er Espersen, og de er også en av deres viktigste samarbeidspartnere. Intervjuobjektene mener de har god

tillit hos Espersen, og at det er grunnen til at de brukes aktivt i Espersens kommunikasjon utad, om bærekraftig fiskeri. Dette kan man blant annet på hjemmesiden deres. Espersen stiller strenge krav kundene sine, og i Hermes mener de at Espersen er en profesjonell, fremsynt og en viktig aktør i markedet. Hermes er opptatt av å holde seg innenfor lover, regler og de vilkår som til enhver tid gjelder, og i tillegg ta de hensyn som er nødvendig for å sikre tilgang for de som kommer etter dem. Dette mener de påvirker hvordan samarbeidspartnere og omverdenen ser på dem og det produktet de selger. De håper at dette merkes gjennom hele verdikjeden.

«Alle ansatte er ikke direkte involvert, men de har en god forståelse for hvordan vi jobber og bidrar i dette arbeidet. De kjenner filosofien i rederiet godt må vi påstå». Skipperne sitter i styret og har derfor vært med på strategiutviklingsmøte, de er nok med på å formidle tankene videre til de ansatte om bord i båten. I tillegg fungerer sosiale medier og blogg som gode kanaler for både intern og eksternt kommunikasjon.

De ansatte er aktivt med på å vise hvordan de jobber om bord, og de er også positiv til å være med på prosjektene som blir satt i gang. De mener det er spennende med variasjonen i hverdagen.

«Vi har noen gode fotografer ombord, som jobber ombord, blant mannskapet, altså. De sender inn bilder som publiseres og så videre. Så de har jo en stolthet. De er stolte av det de holder på med. Stolte av å være fiskere, og jeg tror også at de er stolte av å være en del av rederiet. Det tror jeg definitivt. Og det er jo også en verdi».

Hermes har medvirket i en rekke informasjonsfilmer, laget i samarbeid med Espersen og McDonalds, hvor formålet er å vise at fisket er bærekraftig. I filmene forteller daglig leder om hvordan de arbeider for å ta vare på miljøet og de sosiale aspektene rundt fisket. Kvalitet, hvordan fisken blir håndtert. Hermes har en egen youtube-kanal, hvor de legger ut filmer fra livet om bord på båten, og fra aktivitetene de gjør for å fremme kystkultur.

Hermes bruker sosiale medier aktivt blant annet for å rekruttere ansatte til jobber om bord i båten, derfor er det naturlig å ta med facebook som sekundærkilde.

«Når vi skal selge til verdens mest kresne kunder må vi jobbe med verdens beste leverandører som Feber design, NOFI og Kræmer Maritime, Troms Fryseterminal og NJ Bunker, JM Hansen og BedSys og Jupiter. Alle Tromsø-bedrifter i «verdensklasse». Det er disse som sammen med oss og alle våre brødre og søstre i fiskeryrket er historien om havet og det er vi som skal eie den».

Samarbeid skjer også når båten er ute til havs. Samtidig som det er en viss konkurranse når tråleren er ute på havet, i forhold til hvor de beste fiskeplassene er og hvor det er best å fiske, samarbeider de forskjellige fiskebåtkapteinene også med hverandre. Det gir også en form for trygghet at de kjenner hverandre og kan samarbeide på havet selv om de er konkurrenter.

De trekker frem lokalisering som viktig. Kontoret deres ligger i Kystens hus, som ligger sentralt i Tromsø. Kystens hus er et kompetansesenter for norsk sjømatnæring, som ble åpnet i 2016. Tanken bak bygget Kystens Hus er, ifølge nettsidene deres, at det skal bidra til at Tromsø etablerer seg som et anerkjent tyngdepunkt i nord, nasjonalt og internasjonalt, i kyst-, sjømat- og nordområdespørsmål. Norges sjømatråd, Innovasjon Norge, Fiskeridirektoratet, Lerøy Seafood, Salmar, Fiskarlaget Nord og Hermes er noen av leietakere i huset. Her er også en formidlingsarena der Nofima, UiT – Norges arktiske universitet, Havforskningsinstituttet, Barents Watch, oppdrettsselskapet Gratangen Laks og rederiet Hermes bidrar med aktiviteter.

De forteller at det har blitt gjort forsøk på å danne en havrelatert eller sjømatrelatert klynge i Tromsø tidligere, men at det ikke har gitt konkrete resultater. Kystens hus fungerer omtrent på samme måte som en mer formell klynge ville gjort. De forteller at det er kort vei til de aktuelle myndighetene, som Fiskeridirektoratet og Innovasjon Norge, og ekspertisen på markedsføring, hos Norges sjømatråd, og at de har en del kontakt med de andre leietakerne på huset.

## 9 DISKUSJON

---

Før diskusjonen vil jeg å minne om hoved- og forskningsspørsmålene for oppgaven:

**Hovedproblemstillingen som er som følger:** Bedriftens samfunnsansvar (CSR) og innovasjon for en bærekraftig utvikling i sjømatnæringen – casestudie av Hermes. Deretter forskningsspørsmålene 1. hvordan arbeider bedriften med samfunnsansvar/CSR og skaper det verdier på både et sosialt, økonomisk og miljømessig plan? 2. hvordan arbeider bedriften for å skape innovasjoner som fremmer bærekraftighet, og hva er motivasjonen bak arbeidet?, og 3. hvordan kan bedriften legge til rette for/initiere gode samarbeid med sine interessenter, samarbeid som vil gi dem varige konkurransefortrinn?

Det teoretiske rammeverket blir brukt for å støtte opp under eller trekke den informasjonen som har kommet frem under arbeidet med oppgaven i tvil der det er tilfelle. Videre er analysen lagt opp som følger. Jeg vil starte med å si noe om Hermes' tilnærming til samfunnsansvar/CSR, og så si noe om hva som er deres motivasjon for å arbeide med det. Her vil jeg vise at Hermes har beveget seg oppover fra et reseptivt stadium, til et konstruktivt og kanskje også til et proaktivt stadium når det kommer til deres arbeid med CSR. Videre vil jeg ta for meg behovet Hermes og næringen har for å være innovativ og fremtidsrettet, for å ta vare på ressursene de forvalter, slik at de kan leve av fiske også i fremtiden. Avslutningsvis vil jeg diskutere hvordan Hermes forholder seg til og samarbeider med sine interessenter, og hvilken betydning dette har for dem.

### 9.1 BAKGRUNN FOR OG KONSEKVENSER AV EN KURSENDRINGEN I HERMES

I teoridelen har jeg sett på hvordan bedrifters arbeid med samfunnsansvar i Europa har endret seg fra at man før hadde et uuttalt forhold til samfunnsansvar, at det var noe som gjerne kun var regulert av lover og skatter/avgifter, til å bli ekspressivt uttalt og vist frem. Den samme prosessen kan det se ut som at Hermes også har vært gjennom; før de endret strategi og satset på full åpenhet, har jeg ingen opplysninger om at dette var noe de eksplisitt uttrykte at de gjorde, men fisket var likevel regulert av lover og avgifter da også. Nå har de beveget seg mot en mer «amerikansk» tilnærming til samfunnsansvar, og er åpne om hva de gjør, hvordan de

bidrar og de er ikke redd for å kommunisere det tydelig. Nå kommer dette i tillegg til lover og avgiftspolitik som finnes i minst like stor grad i dag som tidligere.

I følge Winsemius og Guntrams teori om hvordan CSR utvikler seg over tid, mener jeg at Hermes i dag befinner seg på et konstruktivt stadium. De fokuserer ikke bare på å etterleve krav fra myndighetene, men har innført mange tiltak for å miljø- og samfunnsansvarsaktiviteten sin. Motivasjonen for dette er i stor grad for å øke markedsandelen, eller verdien av fisken de leverer. Før de la om strategien og begynte å fokusere på åpenhet mener jeg at de befant seg på et reseptivt stadium, hvor de i større grad fokuserte på enklere, forebyggende tiltak. I datamaterialet mitt har jeg ikke sett noen tegn til at de har befunnet seg på et reaktivt stadium, altså vært passive eller motsatt seg miljøengasjement og samfunnsansvar.

Det finnes tegn på at Hermes beveger seg mot et proaktivt stadium, at de pålegger seg selv et ansvar for å begrense forurensing og bruk av naturressurser, spesielt siden de knytter seg så sterkt til sine interessenter. Interessentene det her er snakk om er myndigheter som eksempelvis Fiskeridirektoratet og Miljødirektoratet, gjennom deltakelse i Referanseflåten og overvåkningstjenesten for fiskefelt.

Omdømmemessig er det vanskelig å bygge omdømmet sitt når man handler med generiske råvarer (commodities) som fisk. Fisk er fisk, og det er liten forskjell på leverandørene når det kommer til fysiske kvaliteter ved produktet, heller ikke når det kommer til emballasje og reklame. Hermes forsøker både å bygge sitt eget omdømme, men er også positive til å bygge omdømme for hele næringen. Det fremstår som en mye mer sannsynlig løsning, nettopp fordi det er vanskelig å skille seg ut når det kommer til råvarer.

I følge Freeman og Strand (2013) innbefatter interessenteorien en samling av ideer, uttrykk og metaforer som er relatert til den sentrale tesen at det primære formålet med en bedrift er å skape så mye verdi som mulig for sine interessenter. Hermes har mange interessenter, fordi de velger å si «ja» til det meste de blir spurt om å bidra på har de nok flere interessenter enn de fleste andre av sine konkurrenter. De fleste av disse er sekundære interessenter, og ikke direkte involvert i Hermes' verdiskapning. For å være i stand til å kommunisere effektivt med sine interessenter er det avgjørende at de først skiller mellom primære og sekundære interessenter,

og at de går inn i strategiske interessentdialoger med de som er mest viktige. De gruppene som er klart mest involvert i bedriftens verdiskapning, for Hermes' del, er ansatte, kunder, eiere, leverandører og lokalsamfunnet. Konkurrenter er også interessenter, og at andre aktører i næringen kopierer dem og deres strategi, er positivt for både Hermes og konkurrentene i det lange løp. Det er fordi det er med på å bedre og styrke omdømmet til hele næringen.

## 9.2 ØKONOMI, MILJØ OG SAMFUNN – CSR I ET HELHETLIG PERSPEKTIV

Her vil jeg forsøke å svare på hvordan Hermes arbeider med samfunnsansvar og CSR og om det skaper verdier på både et sosialt, økonomisk og miljømessig plan.

På det sosiale eller samfunnsmessige planet er det rekruttering til fiskeryrket, og å bygge generell stolthet til yrket, som er viktigst for Hermes. Jeg mener at de lykkes med det, de får inn flere søknader enn tidligere, og daglig leder blir invitert til å holde foredrag og innlegg om kommunikasjons- og åpenhetsstrategien deres.

Økonomisk sett går det bra i Hermes, det har også gått veldig bra de siste årene, men 2016 ser ut til å bli et toppår. Noe av dette kan tilskrives den økte fiskeprisen, og det går generelt bra med mange i bransjen.

Når det kommer til miljømessig bærekraft er det et poeng at den historiske utviklingen har vært annerledes i fiskerinæringen enn for eksempel i oppdrettsnæringen, fordi man i fiskerinæringen har hatt et absolutt kvotetak og man har opplevd ressurskriser tidligere. En annen grunn til at miljømessig bærekraft står sterkt, kan nok være at fordi fiskere ser tydelig den mengden plast som finnes i havet, er det lett å resonnerer seg frem til at det kan komme til å påvirke levebrødet deres.

Det finnes flere internasjonale standarder som har til hensikt å kvalitetssikre bedrifters arbeid med samfunnsansvar. OECD har utviklet en rekke etiske retningslinjer, som opprinnelig er ment for multinasjonale selskaper, og som anbefaler åpenhet om aktiviteter, eierskap, regnskap, struktur med mer. Det finnes flere fordeler forbundet med å tilslutte seg en ekstern etisk standard

Når det gjelder forholdet mellom økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft, har Hermes først og fremst fokus på å være økonomisk bærekraftig, men jeg oppfattet det sånn at de i realiteten har like mye fokus på sosial og miljømessig bærekraft. Det ble sagt flere ganger at økonomien var det som måtte ligge i bunn, slik at de hadde mulighet til å drive en stabil og bærekraftig bedrift på de andre områdene. Likevel er de med på flere prosjekter som styrker miljømessig- og sosial bærekraft, selv om de ikke tjener noe, økonomisk sett, på å være med på dem. Hermes er ikke en stor bedrift og har ikke utarbeidet alle de samme strategidokumenter som man finner i store selskaper, men de snakker mye om disse problemstillingene på kontoret og mitt inntrykk er at de har en felles forståelse for hvorfor de gjør det de gjør.

Når det kommer til forholdet mellom implisitt og eksplisitt CSR, og i forhold til hvordan Hermes arbeider, mener jeg at de er veldig eksplisitt i sin kommunikasjon. Dette er en mer amerikansk enn europeisk måte å kommunisere samfunnsansvar på, og grunnen til at Hermes likevel velger å være så åpne om hvordan de arbeider, kan være fordi det er vanskelig for myndigheter å kontrollere hva som egentlig foregår ute på havet. Ved å åpent kommunisere hva de gjør, og sende direkte film fra fisket skaper de tillit blant både kunder og myndigheter, og hos andre interessenter.

Jørgensen og Pedersen (2015) fant i sin studie ut at både strategisk og genuint samfunnsansvar kan føre til positivt utfall for bedrift samfunn og miljø. Strategisk samfunnsansvar er nok mest attraktivt for bedriften, mens genuint samfunnsansvar medfører mer stabilt positivt utfall for samfunn og miljø. I Hermes ser man klare tegn på at samfunnsansvaret både er genuint og strategisk. De sier på den ene siden at det er for å sikre en økonomisk bærekraftig bedrift, mens de også poengterer at de gjør det fordi det er deres ansvar, på tross av alt det måtte medføre av ekstraarbeid og eventuelle ekstrakostnader. At det fremstår som *både* strategisk og genuint kan være problematisk, men trenger ikke å være det. Det er en fare for at bedriften da bare er samfunnsansvarlig så lenge det lønner seg, men når det ikke lenger gjør det kan de endre seg i en uansvarlig retning igjen.

Når det kommer til hvorvidt arbeidet med CSR og, og spesielt de tre elementene i den tredelte bunnlinjen gir verdi for rederiet, vil jeg si at artikkelen om Hermes i Nordlys oppsummerer det

godt; økonomisk, sosialt og miljømessig opplever Hermes at det gir verdi. Økonomisk har de opplevd et rekordår, med en omsetning på 140 millioner kroner. Sosialt sett opplever de rekordhøy søking, det er ikke noe problem å rekruttere nok folk til å jobbe om bord på «Hermes». Miljømessig sett tar de grep for å fiske stadig mer bærekraftig, ta vare på råstoffet og ha omsorg for naturen og fiskebestanden, som de uttaler det (Nordlys.no 2017).

### 9.3 INNOVASJONSARBEIDET I HERMES

Forskningsspørsmålet jeg vil ta for meg her er følgende: Hvordan arbeider bedriften for å skape innovasjoner som fremmer bærekraftighet, og hva er motivasjonen bak arbeidet?

Nye løsninger kan enten etterspørres av markedet, såkalt «teknologi pull», eller så har bedriften noe de ønsker å selge, og som de «pusher» ut til markedet. I sjømatnæringen er det økte krav til kvalitet og leveranse. Fisken skal være ferskest mulig, se bra ut, og man må kunne være leveringsdyktig. Markedet forventer å få lik kvalitet på produktene, og derfor kreves det også av Hermes og andre leverandører at de tar de grep som kreves for å kunne levere dette. Jeg mener at det er tydelig at Hermes ikke utvikler løsninger som de forsøker å «pushe» ut til markedet, de svarer på «markedspull». Kvotebetingelsen og det faktum at det er forbudt å dumpe fisk, er nok også en viktig faktor her. Fordi det er nødvendig for å øke verdien på det de fanger, jeg tenker her spesielt på behovet for å øke verdien på det restråstoffet som tas i land, kreves det innovasjon både på produktnivå og på prosessnivå. CPUE, catch per unit effort, kan også fungere som en driver for innovasjon i næringen, fordi at ved å heve verdien på det som blir tatt i land, er det mindre sjanse for at den «ukurrante» fisken, eller restråstoffet blir dumpet på havet.

I fiskeindustrien har det lenge vært fokus på prosessinnovasjon, for eksempel for å heve utbytte av fileten. Denne trenden har blitt forsterket med stigende priser på råvarer og arbeidskraft i sjømatsektoren. Sporbarhet er også en viktig prosessinnovasjon. Det er store kunder som for eksempel McDonalds som har drevet dette frem, fordi de krever sporbarhet fra sine leverandører. Opprinnelig var kravet om sporbarhet knyttet til matsikkerhet, mens nå er det knyttet til bærekraft. Fangstselektivitet, energieffektivitet og sporbarhet er viktig, og Hermes er en foregangsbedrift spesielt når det gjelder sporbarhet. Ved hjelp av full sporbarhet og gps-



posisjonering har Hermes differensiert seg fra sine konkurrenter, på tross av at de fanger samme fisk og bruker samme fangstmetoder som dem. Samarbeidsavtalen mellom Hermes, Scanfish og Espersen kom på plass nettopp som et resultat av målrettet arbeid for å tilby kundene fisk av høy kvalitet, og med full sporbarhet gjennom produksjonen ombord – noe Espersen og deres kunder over hele verden etterspør.

Kontrakten med Espersen har to sider, på den ene siden gir langsiktigheten i avtalen Hermes frihet til å være innovative, men samtidig er Espersen en krevende kunde, som har forpliktelser til sine kunder om å tilby bærekraftig fisk, derfor legger det igjen press på Hermes om å prestere.

#### 9.4 SAMARBEID OG KONTAKT MED INTERESSETER

Her vil jeg se nærmere på hvordan Hermes kan samarbeide med sine interessenter på en måte som gir dem varige konkurransefortrinn.

Ifølge Midttun (2007) kan interessentdialog avklare potensielle konflikter omkring prosjekter eller sider ved bedriftens virksomhet som tilsier at de må tilpasse seg, og gjøre noe helt annerledes. Ved å ta hensyn til tidlige signaler fra interessentene og heller justere kursen i tide, selv om det kan føles som unødvendig merarbeid, kan Hermes spare mye tid, og opprettholde et godt forhold til sin største og viktigste kunde. Prosjektet «Velkommen om bord», som de ønsker å involvere Espersen i, handler om å invitere forskjellige typer interessenter om bord eller med på videre strategiplanlegging og er et godt eksempel på arbeid som kan gi verdifull informasjon om hva de ulike interessentene forventer fra Hermes.

Innovasjonene og de nye ideene som har blitt til i Hermes, har i stor grad blitt det i samarbeid med andre. Espersen kan sies å være en «krevende kunde» når det kommer til bærekraftige løsninger, og det er med på å drive innovasjonen i Hermes, og ved å ha tett dialog med Espersen, kan Hermes

Et annet eksempel er igjen implementeringen av Tracetracker som var med på å legge grunnlaget for en samarbeidsavtale mellom Scanfish Norway AS, Espersen AS og Hermes AS,

om faste leveranser av torsk, hyse og sei. Nå leverer de over 95 % av fangsten sin til Espersen, så det må kunne sies å ha vært et viktig konkurransefortrinn for Hermes.

Det ligger også offensive muligheter i interessedialog, det kan utløse ressurser i form av felles innsats. Prosjektet «Fishing for litter» er et eksempel på dette.

Fonseca sier i sin teori at innovasjon oppstår som et resultat av kommunikative interaksjonsprosesser mellom mennesker i en sosial setting, for eksempel i en bedrift. Det er samhandlingen mellom mennesker som skaper innovasjon. Dette vises tydelig i forholdet mellom Hermes og Espersen,

## 10 KONKLUSJON

---

Hermes skaper verdier nettopp ved å utøve samfunnsansvar, de skaper merverdi for sine interessenter og oppnår økonomisk lønnsom vekst over tid. Samarbeidet med Espersen har vært viktig, både når det kommer til arbeidet med CSR og bærekraft, innovasjon og omdømmebygging.

En vanlig misoppfatning er at bærekraft og samfunnsansvar medfører mindre nytte eller verdi, men slik trenger det ikke å være. Bærekraftsorienterte innovasjoner kan gi både mer nytte og verdi for selskapet, og samtidig føre til mindre innvirkning på miljø eller samfunn, slik tilfellet er med innovasjonene om bord på «Hermes», som både fører til mindre miljøpåvirkning og sparer bedriften for kostnader. Samarbeidet med Espersen ser tilsynelatende ut til å føre til at de er mer innovative, fordi Espersen er en krevende kunde.

Bedriften mener det er viktig å være åpne om driften, både på egne vegne og fordi det er med på å bedre omdømmet til bransjen som helhet. Det er vanskelig å bygge omdømme når man har å gjøre med en generisk råvare (commodities), men i Hermes opplever de at det gir gode resultater likevel. Det er viktig at arbeidet ikke fremstår som greenwashing, altså at det kun blir fremstilt som samfunnsansvarlig, men ikke er det. De må etterleve det de sier at de gjør, og det er også en fordel om det fremstår som genuint.

Arbeidet med samfunnsansvar fremstår som svært genuint, men ikke spesielt godt planlagt. For å tydeliggjøre sin samfunnsansvarsinnsats internt burde Hermes involvere alle ansatte i å utarbeide strategidokumenter. For å kvalitetssikre og konkretisere det arbeidet Hermes allerede gjør med samfunnsansvar, kan de vurdere å slutte seg til en eksternt utarbeidet standard for samfunnsansvar. Det finnes flere, ISO2600 og OECDs retningslinjer for etisk forretningsdrift er eksempler. Hermes må i tilfelle velge den ordningen som de finner mest hensiktsmessig.

## 10.1 SVAKHETER OG BEGRENSNINGER

Antallet intervjuobjekter har vært begrenset, jeg har kun snakket med ansatte i administrasjonen/ledelsen i Hermes. Dette er de som faktisk arbeider med CSR og innovasjon til daglig, og som derfor kan svare best på spørsmålene jeg stilte, men det kunne også vært nyttig å få andre syn på hvordan de jobber og hvordan dette oppfattes av de andre ansatte i bedriften, for eksempel fiskerne som jobber om bord i båten.

Jeg har personlig funnet det svært utfordrende at jeg er så begeistret for måten Hermes arbeider med CSR, og har brukt en del tid på å prøve å være objektiv når jeg har sett på hva de gjør og hvorfor.

Det er en klar begrensning i arbeidet at det er vanskelig å generalisere funnene. Jeg har bare sett på ett enkelt case og kun en del av driften deres, er det vanskelig å foreta komparative vurderinger og analyser basert på dette. Jeg har gjennom intervjuene forsøkt å få informasjon om vanlig praksis hos andre for å utfylle.

## 10.2 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING

Avslutningsvis vil jeg her si litt om veien videre, basert på det jeg har funnet i denne studien. Jeg tar bare for meg ett case og en del av driften i denne bedriften. Det er selvsagt bare en liten del av et større bilde, og det vil derfor være mange flere spørsmål som gjerne skulle ha vært stilt. Etter hvert som man graver dypere i problemstillingene dukker det opp flere tema som hadde vært interessant å se nærmere på, blant annet har jeg i denne oppgaven ikke grunnlag for å gjøre komparative vurderinger rundt hvordan andre jobber med å integrere samfunnsansvar og innovasjon, og hvordan den prosessen ser ut, noe som ville vært interessant for videre forskning.

Det finnes mye litteratur om hvordan større selskaper arbeider med CSR og bærekraft, og de har gjerne også egne avdelinger som arbeider med det. For små og mellomstore selskaper finnes det ikke like mye. Det ville vært interessant å se nærmere på hva som kunne være med på å gjøre det enklere for disse bedriftene å ta samfunnsansvar.

## 11 REFERANSER

---

- Aarrestad, I. L. & Hem, L. E. (2008). Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (Del II). *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (3/2008).
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Universitetsforlaget.
- Balmer, J. M., van Riel, C. B., Jo Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31 (5/6): 356-365.
- Bellona.no. (2013). *Pressemelding: Bellona og Lerøy etablerer havbruksselskapet Ocean Forest*. Tilgjengelig fra: <http://bellona.no/nyheter/havbruk/2013-08-pressemelding-bellona-og-leroy-etablerer-havbruksselskapet-ocean-forest> (lest 1.12.).
- Brundtland, G. H. & Khalid, M. (1987). Our common future. *New York*.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*: Oxford university press.
- Brønn, P. & Ihlen, Ø. (2009). Åpen eller innadventd. Omdømmebygging for organisasjoner. *Gyldendal Akademisk, Oslo*.
- Carson, S. G. & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning: bedriftens samfunnsansvar*: Cappelen.
- Carson, S. G., Hagen, Ø. & Sethi, S. P. (2015a). From implicit to explicit CSR in a Scandinavian context: The cases of HÅG and Hydro. *Journal of Business Ethics*, 127 (1): 17-31.
- Carson, S. G., Kosberg, N., Skauge, T. & Laudal, T. (2015b). *Etikk for beslutningstakere*. 1 utg.: Cappelen Damm Akademisk.
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*: Oxford University Press, USA.
- Dagens perspektiv. (2010). *Kunst-tråleren*. Tilgjengelig fra: <http://www.dagensperspektiv.no/2010/kunst-traleren> (lest 14.5.).
- Dahler, R. (2015). *Hvordan kan en få bedre utnyttelse av restråstoff fra hvitfisksektoren?*
- Difi -Direktoratet for forvaltning og IKT. (2016). *Hva er innovasjon?* [www.difi.no](http://www.difi.no): Direktoratet for forvaltning og IKT Difi. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon> (lest 10.3.).
- Ditlev-Simonsen, C. D. & Midttun, A. (2011). What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18: 25–38.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple. *Bottom line of 21st century business*.
- Enova. (2016). *Pilotering av ny energi- og klimateknologi i industrien*. Tilgjengelig fra: <https://www.enova.no/bedrift/industri-og-anlegg/ny-teknologi-i-industri-og-anlegg/pilotering-av-ny-energi-og-klimateknologi-i-industrien/>. (lest 1.5.).
- Espersen A/S. (2016). Sustainability report 2016. 14 s.
- Espersen A/S. (2017). *Sustainability*. Tilgjengelig fra: <http://www.espersen.com/commitment/sustainability> (lest 1.4.).
- Fiskebat.no. (2016). *Miljøpris til Nordic wildfish*. Tilgjengelig fra: <http://www.fiskebat.no/default.asp?page=9752,9300&lang=1&item=62386,1> (lest 26.04).
- Fiskeridirektoratet. (2015). *Hva er overvåkningstjenesten for fiskefelt?* Tilgjengelig fra: <http://www.fiskeridir.no/Yrkesfiske/Regelverk-og-reguleringer/Stenging-og-aapning/Nord-for-62-N/Hva-er-overvaakningstjenesten-for-fiskefelt> (lest 1.12.).
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge University Press.
- Fødevarer watch. (2014). *Dansk fiskegigant sigter efter omsætning på 5 mia*. Tilgjengelig fra: <http://fodevarewatch.dk/Fodevarer/article6871420.ece> (lest 13.5.).

- Gramstad, K. (2009). *Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?*: University of Stavanger, Norway.
- Grønt napp. (2017). *Merking av sjømat*. Tilgjengelig fra: <http://grøntnapp.no/merking/> (lest 30.4.).
- Havforskningsinstituttet. (2014). *Referanseflåten*. Tilgjengelig fra: <http://www.imr.no/temasider/referanseflaten/nb-no> (lest 21.2).
- Henriksen, A. R. (2003). Etikk og lønnsomhet. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4.
- Hermes AS. (2016). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.hermesas.no/om-oss/> (lest 10.1).
- Holm, P. & Henriksen, E. (2016). Om legitimitetsspørsmål i ressurs-og kvotepolitikken. En utredning for Nærings-og fiskeridepartementet. *Nofima rapportserie*: 5.
- Holmes, S. & Smart, P. (2009). Exploring open innovation practice in firm - nonprofit engagements: a corporate social responsibility perspective. *R&d Management*, 39 (4): 394-409.
- Hovland, N. P. (2012). *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. 2. utgave utg.: Cappelen Damm Akademisk.
- Ingebrigtsen, S. & Jakobsen, O. (2004). *Økonomi, natur og kultur*: Abstrakt forlag.
- Innovasjon Norge. (2011). *Samfunnsansvar i næringslivet - Prinsippnotat*. Tilgjengelig fra: [www.innovasjonnorge.no/PageFiles/434208/PRI2011lav.pdf](http://www.innovasjonnorge.no/PageFiles/434208/PRI2011lav.pdf) (lest 10.11).
- Innovasjon Norge. (2016). *Havrommet*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjonnorge.no/no/gronnvekst/havrommet--var-fremtidige-skattekiste/> (lest 1.12).
- Innovasjon Norge. (2017). *Miljøteknologi: Tilskudd til fremtidens løsninger*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjonnorge.no/miljotek/> (lest 1.5.).
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: Høyskoleforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2015). *Bærekraftige forretningsmodeller: Hva, hvorfor og hvordan?* Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/barekraftige-forretningsmodeller> (lest 21.2.).
- Kirkpatrick, D. & Hamel, G. (2004). Innovation do's&don'ts. *Fortune*, 150 (5): 239-240.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews : learning the craft of qualitative research interviewing*. 2nd ed. utg. Los Angeles, Calif: Sage.
- Langeland, O. & Vatne, E. (2010). Kunnskapsøkonomi, innovasjon og regional utvikling. *Plan (Tidsskrift for samfunnsplanlegging bolig og byplan og regional utvikling)*, 1: 4-9.
- Lerbukt, J. R. (2017). *Hvem skal eie historien om havet?* nordnorskdebatt.no. Tilgjengelig fra: <http://nordnorskdebatt.no/article/hvem-skal-eie-historien-om-havet> (lest 11.2.).
- Lilledahl, G. & Hegnes, A. W. (2000). *Kvalitativ metode - forelesningsnotat*. Tilgjengelig fra: [http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#\\_Toc496898482](http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898482) (lest 12.5.).
- Lovdata.no. (2013). § 3-3 c. *Redegjørelse om samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL\\_3#%C2%A73-1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_3#%C2%A73-1) (lest 21.03.).
- Lovdata.no. (2015). *Lov om forvaltning av viltlevande marine ressursar (havressurslova)*. Lovdata.no: Lovdata.no. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-06-37> (lest 22.03.).
- Marine Stewardship Council. (2017). *MSCs miljøstandard for bærekraftig fiske*. Tilgjengelig fra: [https://www.msc.org/om-oss-no/standarder-og-metodikk/msc-miljostandard-for-barekraftigt-fiske?gclid=CjwKEAjw3drIBRCOwfc-\\_qqyJQ8SJADvoWQpsYYMxoSl6aS9hDAEz37VaqKZs9Cs1iG-qSHk1IyeShoCnjbw\\_wcB](https://www.msc.org/om-oss-no/standarder-og-metodikk/msc-miljostandard-for-barekraftigt-fiske?gclid=CjwKEAjw3drIBRCOwfc-_qqyJQ8SJADvoWQpsYYMxoSl6aS9hDAEz37VaqKZs9Cs1iG-qSHk1IyeShoCnjbw_wcB) (lest 30.4.).
- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33 (2): 404-424.

- Midttun, A. (2007). 'CSR eller bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram'. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 10 (3): 57-71.
- Midttun, A. (2013). CSR, innovasjon og verdiskaping.
- Miljødirektoratet. (2017). *God oppslutning om "Fishing for litter"*. Tilgjengelig fra: <http://www.miljodirektoratet.no/no/Nyheter/Nyheter/2017/April-2017/God-oppslutning-om-Fishing-for-litter/> (lest 30.4.).
- Miljøstatus.no. (2016). *Miljøstatus.no*.
- Nelson, R. R., Mowery, D. C. & Fagerberg, J. (2005). *The Oxford handbook of innovation*: Oxford university press.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87 (9): 56-64.
- Nofima. (2016). *Ny standard for miljøregnskap for fisk*. Tilgjengelig fra: <https://nofima.no/nyhet/2016/10/ny-standard-for-miljoregnskap-for-fisk/> (lest 21.2.).
- Nord24. (2017). *Hermes*. Tilgjengelig fra: <https://www.nord24.no/hermes/x/5-32-82690> (lest 26.04).
- Nordlys.no. (2017). *I dette Tromsø-selskapet har 36 ansatte million-lønninger: - Det går jo ikke så verst*. Tilgjengelig fra: <https://www.nordlys.no/tromso/fiskeri-og-havbruk/okonomi-og-naringsliv/i-dette-tromso-selskapet-har-36-ansatte-million-lonninger-det-gar-jo-ikke-sa-verst/s/5-32-82687> (lest 30.3.).
- Norges rederiforbund. (2015). *Norges Rederiforbunds posisjon på samfunnsansvar (CSR)*. Tilgjengelig fra: <https://www.rederi.no/om-oss/fagomrader/samfunnsansvar/> (lest 26.03).
- NRK Nordland. (2014). *Les historien bak verdens største torskefiske*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/nordland/verdens-storste-torskefiske-1.11578839> (lest 23.2.).
- Nystad, Ø., Jaminon, J. & Jakobsen, O. (2008). Er målsetningen om økonomisk vekst forenlig med kravet om bærekraftig utvikling?
- Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Bedriftens samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dep/org/bedrifters-samfunnsansvar.html?id=577435>). (lest 10.12).
- Porter, M. E., Kramer, M. R. & Zadek, S. (2007). Redefining corporate social responsibility. *Harvard business review*, 1: 2007.
- Regjeringen.no. (2014a). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015–2024* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Meld-St-7-20142015/id2005541/> (lest 2.2).
- Regjeringen.no. (2014b). *Sjømatnæringens bidrag til verdiskaping øker*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Sjomatnaringens-bidrag-til-verdiskaping-oket/id765387/> (lest 15.4).
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*: Oslo: Universitetsforlaget. 141 s.
- Rønhovde, L. (2012). Innovasjon i offentlig sektor: En studie av prosessene knyttet til initiering av og iverksetting av samhandlingsreformen i fem kommuner på Nordmøre. *Høgskolen i Molde, Møreforskning Molde* (2012): 1.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, b. 55: Transaction publishers.
- Sjømat Norge. (2016). *Sjømat en klimavinner på matbordet*. Tilgjengelig fra: <http://sjomatnorge.no/sjomat-en-klimavinner-pa-matbordet/> (lest 12.11.).
- Standard.no. (2017). *Samfunnsansvar - ISO 26000*. Tilgjengelig fra: <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/samfunnsansvar---iso-26000/> (lest 30.4).
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*.

- Winsemius, P. & Guntram, U. (2002). Chapter 1: The Environmental Management Challenge. *A Thousand Shades of Green: Sustainable Strategies for Corporate Advantage*: 3-21.
- WWF. (2017). *Sjømatguiden*. Tilgjengelig fra:  
[http://www.wwf.no/dette\\_jobber\\_med/hav\\_og\\_kyst/sjomatguiden/](http://www.wwf.no/dette_jobber_med/hav_og_kyst/sjomatguiden/) (lest 30.4.).
- Yin, R. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*: SAGE Publications.
- Zadek, S. (1999). Stalking sustainability. *Greener Management International*: 21-31.



## 12 VEDLEGG

---

### 12.1 INTERVJUGUIDE

#### **Om innovasjonssamarbeid**

- Hvilke erfaringer har bedriften med innovasjonssamarbeid?
- Hvilke innovasjonssamarbeid har de vært med på, og hva var resultatene av disse?
- Hvordan kan innovasjonssamarbeid gi konkurransefortrinn og har de selv opplevd at det gir det?
- Generelt, hvordan kan næringen samarbeide med interessenter for å skape innovative løsninger?
- Hva kan hindre gode samarbeid med andre?
- Hvem tar avgjørelser ift hvem man skal jobbe sammen med om hvilke prosjekt? Hvem har tatt initiativ til å sette i gang samarbeidene, dere eller eksterne?
- Får dere noen form for støtte for å være med i samarbeidsprosjekter? IN, Horisont2020
- Hvilken type innovasjoner kommer ut av samarbeidene? Ny teknologi, omorganisering, nye markedskanaler eller ny tilnærming til eksisterende forretningsdrift. Prosess, produkt,
- Hvordan er samarbeidene organisert, eventuelt ikke organisert?

*(åpent innovasjonssamarbeid eller mer formelt ledet samarbeid, hvor spilleregler for interaksjon og kunnskapsutveksling i søket etter nye muligheter er lagt på forhånd)*

- Finnes det hinder for innovasjonssamarbeid i lovverket, er det reguleringer som hindrer dere i å gjennomføre det dere ønsker?

#### **Om bærekraftighet**

- Hva legger bedriften i begrepet bærekraftig utvikling?
- Hvorfor mener de det er viktig/ikke viktig?
- Hva gjør de selv for å sikre bærekraftig utvikling?
- Hva er deres strategi, visjon, mål osv?

- **Om CSR**
- Hvordan arbeider bedriften med corporate social responsibility?
- Har måten de arbeider med dette endret seg over tid?
- Trippel bunnlinje, kjenner de til denne, hva tenker de om dette? Økonomi, miljø og sosial
- Implisitt eller eksplisitt CSR, er det viktig å kommunisere alle tiltakene dere gjør?

### **Trippel bunnlinje/verdiskapning**

- Kjenner dere til begrepet trippel bunnlinje?
- Er dette noe dere jobber mot/med?
- Hva legger dere i begrepene? Økonomisk, sosial, miljø
- Hvor viktig vil dere si at miljømessige og sosiale forhold er i forhold til økonomiske resultater?
- Har dere eget miljøregnskap, eller annen form for miljørapport?

### **Om CSR og merkevarebygging**

- Er bedriften bevisst på at CSR kan være med på å gjøre merkevaren mer attraktiv hos forbrukerne, og er dette motivasjonen for å gjøre det?
- Merker dere at kundene foretrekker deres produkter?

### **Om sertifiseringsordninger og hva det betyr for produsentene og forbrukere.**



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway