



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Norges miljø – og biovitenskapelige universitet, Handelshøyskolen

Bærekraftige forretningsmodeller

En casestudie i Mester Grønn

Sustainable Business Models

A case study in Mester Grønn

Julie Rokke Jagland

Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven om bærekraftige forretningsmodeller markerer avslutningen på det to-årige masterprogrammet entreprenørskap og innovasjon ved NMBU. Det er i dag et stort fokus på å skape en bærekraftig utvikling og valget av tema for oppgaven ble dermed bærekraftige forretningsmodeller. Jeg ønsket å skrive denne oppgaven i samarbeid med en bedrift i varehandelen, og Mester Grønn takket ja til å stille opp som casebedrift.

Jeg ønsker derfor å takke Mester Grønn for å ha gitt meg muligheten til å bruke bedriften som case og gitt meg innsikt i hvordan de arbeider med bærekraftig utvikling. Det rettes en stor takk til de ansatte i Mester Grønn som har vært villig til å stille opp på intervjuer og bidratt med relevant informasjon for oppgaven. Det settes stor pris på deres åpenhet og villighet til å dele erfaringer og kunnskap.

Jeg vil også rette en takk til min veileder Siw Fosstenløyen som har bidratt med faglige råd og konstruktive tilbakemeldinger. Hennes interesse for feltet har bidratt til interessante diskusjoner rundt temaet og vært inspirerende i prosessen med å skrive denne oppgaven.

Jeg vil takke Caroline Fosnæs for hjelp med å lese korrektur, og Marie Rokke Jagland for å ha hjulpet til med gjennomlesing og formatering. Det må også rettes en stor takk til Peder Wroldsen, min klassekamerat og venn, som har bidratt til å være en sparringspartner parallelt med sin egen masteroppgave.

Det har vært en krevende, men lærerik og givende prosess hvor det har blitt lagt ned mange timer med arbeid. Nå som jeg er ved veis ende sitter jeg igjen med en god følelse og er både glad og stolt over arbeidet som er gjort.

Til slutt vil jeg takke familie og venner som har vært til stor støtte gjennom hele prosessen.

Ås, Mai 2019

Julie Rokke Jagland

Sammendrag

Med dagens fokus på bærekraftig utvikling har det blitt et stort fokus i næringslivet på å etablere bærekraftige forretningsmodeller. Ved å integrere bærekraft i forretningsmodellen kan bedrifter bidra til en bærekraftig utvikling og skape verdi for både samfunnet og miljøet. En bedrift i Norge som aktivt jobber med å integrere bærekraftige løsninger er Mester Grønn, som av den grunn ble valgt som casebedrift i denne oppgaven. Det har i nyere tid kommet mye forskning rundt temaet bærekraftige forretningsmodeller, men det har vært lite fokus på praktiske løsninger og hvordan disse kan integreres i forretningsmodellen. For å dekke dette hullet i forskningen har oppgaven ved hjelp av et kvalitativt eksplorerende design forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan jobber Mester Grønn med bærekraftig utvikling sett i forhold til forretningsmodellen?

Det finnes ulike definisjoner av bærekraft og bærekraftig utvikling, men for å besvare problemstillingen har bærekraft blitt definert som samspillet og integreringen mellom den miljømessige, sosiale og økonomiske dimensjonen (Lozano & Huising, 2011). Det handler om å ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs, sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig liv og sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn (FN, 2019; WCED, 1987). For å etablere en bærekraftig forretningsmodell må bedriften integrere alle tre dimensjoner av bærekraft; miljø, sosiale og økonomi. Dette må gjøres i samarbeid med både interne og eksterne interessenter. En slik forretningsmodell vil være med å skape, levere og fange verdi for både bedriften, kunden, samfunnet og miljøet (Bocken et al., 2015).

For å svare på oppgavens problemstilling ble ansatte i Mester Grønn intervjuet med utgangspunkt i tematikk som handlet om miljø, det sosiale, samarbeid og forretningsmodellen. Studiet viser at Mester Grønn har integrert flere bærekraftige elementer fra den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft. De bærekraftige elementene er hovedsakelig knyttet til tre byggeklosser i forretningsmodellen; nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og nøkkelpartnere, og er med å skape og levere en bærekraftig verdi til samfunnet og miljøet. De bærekraftige elementene som ble identifisert og knyttet til disse tre byggeklossene var; avfallshåndtering med fokus på sortering, resirkulering og gjenbruk, miljø – og etiske sertifiseringsordninger, reduksjon i energibruk og alternative energikilder, miljøvennlig transport, samarbeid med leverandører og andre organisasjoner, etisk handel og

valg av materiale. Ved å se på de integrerte bærekraftelementene ser vi at bedriften både jobber med bærekraft internt og eksternt i samarbeid med andre. De identifiserte bærekraftelementene i dette studiet kan få mer oppmerksomhet og bli prioritert når bedrifter ønsker å integrere bærekraft i forretningsmodellen.

Abstract

With today's focus on sustainable development, it has become a major focus in the business sector on establishing sustainable business models. By integrating sustainability into the business model, companies can contribute to sustainable development and create value for both society and the environment. A company in Norway that actively works to integrate sustainable solutions is Mester Grønn, which for that reason was chosen as the case company in this study. Much research has recently been done on the theme of sustainable business models, but it has been little focus on practical solutions and how these can be integrated into the business model. To cover this gap in the research, this thesis will be using a qualitative exploratory design aim to answer the research question;

How does Mester Grønn work with sustainable development in relation to the business model?

The literature shows that there are different definitions of sustainability and sustainable development, but in order to answer the research question, sustainability has been defined as the interaction and integration between environmental, social and economic factors (Lozano & Huising, 2011). It is about taking care of the nature and the climate as a renewable resource, ensuring that all people get a good life and ensure financial security for people and society (FN, 2019; WCED, 1987). In order to establish a sustainable business model, the company must integrate all three dimensions of sustainability; environment, social and economics. This must be done in collaboration with both internal and external stakeholders. Such business model will help create, deliver and capture value for both the business, the customer, the community and the environment.

In order to answer the research question employees in Mester Grønn were interviewed based on the themes regarding the environment, the social, collaboration and the business model. The study shows that Mester Grønn has integrated several sustainable elements from the environmental and social dimension of sustainability. The sustainable elements are mainly related to three building blocks in the business model; key activities, key resources and key partners, and are creating and delivering sustainable value to society and the environment. The sustainable elements identified and associated with these three building blocks were; waste management with focus on sorting, recycling and re-use, environmental – and ethical certifications, reduction in energy use and alternative energy sources, environmentally

friendly transport, collaboration with suppliers and other organizations, ethical trade and choice of material. The integrated sustainability elements show that the company both works with sustainability internally and externally in cooperation with others. The identified sustainable elements in this study can gain more attention and be prioritized when a business begins to integrate sustainability into the business model.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iv
Figur – og tabelloversikt	viii
1. Bakgrunn	1
1.1. <i>Formål og problemstilling</i>	2
1.2. <i>Oppgavens struktur</i>	4
2. Teori	5
2.1. <i>Bærekraft og bærekraftig utvikling</i>	5
2.2. <i>Tradisjonelle forretningsmodeller</i>	7
2.2.1. <i>Definisjon og konseptualisering</i>	7
2.2.2. <i>Forretningsmodell canvaset</i>	8
2.3. <i>Bærekraftige forretningsmodeller</i>	11
2.3.1. <i>Bærekraftig forretningsmodell design</i>	15
2.3.2. <i>Trippel Bunnlinje</i>	17
2.3.3. <i>Bedriftens samfunnsansvar</i>	20
2.3.4. <i>Interessenteorien</i>	20
2.4. <i>Oppsummering</i>	22
3. Metode	23
3.1. <i>Kvalitativ metode</i>	23
3.2. <i>Design</i>	24
3.2.1. <i>Casestudie</i>	24
3.3. <i>Casebeskrivelse</i>	25
3.3.1. <i>Valg av casebedrift</i>	26
3.4. <i>Datainnsamling</i>	26
3.4.1. <i>Utvalg og rekruttering</i>	28
3.4.2. <i>Forberedelse og utforming av intervjuguide</i>	29
3.4.3. <i>Gjennomføring av intervju</i>	29
3.5. <i>Dataanalyse</i>	30
3.6. <i>Reliabilitet og validitet</i>	33
3.7. <i>Etiske avveininger</i>	34
3.8. <i>Andre begrensninger</i>	34
4. Empiri	36
4.1. <i>Miljø</i>	36
4.1.1. <i>Sertifisering</i>	36
4.1.2. <i>Logistikk og transport</i>	37
4.1.3. <i>Emballasje og avfallshåndtering</i>	38
4.1.4. <i>Energi</i>	39
4.1.5. <i>Utfordringer og tiltak</i>	40
4.2. <i>Sosiale</i>	42

4.2.1.	Etisk handel	42
4.2.2.	Samfunnsansvar	44
4.3.	<i>Interessenter og samarbeid</i>	46
4.4.	<i>Forretningsmodellen og bærekraft</i>	48
4.4.1.	Driveren til bærekraft; visjon og verdiløfte	48
4.4.2.	Økonomi	49
4.4.3.	Kunden.....	51
4.4.4.	Resultatet av bærekraft tiltakene.....	52
4.5.	<i>Oppsummering empiri</i>	53
5.	Analyse og diskusjon	54
5.1.	<i>Bærekraft integrert i forretningsmodellen</i>	54
5.2.	<i>Samarbeid</i>	58
5.3.	<i>Bærekraft i praksis</i>	59
5.3.1.	Bærekraftdimensjonene	62
5.4.	<i>Bærekraft i forhold til forretningsmodellen</i>	63
6.	Konklusjon	67
7.	Begrensninger og implikasjoner	69
7.1.	<i>Videre forskning</i>	70
8.	Bibliografi	71
9.	Vedlegg	77
	Intervjuguide	77
	Samtykkeskjema	78

Figur – og tabelloversikt

Tabell 2.1: Bærekraft elementer knyttet til forretningsmodell canvaset	16
Tabell 3.1: Intervjuprofiler	28
Tabell 3.2: Definisjoner av hovedkategorier og underkategorier	32
Tabell 4.1: Oppsummering av funn fra empirien.....	53
Tabell 5.1: Bærekraftelementer linket til forretningsmodell canvaset.....	55
Tabell 5.2: Sammenhengen mellom bærekraftelement, byggekloss, bærekraftdimensjon og arketype	64
Figur 2.1: Bærekraft dimensjonene (FN, 2019).....	6
Figur 2.2: Forretningmodell canvaset (Osterwalder & Pigneur, 2015).....	10
Figur 2.3: Konseptuelt rammeverk for forretningsmodeller (Bocken, et al., 2014)	10
Figur 2.4: Konseptuelt rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller (Bocken, et al., 2015)	12
Figur 2.5: Bærekraft som ansvar og som mulighet (Jørgensen & Pedersen, 2018).....	14
Figur 2.6: Arketyper i den bærekraftige forretningsmodellen (Bocken, et al., 2014).....	15
Figur 2.7: Drivere til bærekraft (Elkington, 2004).....	18
Figur 2.8: Illustrasjon av den tradisjonelle forretningsmodellen og bærekraftige forretningsmodellen.....	22

1. Bakgrunn

Bærekraft er et tema det er stort fokus på både nasjonalt og globalt. Verden står i dag ovenfor store bærekraftutfordringer (Norad, 2015). De omfattende klimaendringene er en av de største globale utfordringene vi står ovenfor. I 2015 rapporterte FNs klimapanel at vi årlig slapp ut dobbelt så mye CO₂ som havet og skogen klarer å absorbere. Verdens samlede CO₂ utslipp var i 2014 over 35 millioner kilotonn og Norge er på andreplass når det kommer til CO₂ utslipp fordelt per innbygger (FN, 2018). Bedrifter er med på å skape klimaproblemet og de spiller derfor en sentral rolle når vi skal jobbe mot en mer bærekraftig utvikling. Bedrifter er brukere av naturens ressurser, menneskelige ressurser, har stor innflytelse på etterspørselen og trendene i markedet og samfunnet generelt. I tillegg til de store klimaendringene står vi også ovenfor andre store samfunnsutfordringer som overforbruk, befolkningsvekst og fattigdom (Boons, et al., 2012). Videre sier Boons et al (2012) at det hjelper ikke kun å ha fokus på å kutte utslipp og bremse klimaendringene. Fattigdomsproblemet fører med seg nød, sosial uro, korrupsjon og ustabile samfunn. Dette fører igjen til uttømming av nøkkelressurser for både samfunn og økonomi. Vi har tøyd jordas og samfunnets tåleevne så langt at det har påvirket livskvaliteten til menneskene, ressursgrunlaget til bedriftene og stabiliteten til sivilsamfunnet

På grunn av de massive bærekraftproblemene verden står ovenfor har det fått stort fokus både fra politiske myndigheter og media. I stortingsmelding 10 (2008-2009) påpeker regjeringen at de forventer at næringslivet tar et etisk og miljømessig samfunnsansvar. Næringslivet skal ta ansvar ved å produsere produkter på en miljøvennlig måte, og sysselsetting og produksjon skal være etisk riktig. Regjeringen ønsker full åpenhet rundt de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene av virksomheten sin aktivitet (Meld. St, 2008). I tillegg til fokuset og presset nasjonalt, er det også et press globalt. Norge har forpliktet seg både til Parisavtalen og FNs bærekraftsmål i 2015. FNs bærekraftsmål er en felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene. Alle FNs 193 medlemsland deltok i utformingen av målene, og de ble enige om totalt 17 mål og 169 delmål som skal nås innen 2030 (FN, 2018).

Utfordringen vi står ovenfor gir bedrifter mulighet til å komme opp med nye løsninger. Bedrifter har blitt flinkere til å stille stadig strengere krav til sine underleverandører og satt bærekraft på dagsordenen. Innovasjon Norge (2015) mener at alle bedrifter er tjent med å

implementere bærekraft i forretningsmodellen. Bedrifter kan ikke kun ha fokus på økonomisk overskudd lenger, de må også ha klare mål om å score høyt på samfunns – og miljøtiltak som de gjør. Litteraturen viser at uansett industri er det et økende behov for å integrere bærekraft i bedriftens strategier. Bedrifter må integrere sosial og miljømessig måloppnåelse i kjernevirksomheten og strategien på en måte som kan gjøre bedriften både ansvarlig og lønnsom. Det handler om å finne nye måter å skape økonomisk verdi, verdi som ikke går på bekostning av samfunnet eller miljøet (Bocken, et al., 2014). Bærekraftig utvikling går ut på at den økonomiske, miljømessige og sosiale dimensjonen må forsterke hverandre slik at dagens behov dekkes samtidig som de neste generasjonene også skal kunne møte sine behov (WCED, 1987). Dette er et perspektiv som utfordrer det tradisjonelle forretningsmodell perspektivet hvor fokuset er kundebehov og profitt for selskapet (Stubbs & Cocklin, 2008). I dag er dette perspektivet for snevert fra et bærekraftig perspektiv og har ført oss inn i en ny tid hvor det har blitt stort fokus på å etablere bærekraftige forretningsmodeller. I nyere tid har flere forskere etablert rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller og trukket frem sentrale krav som gjør en forretningsmodell bærekraftig (Bocken et al., 2015; Bocken et al., 2014; Jørgensen & Pedersen, 2018; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Stubbs & Cocklin, 2008). Det er derimot vært lite fokus på praktiske løsninger og hvordan prosessen rundt arbeidet mot en bærekraftig utvikling foregår (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

I 2014 publiserte forskere ved Harvard Business School en studie som viser at det lønner seg for bedrifter å være bærekraftige. Studiet viste at bærekraftige selskaper tiltrekker seg høykvalifiserte ansatte, har færre kapitalbegrensninger, har høy tillit i markedet som forsterker omdømmet og fremmer økonomisk virksomhet (Eccles, et al., 2014).

1.1. Formål og problemstilling

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan Mester Grønn, en blomsterforhandler innen varehandelen, jobber med bærekraftig utvikling gjennom ulike tiltak knyttet til miljø og det sosiale, og hvordan dette er med på å skape verdi for både bedriften, interessentene, miljøet og samfunnet. Det finnes mange ulike definisjoner av bærekraft og bærekraftig utvikling. I denne oppgaven vil definisjonen av bærekraft være integrering og samspill mellom miljømessige, økonomiske og sosiale faktorer (Lozano & Huisingh, 2011). En bærekraftig utvikling handler om å imøtekomme dagens behov uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov (WCED, 1987). I denne studien vil jeg se på hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling sett i forhold til

forretningsmodellen. En forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger verdi (Osterwalder & Pigneur, 2015). Det handler om hvilken verdi som skapes og for hvem, og hvilke ressurser, aktiviteter og partnere bedriften trenger for at forretningsmodellen skal fungere. Ved å sammenligne hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling i forhold til forretningsmodellen vil jeg bruke teori og rammeverk om bærekraftige forretningsmodeller. En bærekraftig forretningsmodell handler om å skape, fange og levere verdier til både bedriften, kunden, miljøet og samfunnet (Bocken, et al., 2014). Litteraturen på dette forskningsområdet er svært fragmentert og det er gjort lite forskning på hvordan en bærekraftig forretningsmodell fungerer i praksis. Jeg har formulert følgende problemstilling som utgangspunkt for oppgaven.

Hvordan jobber Mester Grønn med bærekraftig utvikling sett i forhold til forretningsmodellen?

For å hjelpe meg med å svare på problemstillingen har jeg definert følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvordan er bærekraft integrert i bedriftens forretningsmodell?

F2: Hvordan samarbeider bedriften med interessentene i forhold til arbeidet med bærekraft?

For å se hvordan bærekraft er integrert vil jeg bruke forretningsmodell canvaset fra Osterwalder og Pigneur (2015) og se hvordan bærekraftelementene er knyttet til de ulike byggeklossene i canvaset. Forretningsmodell canvaset er et rammeverk som viser hvordan en forretningsmodell er bygd opp av ulike byggeklosser for å skape, fange og levere verdi (Osterwalder & Pigneur, 2015). Teorien sier at bedrifter som tar ansvar og samarbeider med interessentene har større sjanse for å lykkes med en bærekraftig forretningsmodell (Kiron et al., 2013; Subbs & Cocklin, 2008; Henriques & Sardorsky, 1999). Interessenter er de gruppene og individene som kan påvirke eller bli påvirket av en bedrift sine mål (Freeman, 1984).

1.2. Oppgavens struktur

Denne oppgaven vil være bygget opp at syv hovedkapitler. Først ble bakgrunnen og formålet for oppgaven presentert, før det teoretiske rammeverket vil bli presentert. Deretter kommer metodekapittelet som utdyper hvordan jeg har samlet inn og analysert data, og jeg gir en beskrivelse av casebedriften for dette studie, Mester Grønn. I det fjerde kapitlet legges empirien fra intervjuene frem og de legges frem etter hoved – og underkategoriene som ble lagt under analysen av intervjuene. I det femte kapitlet diskuterer jeg funnene med bakgrunn i eksisterende teori som er presentert i kapitel to. Deretter gir jeg en konklusjon på oppgavens problemstilling, før jeg til slutt forklarer oppgavens begrensninger og kommer med anbefalinger for videre forskning.

2. Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere relevant teori for studiets problemstilling og de to forskningsspørsmålene. Kapitlet er delt inn i 4 hoveddeler; bærekraft, forretningsmodell, bærekraftige forretningsmodeller og interessentteorien. I første del vil jeg forklare begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling. Her blir de tre bærekraftdimensjonene lagt frem og det forklares hvordan disse er integrert i hverandre. Del to handler om forretningsmodeller og jeg presenterer definisjoner og konseptualisering av begrepet. I denne delen forklarer jeg også rammeverket forretningsmodell canvaset for å vise hvordan en forretningsmodell er bygd opp. I den tredje delen av teorikapitlet kombinerer jeg begrepene bærekraft og forretningsmodell og legger frem litteratur og rammeverk knyttet til bærekraftige forretningsmodeller. Til slutt legger jeg frem interessentteorien, som er en sentral teori når vi diskuterer bærekraft og forretningsmodeller.

2.1. Bærekraft og bærekraftig utvikling

Målet til bærekraftig utvikling er å oppnå bærekraftighet. Bærekraftig utvikling er et nytt paradigmeskifte som fører til at vi tenker på en ny måte og ser annerledes på ting. Bærekraftig utvikling er et begrep mange er uenig om hva betyr og hva som er definisjonen av begrepet (Gardetti & Torres, 2013). I 1987 kom rapporten *Vår felles framtid*, også kalt Brundtland rapporten. Her ble begrepet bærekraftig utvikling allment formulert og er i dag blitt en av de mest aksepterte definisjonene av begrepet. Brundtland rapporten definerer bærekraftig utvikling som: *En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov* (WCED, 1987).

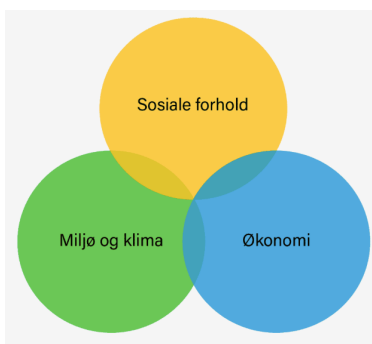
Det er kommet over 300 definisjoner av begrepet bærekraft og bærekraftig utvikling etter Brundtland rapporten. Definisjonene har blitt spredd via flere ulike forfattere, organisasjoner og kilder. På grunn av spredningen av de ulike definisjonene av begrepet fått ulik betydning for forskjellige mennesker. Dette har vært med på å begrense troverdigheten til begrepet og begrenset den miljømessige og sosiale utviklingen begrepet var designet for å understøtte (Johnston, et al., 2007). Glavič og Lukman (2007) gjorde en gjennomgang av bærekraftbegrepene og definisjonene, og trakk fram hvor viktig begrepene, definisjonene og sammenkoblingen mellom de er for å skape en økt forståelse og bedre kommunikasjon i prosessen med å flytte samfunnet mot en bærekraftig utvikling. I følge Johnston et al (2007) innebærer bærekraft ganske enkelt at en gitt aktivitet eller handling er i stand til å være vedvarende. I følge begrepsgjennomgangen til Glavič og Lukman (2007) er bærekraftig

utvikling en prosess hvor strategi og politikk hjelper oss med å utvikle et bærekraftig samfunn. Det kreves nye tankeganger og endring i livsstil for å oppnå et bærekraftig samfunn (Glavič & Lukman, 2007). Både Johnston et al (2007) og Glavič og Lukman (2007) sier at Brundtland rapporten sin definisjon var banebrytende og at definisjoner kommet opp i senere tid i prinsippet blir lik definisjonen fra 1987, men begge trekker inn den politiske dimensjonen som et sentralt element. Politiske instrumenter og offentlig politikk bør være grundig forankret og rettet mot bærekraftsprinsippene.

For å forklare begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling vil jeg ta utgangspunkt i definisjonen fra rammeverket i Brundtland rapporten og fra Lozano & Huisingh. Lozano & Huisingh (2011) fastslår at det finnes utallige definisjoner av begrepene, men at flertallet er enig om at bærekraft består av integrering og samspill mellom miljømessige, økonomiske og sosiale faktorer. Økonomi, miljø og sosiale forhold blir ofte kalt de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling. Det er sammenhengen mellom dimensjonene som avgjør om noe er bærekraftig. FN beskriver de ulike dimensjonene på følgende måte;

- Miljø dimensjonen handler om å ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs for mennesker
- Økonomiske dimensjonen handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn
- Sosiale dimensjonen handler om å sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv

(FN, 2019)



Figur 2.1: Bærekraft dimensjonene (FN, 2019)

Rammeverket med dimensjonen økonomi, miljø og sosiale forhold som Brundtland rapporten presenterte i 1987 handler om at økonomisk vekst ikke kan gå på bekostning av samfunnet og miljøet. Dimensjonene må gjensidig forsterke hverandre slik at dagens behov dekkes,

samtidig som de neste generasjoner også skal kunne møte sine behov (WCED, 1987). Dette perspektivet utfordrer det tradisjonelle forretningsmodell perspektivet hvor fokuset er kundebehov og profitt for selskapet. I dag er dette perspektivet alt for snevert fra et bærekraftig perspektiv og det har ført oss inn i en ny tid for det har blitt stort fokus på å etablere bærekraftige forretningsmodeller.

2.2. Tradisjonelle forretningsmodeller

2.2.1. Definisjon og konseptualisering

Konseptet forretningsmodeller er relativt nytt, og det var først på 1990-tallet konseptet fikk økt oppmerksomhet og ble mer utbredt (Teece, 2010). Flertallet av forskere er enige om at fremveksten av konseptet kom som en følge av internett og veksten i web-baserte og høy teknologiske bedrifter (Mottis, et al., 2005; Zott, et al., 2011; Al-Debei & Avison, 2010). Vi har ikke noen allment akseptert definisjon av begrepet forretningsmodell.

Forretningsmodellen har blitt referert til som en uttalelse (Stewart & Zao, 2000), en beskrivelse (Applegate, 2000; Weill & Vitale 2001), en re-presentasjon (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Shafer et al., 2005), en arkitektur (Dubosson-Torbay, et al., 2002; Timmers, 1998), et konseptuelt verktøy eller modell (George & Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005), en strukturell mal (Amit & Zott, 2001), en metode (Afuah & Tucci, 2001), et rammeverk (Afuah, 2004), et mønster (Brousseau & Penard, 2006), og et sett (Seelos & Mair, 2007). I tillegg blir begrepet brukt om hverandre med begrepene strategi, forretningsidé, inntektsmodell og andre ledelsesbegreper som fører til forvirring (Morris, et al., 2005). Det er viktig å klargjøre hvilken definisjon som skal benyttes, slik at forretningsmodellen kan utnytte potensialet sitt.

Teece (2010) hevder at bedriftens forretningsmodell beskriver de underliggende mekanismene for hvordan en bedrift gjør forretninger. Han skriver: «*whenever a business enterprise is established, it either explicitly or implicitly employs a particular business model*» (Teece, 2010, s. 172). Chesbrough (2010) sin definisjon av begrepet forretningsmodell handler også om hvordan bedriften gjør forretninger. Han forklarer at en forretningsmodell handler om hvordan en bedrift kommersialiserer produkter og tjenester, og modellen er en skisse av hvordan bedriften gjør forretninger. Den fungerer som en «byggeplan» som gjør det mulig å designe og realiserer bedriftens struktur og systemer som utgjør bedriftens operasjonelle og fysiske form (Osterwalder, et al., 2005). Stubbs og Cocklin

(2008) skriver at en forretningsmodell beskriver hvordan bedriften konverterer ressurser og kapabiliteter gjennom et verdiskapende perspektiv. Den legger vekt på å tilfredsstille kundens behov, økonomisk avkastning og etterlevelse.

Flere forskere har i nyere tid gjort forsøk på å samle litteraturen og trukket frem de grunnleggende likhetene (Morris, et al., 2005; Zott, et al., 2011; Al-Debei & Avison, 2010). I følge Zott et al (2011) er de grunnleggende likhetene at; (1) forretningsmodeller fremstår som en ny analyseenhet, (2) forretningsmodeller er en helhetlig tilnærming som tydeliggjør hvordan bedriften gjør forretninger, (3) forretningsmodeller er et sett av selskapsaktiviteter og (4) forretningsmodeller er en forklaring på hvordan verdien er fanget og opprettet.

Forretningsmodellen representerer et hierarki av økonomiske, operasjonelle og strategiske nivåer. Den er en presentasjon av hvordan et sett med beslutningsvariabler innenfor områdene strategi, struktur og økonomi er rettet mot å skape bærekraftig konkurransefortrinn i definerte markeder (Morris, et al., 2005). Videre har flere forskere argumentert for at kjernen i en hver forretningsmodell er å skape og levere kunde verdi (Lüdeke-Freund, 2010). I følge Jørgensen og Pedersen (2013) har det blitt en enighet om at forretningsmodeller beskriver det organisatoriske designet for hvordan bedrifter skaper lønnsomhet fra et verdiperspektiv.

Forretningsmodellen forklarer fire sentrale elementer; (1) hvilken verdi skapes og for hvem, (2) ressurser og aktiviteter som behøves for å skape verdien, (3) hvordan struktur bedriften må ha for å realisere verdiskapningen og (4) inntektsstrømmen og kostnadsstrukturen. Det skal være en akseptabel pris for kunden, samtidig som det er lønnsomt for bedriften.

Osterwald og Pigneur følger denne tankegangen og definerer forretningsmodeller: «*En forretningsmodell beskriver rasjonale av hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger verdi*» (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 14). Verdiløftet inkluderer ikke kun kunden, men også verdiskapende konstellasjoner der bedriften kobler seg til leverandører og tilegner seg ressurser på en lønnsom måte (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Videre i oppgaven er det definisjonen til Osterwald og Pigneur (2015) om forretningsmodeller som vil bli brukt.

2.2.2. Forretningsmodell canvaset

Forskere bruker ulike funksjoner for å beskrive en forretningsmodell. Osterwalder's forretningsmodell canvas blir brukt av et mangfold av akademikere og topp rangerte forretningskoler som Harvard og Stanford bruker dette i undervisningen (Amarsy, 2015). Osterwalder (2004) beskriver fire hovedområder som må være inkludert i

forretningsmodellen; produkt, kunderelasjon, infrastruktur og det finansielle aspektet. Det første hovedområde produkt beskriver hvilke produkter bedriften tilbyr sine kunder, hvordan de skiller seg fra konkurrentene og hvilken verdi de gir kundene sine. Det andre hovedområdet som er kunderelasjon beskriver målkunden, hvilke kanaler bedriften ønsker å bruke for å nå ut til kunden og hvordan relasjon bedriften ønsker å etablere med sine kunder. Bedriften må beskrive hvordan og til hvem de leverer verdi. Det tredje hovedområdet infrastruktur beskriver hvilke ressurser, aktiviteter, samarbeidspartnere og leverandører bedriften trenger for å kunne levere verdien til kunden. Til slutt må det finansielle aspektet inkluderes. Det finansielle aspektet består av bedriften sin inntektsmodell og kostnadsstruktur. Sammen bestemmer disse to elementene bedriftens evne til å overleve i konkurranse (Osterwalder , 2004). Forretningsmodellen er som et kart over en strategi som skal iverksettes gjennom organisatoriske strukturer, prosesser og systemer (Osterwalder & Pigneur, 2015). Modellen viser hvordan bedriften skaper verdi og utnytter ressurser, men modellen viser ikke alle de komplekse prosessene som foregår i en bedrift (Osterwalder , 2004).

Videre deler Osterwalder (2004) og Osterwalder og Pigneur (2015) de fire hovedområdene inn i ni byggesteiner, som har blitt kalt forretningsmodell canvaset. De ni byggesteinene er; kundesegmenter, verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur.

Kundesegment: Definerer de ulike gruppene av mennesker eller organisasjoner som bedriften forsøker å nå ut til og betjene. Handler om hvem bedriften ønsker å skape verdi for.

Verdiforslag: Beskriver produkter og tjenester som skaper verdi for et bestemt kundesegment. Hvilke problem løser bedriften for kunden og hvilke verdier leverer bedriften.

Kanaler: Beskriver hvordan bedriften kommuniserer med målgruppen og hvordan de når ut til kundesegmentene sine for å levere et verdiforslag.

Kunderelasjoner: Beskriver hvilke typer relasjoner en bedrift etablerer til bestemte kundesegmenter.

Inntektsstrømmer: Representerer pengene en bedrift generer fra hvert kundesegment.

Nøkkelressurser: Beskriver de viktigste ressursene som bedriften trenger for å levere verdiforslaget til kundene. Nøkkelressursene er de viktigste verdiene som kreves for at en forretningsmodell skal fungere.

Nøkkelaktiviteter: Representerer de viktigste aktivitetene for at bedriften skal levere verdiforslaget. Nøkkelaktivitetene beskriver det viktigste bedriften må gjøre for å få forretningsmodellen til å fungere.

Nøkkelpartnere: Beskriver nettverket av leverandører og partnere som får forretningsmodellen til å fungere.

Kostnadsstruktur: Beskriver alle kostnader forbundet med å drive en forretningsmodell. (Osterwalder & Pigneur, 2015)



Figur 2.2: Forretningsmodell canvaset (Osterwalder & Pigneur, 2015)

Zott og Amit (2010) beskriver forretningsmodellen ut ifra et aktivitets perspektiv. De hevder de tre sentrale elementene en forretningsmodell må beskrive er; hvilke aktiviteter (hva), strukturen på aktivitetene (hvordan) og hvem utfører aktivitetene (hvem) (Zott & Amit, 2010). Videre har flere forskere foreslått å bruke elementene; verdiløfte, verdilevering og verdifanging for å beskrive en forretningsmodell (Jørgensen & Pedersen 2013, Bocken et al. 2014). Basert på canvaset til Osterwalder og Pigneur har Bocken et al. (2015) delt forretningsmodell elementene inn i et verdibasert rammeverk vist i figur 2.3.



Figur 2.3: Konseptuelt rammeverk for forretningsmodeller (Bocken, et al., 2014)

Verdiløfte er hva bedriften tilbyr kunden for å løse et problem. Det er verdien som er innebygd i produktet eller tjenesten som tilbys av bedriften. Eksempler på verdier er pris, design, brukervennlighet og status (Osterwalder & Pigneur, 2015) Verdilevering handler om hvilke ressurser og aktiviteter bedriften trenger for å levere verdiløftet (Bocken, et al., 2014). Dette kan for eksempel være kjøretøy, kunnskap, produksjon, logistikk og opplæring (Osterwalder & Pigneur, 2015). Verdifanging gjelder hvordan bedriften får inntekt fra å tilby

produktet eller tjenesten til kunden (Teece, 2010). Eksempler er salg av aktiva, abonnementsavgift og lisensiering.

2.3. Bærekraftige forretningsmodeller

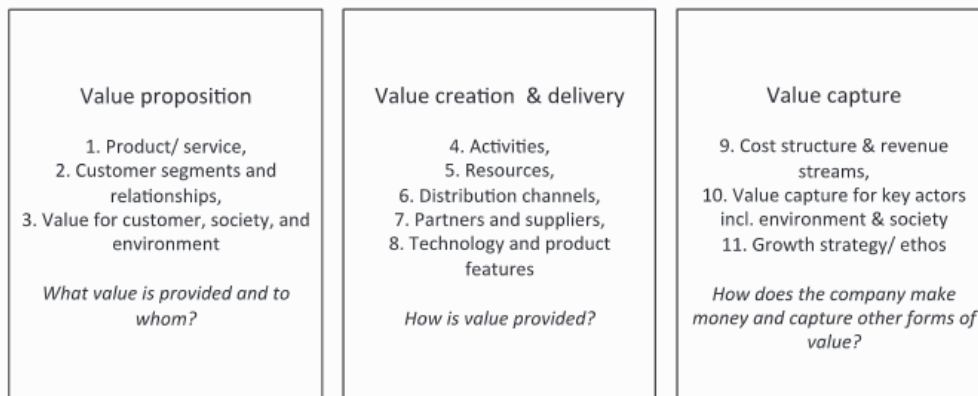
I denne delen av oppgaven vil det bli presentert en oversikt over tilnærminger og definisjoner til bærekraftige forretningsmodeller. Etter å ha studert forskningsområdet, fant jeg ut av litteraturen på feltet var svært fragmentert. Boons og Ludeke-Freund (2013) påpeker i sin forskning at bærekraftige forretningsmodeller er et viktig tema som sjelden blir tatt opp i litteraturen. De sier at det ikke eksisterer en sammenlignbar konseptuell oppfatning av bærekraftige forretningsmodeller i dag, og at dette kan være et resultat av at bærekraftig utvikling ikke angir et bestemt innhold, men heller en prosess der miljø, sosiale og økonomiske verdier blir balansert i kontinuerlig tiltak (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

En del av litteraturen beskriver bærekraftige forretningsmodeller som en modell som integrerer en trippel bunnlinje tilnærming og vurderer et bredt spekter av interessant interesser, inkludert miljø og samfunn. (Bocken et al., 2014; Beltramello et al., 2013; Wells, 2013; Jørgensen and Pedersen, 2013; Boons et al. 2012; Stubbs and Cocklin, 2008).

Litteraturen viser at forretningsmodeller med sterkt fokus på bærekraft inkluderer blant annet grønne produkt – og prosessbaserte modeller, regenereringssystemer for avfall, sirkulære verdisystemer og alternative energibaserte systemer (Beltramello et al., 2013; Wells, 2013). Jørgensen og Pedersen (2013) legger til at disse forretningsmodellene inkluderer ideer basert på sirkulær økonomi, delingsøkonomi og samarbeid. Alle fokuserer på hvordan forretningsmodellen kan implementere lavt miljøavtrykk samtidig som bedriften har økonomisk lønnsomhet og vekst (Jørgensen & Pedersen, 2013; Bocken et al., 2014, Boons et al., 2012, Stubbs & Cocklin 2008.) Vi vil spare energi og naturressurser på en trygg og økonomisk levedyktig måte ved å produsere bærekraftig produkter og tjenester med en fremgangsmåte som ikke forurenses. Dette vil gi gevinst for alle interessenter, både ansatte, forbrukere og samfunnet, og skaper en balanse mellom økonomi, miljø og sosiale verdier (Gardetti & Torres, 2013).

Litteraturen legger frem ulike definisjoner av hva en bærekraftig forretningsmodell er. Stubbs og Cocklin (2008) definerer en bærekraftig forretningsmodell som en modell hvor bærekrafts konsepter er drivkraften til bedriften og beslutningsprosessen. En bedrift kan skape bærekraftig verdi ved å adoptere mer bærekraftig praksis og prosesser og/eller skape nye

teknologiske løsninger på bærekraftproblemene. Med andre ord kan bærekraftig verdi eksistere i bedriftens praksis, i produktene, eller begge deler (Massa & Tucci, 2013). En bærekraftig forretningsmodell har også blitt definert som en forretningsmodell som skaper konkurransefordeler gjennom overlegen kunde verdi og bidrar til en bærekraftig utvikling av bedriften og samfunnet (Lüdeke-Freund, 2010). Som Osterwalder og Pigneur (2010) bygger også Jørgensen og Pedersen (2013) sin teori på en tredimensjonal presentasjon av forretningsmodellen. De tre delene er verdiskaping, verdilevering og verdifangst. Jørgensen og Pedersen (2013) definerer bærekraftige forretningsmodeller som organisasjonsdesign for verdiskaping, verdilevering og verdifangst, hvor selskapets reduksjon av negative eksternaliteter eller forfremmelse av bedriftens eksternaliteter, eller begge deler, er en integrert del av hvordan verdi blir skapt, levert og fanget. Dette fører oss frem til Bocken et al. (2015) sitt konseptuelle rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller.



Figur 2.4: Konseptuelt rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller (Bocken, et al., 2015)

Som presentert i kapittel 2.2.1 er verdiløftet vanligvis opptatt av produkt – og tjenestetilbudet for å skape økonomisk avkastning, men i en bærekraftig bedrift vil verdiforslaget gi miljø og sosial verdi sammen med den økonomiske verdien. Den bærekraftige forretningsmodellen går lenger enn å bare skape verdi for bedriften og kundene. Det handler om å skape delt verdi ved å forbinde økonomisk og samfunnsmessig fremskritt (Porter & Kramer, 2011).

Boons og Lüdeke-Freund (2013) har brukt de fire hovedområdene (Osterwalder, 2004) til en forretningsmodell og foreslått et sett av normative krav de ulike områdene må oppfylle for å være bærekraftig.

1. Verdiløftet må gi miljø, sosial og økonomisk verdi
2. Bærekraftig verdikjede. Bedriften engasjerer leverandører i en bærekraftig verdikjedeleddelse.

3. Kundegrensesnittet motiverer kundene og andre interessenter til å ta ansvar for forbruk og produksjon
4. Den finansielle modellen reflekterer en hensiktsmessig fordeling av økonomiske kostnader og fordeler blant alle interessenter

(Boons & Lüdeke-Freund, 2013)

Bedrifter som utvikler en bærekraftig forretningsmodell må også utvikle interne strukturelle og kulturelle kapabiliteter for å oppnå bærekraft på permanent basis og samarbeide med sentrale interessenter for å oppnå bærekraft for systemet som bedriften er en del av (Stubbs & Cocklin, 2008). Noen forskere hevder at bedrifter kun vil være bærekraftig hvis de endrer forretningsmodellen, istedenfor å supplere med sosiale og miljømessige handlinger (Stubbs and Cocklin, 2008; Esslinger, 2011).

Stubbs og Cocklin trekker frem sentrale elementer for at forretningsmodell skal være bærekraftig.

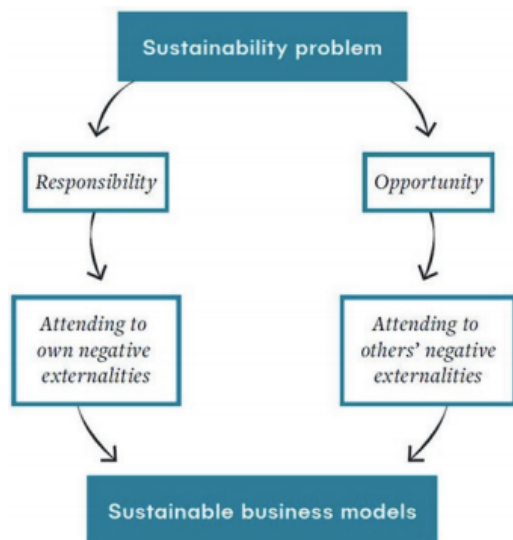
- En bærekraftig forretningsmodell trekker på økonomiske, miljømessige og sosiale aspekter av bærekraft i definisjonen av bedriftens formål
- En bærekraftig forretningsmodell bruker en trippel bunnlinje tilnærming når prestasjoner skal måles
- En bærekraftig forretningsmodell vurderer behovene til alle interessenter, istedenfor å gi prioritet til aksjonærenes forventninger
- En bærekraftig forretningsmodell behandler naturen som en interessent og fremmer miljøvennlig forvaltning
- Har ledere som driver de kulturelle og strukturelle endringer som er nødvendig for å gjennomføre bærekraft
- En bærekraftig forretningsmodell omfatter systemperspektivet, så vel som bedriftsperspektivet. Bedriften er ikke bærekraftig før systemet den er en del av er bærekraftig

(Stubbs & Cocklin, 2008)

Jørgensen og Pedersen (2018) skiller mellom to ulike typer bærekraftige forretningsmodeller:

1) bedrifter som bygger opp forretningsmodellen for å gjøre sine egne aktiviteter mer bærekraftig, og 2) bedrifter som bygger opp forretningsmodellen ved å løse bærekraft problemer som ikke er skapt av bedriften selv. Den første typen handler om å ta ansvar for

egne aktiviteter som har negativ påvirkning på miljøet og samfunnet, mens den andre typen handler om å tilby lønnsomme produkter og tjenester som reduserer andre bedrifters fotavtrykk.



Figur 2.5: Bærekraft som ansvar og som mulighet (Jørgensen & Pedersen, 2018)

Det er et skille mellom å ta ansvar for egne aktiviteter og forretningsmuligheter, men den ene utelukker ikke den andre og de kan kombineres i en bærekraftig forretningsmodell. Basert på disse ulike hovedmotivasjonene kan bedrifter bygge bærekraftige forretningsmodeller som integrerer både miljøet og den sosiale dimensjonen, på en måte som gjør bedriften både ansvarlig og lønnsom. For at en bedrift skal være bærekraftig kan den ikke kun gjøre én ting, det er den totale effekten av alle aktiviteter i verdikjeden som betyr noe. Karbon fotavtrykket blir et kriterium i kundenes beslutningsprosess, og ved å fokusere på bedriftens påvirkning på miljøet kan det være svært lønnsomt for bedriften (Høgevold & Svensson, 2012). Høgevold et al. (2014) hevder at bærekraftige forretningsmodeller blir utviklet og implementert for å redusere påvirkningen bedriften har på miljøet. De sier at miljømessige årsaker ofte er den første drivkraften for bærekraftige forretningsmodeller, men at det i realiteten er økonomiske grunner som fører til at bedriften engasjerer seg i den bærekraftige utviklingen (Høgevold, et al., 2014).

Kiron et al. (2013) presenterer forslag til hvordan bedrifter kan øke sannsynligheten for å få profitt fra den bærekraftige innsatsen. De påpeker at bedriften må være forberedt på å endre forretningsmodellen for å få fortjeneste fra sine bærekraftige aktiviteter. Bedriften må skaffe seg bedre kundeinnsikt for å få en større forståelse av hva kundene tenker om bærekraft og

finne ut hva kunden er villig til å betale for bærekraftige produkter og tjenester. Ønsker kunden å betale ekstra for bærekraft, og har bedriften behov for å ta ekstra betalt for bærekraft. Denne informasjonen må bedriften bruke for å avgjøre om de bærekraftige produktene og tjenestene er et levedyktig alternativ.

2.3.1. Bærekraftig forretningsmodell design

Bocken et al (2014) introduserer også bærekraftige forretningsmodell arketyper som grupperer ulike mekanismer og løsninger som kan bidra til å etablere en bærekraftig forretningsmodell. Det er totalt 8 arketyper som er delt inn i tre hovedgrupper; det teknologiske, det sosiale og det organisatoriske. Den teknologiske gruppen inkluderer produksjonsprosesser og produkt redesign, den sosiale gruppen inneholder innovasjoner knyttet til forbruker tilbud og endre forbrukeratferden og den organisatoriske gruppen har arketyper som handler om organisatorisk endring. Arketyperne som er vist i figur 2.6 har blitt introdusert for å beskrive grupperinger av mekanismer og løsninger som kan bidra til å bygge opp en bærekraftig forretningsmodell (Bocken, et al., 2014).

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	Localisation	"Patient / slow capital" collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product distribution/ promotion	Home based, flexible working	
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

Figur 2.6: Arketyper i den bærekraftige forretningsmodellen (Bocken, et al., 2014)

“Firms can use one or a selection of business model archetypes for shaping their own transformation, which are envisaged to provide assistance in exploring new ways to create and deliver sustainable value and developing the business model structure by providing guidance to realise the new opportunities. Although each can be applied in isolation, different archetypes may be combined, and real sustainability almost certainly demands combinations of archetype” (Bocken et al., 2014, s. 54).

Hensikten med denne type kategorisering er ikke bare å redusere det negative knyttet til miljøet og det sosiale, men også å bistå med å fundamentalt rekonstruere forretningsmodellen så den kan levere bærekraft. Arketyperne kan bidra til å knytte bærekraft til prosesser og mål, og være en sentral driver for å skaffe konkurransefortrinn. (Bocken, et al., 2014).

Utfordringen ved å designe en bærekraftig forretningsmodell er å klare å utforme en modell som fanger økonomisk verdi for bedriften gjennom å levere sosiale og miljømessige verdier (Bocken et al., 2013, Schaltegger et al., 2012, Esslinger, 2011). Bærekraft i seg selv fører ikke nødvendigvis til økt lønnsomhet, men bærekraftig oppførsel, som et resultat av forretningsmodellen, kan føre til at bedrifter tilbyr nye verdier til kundene, tiltrekker seg nye ressurser eller de kan utføre nye verdiskapende aktiviteter som de ellers ikke ville kunne utføre (Jørgensen & Pedersen, 2013, Esslinger, 2011). Ved å implementere bærekraft i alle nøkkelbeslutninger kan dette bidra til å skape en bærekraftig forretningsmodell og lede til bærekraftig utvikling. For å få en varig positiv effekt av bærekraft-tiltakene må de også implementeres i grunnverdiene til bedriften (Jenkins, 2009; Jolink & Niesten, 2013). Det er viktig at forretningsmodellen letter gjennomføringen av bærekraft-tiltakene, og ikke resulterer i for store og uheldige komplikasjoner for bedriften (Høgevold et al., 2014; Jenkins, 2009).

Ser vi tilbake på forretningsmodell canvaset beskrevet i kapittel 2.2.2 har Lewandowski (2015) knyttet ulike bærekraftelementer til de ni byggesteinene. I tabell 2.1 er det en oversikt ulike bærekraftelementer som er knyttet til byggeklossene i forretningsmodell canvaset.

Tabell 2.1: Bærekraft elementer knyttet til forretningsmodell canvaset

Byggestein	Bærekraftelementer
Kundesegmenter	Direkte knyttet til verdiforslaget.
Verdiforslag	Virtuell service, sirkulære produkter, utvidelse av produktets levetid, insentiver for kunder i <i>take-back</i> systemer
Kanaler	Virtuelle kanaler, kommunisere virtuelt med kundene, online service, <i>take-back</i> systemer

Kunderelasjoner	Produksjon på bestilling, sosiale markedsføringsstrategier
Inntektsstrøm	<i>Input-based, performance-based, usage-based</i>
Nøkkelressurser	Miljøvennlig materiale, regenerering av naturkapital og naturlig ressurser, avfallsbaserte materialer, kunnskap om bærekraft, sertifisering, teknologi, kompetanse
Nøkkelaktiviteter	Bytte fra fossilt brensel til fornybar energi, avfallshåndtering, resirkulering, gjenvinning, produktdesign, teknologiutveksling, redusert bruk av energi, effektive prosesser, produktsirkulasjon, gjennomsiktighet i verdikjeden, FoU
Nøkkelpartnere	Nettverk og klynger, outsourcing, infrastruktur, leverandører, salgspartnere, samarbeidsprosjekter, NGOér, støtte initiativer
Kostnadsstruktur	Evalueringskriterier

Ved å gjøre et litteratursøk på bærekraftig forretningsmodeller, kommer det opp flere ulike rammeverk som er under utvikling. Eksempler på rammeverk er *The Triple Layered Business Model Canvas* (Joyce & Paquin, 2016) og *The Flourishing Business Canvas* (Hoveskog, et al., 2018). Dette er svært detaljerte rammeverk som ble vurdert som for omfattende til dette studiet. Valget falt på Bocken et al (2015) sitt konseptuelle rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller og Bocken et al (2014) sine bærekraftige forretningsmodell arketyper, da dette gir en god oversikt av bedriften sin forretningsmodell og skaper en forståelse av tiltakene bedriften gjør i forhold til bærekraft.

2.3.2. Trippel Bunnlinje

Trippel bunnlinje modellen, som heretter vil bli kalt TBL, er utviklet av John Elkington som en modell for bærekraftig utvikling for bedrifter (Elkington, 1997). Bærekraftig utvikling handler om samspeilet og integrering mellom de økonomiske, miljømessige og sosiale faktorene. TBL modellen har det samme fokuset, og argumenterer for at bedrifter ikke kun skal fokusere på den økonomiske verdien, men også legge til den miljømessige og sosiale verdien bedriften skaper – eller ødelegger. Bedrifter skal ha tre separate bunnlinjer, den tredobbelte bunnlinjen, som består av tre P-er. Disse representerer *profit, people og planet*, altså profitt, mennesker og planeten. Modellen oppfordrer til å integrere både det økonomiske, miljøet og det sosiale i bedriften sin verdikjede. Målet er at bedriften skal kunne måle sin økonomiske, sosiale og miljømessige ytelse over tid og rapportere dette (Elkington, 2004). Dette er en konkret måte for bedriften til å integrere økonomiske, miljømessige og sosiale vurderinger inn i bedriftens evaluering og beslutningsprosess (Wang & Lin, 2007). TBL modellen etablerer prinsipper om at bedriften bør ha fokus på den totale effekten av aktivitetene – både positive og negative.

Elkington (2004) legger frem syv dimensjoner som er drivere til en bærekraftig utvikling og som fører oss til et nytt paradigme. Dimensjonene er: markedet, verdier, gjennomsiktighet, livsløps teknologi, samarbeid, tid og bedriftsledelse.

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

Figur 2.7: Drivere til bærekraft (Elkington, 2004)

Bedrifter opererer i markeder som er åpne for konkurranse, både nasjonalt og internasjonalt, og det vil være viktig at bedriftene tilpasser seg markedet for å være konkurransedyktige. Elkington (2004) hevder at ved hjelp av TBL vil bedrifter kunne tilpasse seg det endrede markedet som er preget av nye trender og større press fra kundene. De menneskelige og sosiale verdiene endrer seg med hver generasjon, og det er svært viktig at bedrifter også klarer å tilpasse seg de endrede verdiene. Bedrifter blir i dag oftere utsatt for gransking og det kreves mer åpenhet og gjennomsiktighet fra bedriften sin side. Verdisystemet og informasjonsteknologien endrer seg raskt og det vil være viktig at bedrifter er åpne om alt fra kunder, leverandører, samarbeidspartnere og ulike prosesser. Som en konsekvens av mer åpenhet og gjennomsiktighet blir livsløpsteknologi viktigere. De utenfor bedriftene ønsker større innsyn i verdikjeden til bedriften og ønsker å vite hvordan påvirkning produksjonen har på miljøet og det sosiale. Vi ser et skifte fra bedrifter som fokuserer på akseptabilitetene av sine produkter til en ny vekt på deres ytelse fra «vugge til grav». Det vil si fra utvinning av råvarer til gjenvinning eller kast. Videre er det også et økt fokus på samarbeid. Det er økning i nye former for samarbeid mellom bedrifter og andre organisasjoner. En nøkkel til suksess vil være at bedrifter som en gang så på hverandre som konkurrenter i økende grad vil foreslå nye former for samarbeid (Elkington, 2004). For at vi skal få en bærekraftig utvikling og oppnå bærekraftmålene er samarbeid med andre svært viktig. Det kan være politisk samarbeid, samarbeid med ikke offentlige organisasjoner og samarbeid mellom bedrifter (Elkington, 1998).

For å oppnå en bærekraftig utvikling er det nødvendig at vi skifter fra et kortsiktig tidsperspektiv til et mer langsiktig. Politikere og bedriftsledere kan ikke lenger kun se to eller tre år fremover. På grunn av de store bærekraftproblemene vi står ovenfor er det behov for å

tenke flere tiår og generasjoner fremover. Det er til slutt ledelsens ansvar at bedriften bidrar til en bærekraftig utvikling. Elkington (2004) hevder at for å lykkes med en trippel bunnlinje må dette bygges inn i bedriftens DNA.

TBL rapportene må vurderes jevnlig for å sikre at målene som er satt blir møtt. Rapportene skal også identifisere områder som ikke har mindre tilfredsstillende resultater slik at bedriften kan identifisere prosesser som ikke gir et bærekraftig resultat og rette opp i dette (Jackson, et al., 2011). TBL rapportene inkluderer hva bedriften gjør bra og hva de kan gjøre bedre. Det er en driver som gjør at bedriften hele tiden jobber mot bærekraftmålene. Rapportene demonstrerer en drivkraft mot økt gjennomsiktighet, noe som igjen kan redusere bekymringer fra interessenter om skjult informasjon. Dette viser også ovenfor interessentene at bedriften tar ansvar på et høyere nivå (Ho & Taylor, 2007). Ved å involvere både interne og eksterne interessenter i TBL prosessen, kan det øke deres kunnskap om bedriften og ekspandere deres relasjoner med andre interessenter i bedriften. Deltakelse i et læringsmiljø er gunstig og nødvendig for at en bedrift skal oppnå målene for bærekraft. Prosessen med å bygge et bærekraftig miljø kan føre til andre åpenbaringer om hvordan næringslivet kan gi en hjelpene hånd i å beskytte samfunnet og miljøet (Jackson, et al., 2011).

Det har vært rettet kritikk mot TBL modellen. I følge studier er det bekymring rundt muligheten for at bedrifter ikke støtter sine egne intensjoner. Bedrifter hevder de ønsker å bli mer bærekraftig, men det eneste de legger frem er mer papir og pene plakater på bedriftsveggen (Mitchell et al. 2008; Painter-Morland, 2006). Flere forskere har argumentert for at det er negativt at begrepet bærekraft er delt opp i tre; økonomi, miljø og det sosiale. Seperasjonen av bærekraft kan ha en tendens til å understreke potensielt konkurrerende interesser i stedet for å se sammenhengende og den gjensidige avhengigheten mellom dem (Sheate et al., 2003; Jenkins et al., 2003; Gibson, 2001; Lee, 2002). Ved å dele opp et helhetlig begrep utgjør det en risiko for at summen av delene er mindre enn helheten (Clarkson, 1995). Dette gjelder særlig dersom sammenhengen mellom de tre elementene ikke er tilstrekkelig forstått og beskrevet. Det er derfor en fare for at bærekraft er redusert til en vurdering av separate miljømessige, sosiale og økonomiske faktorer, hvor summen er mindre enn helheten, det vil si bærekraft (Pope, et al., 2004)

2.3.3. Bedriftens samfunnsansvar

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definerer bedriftens samfunnsansvar, heretter kalt CSR, som; *bedriftens forpliktelse til å bidra til en bærekraftig økonomisk utvikling, arbeide med ansatte, deres familier og lokal samfunnene.* (WBCSD, 2001). Den grunnleggende ideen bak CSR er at bedrifter har en forpliktelse til å arbeide for å møte behovene til et bredere utvalg av interessenter (Clarkson, 1995; Waddock et al., 2002). Vi kan også definere CSR ut ifra et interessentorientert perspektiv. CSR er et konsept som strekker seg utover bedriften sin grense og drives av en etisk forståelse om at bedriften tar ansvar for sine aktiviteter og dermed søker aksept fra samfunnet (Maon, et al., 2009). Denne definisjonen krever at bedriften faktisk integrerer CSR inn i strategien. Det legges vekt på at CSR er en vinn-vinn situasjon for bedriften og dens interessenter. CSR er et helhetlig konsept som går ut på at samtidig som bedrifter skal sikre avkastning til aksjonærer, lønn til ansatte, tilby produkter og tjenester til kunder, må bedriftene også ta samfunns – og miljøhensyn. Selve kjernen i utviklingen av CSR er at bedrifter bør gå fra en tankegang om å minimalisere skade til verdiskaping (Luetkenhorst, 2004). Freeman prater om forholdet mellom bedriftens forretningsmodell og CSR. CSR skal ikke være noe en bedrift gjør i tillegg, det bør være bygd inn i bedriften og bør ikke være en separert del fra forretningsmodellen. De som snakker for CSR har til hensikt at etiske og sosiale bekymringer er like viktig som fortjeneste, og de har rett. Det er bare at disse bekymringene ikke skal skilles fra forretningsmodellen (Freeman, 2010).

2.3.4. Interessentteorien

Forretningsmodell konseptet bygger på flere sentrale teorier i forretningsstrategi. Når vi diskuterer bærekraft og forretningsmodeller må interessentteorien få oppmerksomhet. Det er blitt utviklet flere versjoner av interessentteorien. Donaldsen og Preston (1995) har kalt disse versjonene for deskriptiv interessentteori, instrumental interessentteori og normativ interessentteori (Donaldsen & Preston, 1995). I dette studiet vil jeg fokusere på den originale versjonen av interessentteorien som ble lagt frem av den anerkjente forskeren Freeman (1984). Den mest vanlige definisjonen av begrepet interessenter er: «de gruppene og individene som kan påvirke eller bli påvirket av en bedrift sine mål» (Freeman, 1984). Interessenter er grupper som en bedrift er avhengig av for å kunne overleve.

Interessentteorien er en organisasjonsledelses teori som går ut på å forklare hvorfor bedrifter bør ta hensyn til interessene til bedriftens interessenter, samt skape verdi for dem.

Interessenter er både interne og eksterne. Eksempler på interne er eiere og ansatte, mens eksempler på eksterne er kunder, leverandører, staten og samfunnet. Teorien legger vekt på at bedrifter har et stort ansvar knyttet til både de interne og eksterne interessentene da disse påvirkes av bedriftens aktiviteter (Freeman, 2010). Bedriften må ta like stort ansvar til de andre interessentene som til eierne, da disse kan bli utsatt for negative effekter av driften til bedriften (Jørgensen & Pedersen, 2013). Interessentteorien forandrer hvordan vi analyserer bedriften. Forretninger handler ikke bare om transaksjoner. Det handler om relasjoner til kunder, leverandører, ansatte, samfunn og investorer, og om hvordan disse relasjonene er avhengig av hverandre. Interessentteorien handler om hvordan vi samarbeider sammen for å skape verdier. Bedriften som tar ansvar ovenfor interessentene og anser de som viktige vil mest sannsynlig ha en mer aktiv miljørespons, mens bedrifter som oppfatter interessenter som mindre viktig velger en mer reaktiv miljøtilnærming (Henriques & Sardorsky, 1999). For at en bedrift skal kunne implementere en bærekraftig forretningsmodell kreves det deltagelse fra alle interessenter (Stubbs & Cocklin, 2008). Bedrifter må ha en hensiktsmessig struktur for å legge til rette for utviklingen og gjennomføringen av den bærekraftige visjonen og strategien. En god løsning vil være å ha et interessentnettverk som bygger på samarbeid mellom interessenter som har som mål å forbedre miljøet og det sosiale i tillegg til den økonomiske verdiskapningen (Windsor, 2004).

Akkurat om teorien knyttet til bærekraftig forretningsmodeller, sier også interessentteorien at hensikten til bedriften er å skape verdi for alle interessentene. For å skape en bærekraftig bedrift er det nødvendig med et helhetlig syn på verdiløfte. Verdiløfte må ha et bredt interessentperspektiv og integrere verdiskapning av økonomisk og sosial verdi (Bowman & Ambrosini, 2000). Det må derfor inneholde fordeler til andre interessenter og spesielt til samfunnet og miljøet, samt kunder og bedriften. Donaldsen & Preston (1995) hevder at de seks mest sentrale interessentene knyttet til den bærekraftige forretningsmodellen er kunder, investorer og aksjonærer, ansatte, leverandører og partnere, miljø og samfunn. Begrepet verdi må utvides slik at det inneholder forståelse av både materielle og immaterielle verdistrømmer mellom interessenter slik at en kan identifisere relasjoner, samhandlinger og muligheter for større delt verdiskapning (Short, et al., 2013). Kiron et al. (2013) hevder i sin forskning at samarbeid med enkeltpersoner, kunder, andre bedrifter og grupper utover grensene til bedriften er avgjørende for å lykkes med en bærekraftig forretningsmodell. Bedrifter kan få hjelp av frivillige organisasjoner til å identifisere troverdige og meningsfulle bærekrafts mål.

Samtidig vil deltakelse i slike organisasjoner bidra til å forme bedriftens bærekraftsprofil i markedet (Kiron, et al., 2013).

2.4. Oppsummering

Teorien viser at en bærekraftig utvikling handler om å imøtekomme dagens behov uten å ødelegge for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. Det handler om å integrere og skape samspill mellom de økonomiske, miljømessige og sosiale faktorene. De tradisjonelle forretningsmodellene forklarer hvordan en bedrift skaper, fanger og leverer verdi for kunden og bedriften. Forretningsmodell canvas til Osterwalder og Pigneur (2015) ble presentert og vil bli brukt i analysen i denne masteroppgaven. Litteraturen viser at det tradisjonelle forretningsmodell perspektivet er for snevert fra et bærekraftperspektiv, og det har i nyere tid blitt etablert bærekraftige forretningsmodeller. Disse forretningsmodellene handler om å skape, fange og levere verdier til både bedriften, kunden, miljøet og samfunnet.



Figur 2.8: Illustrasjon av den tradisjonelle forretningsmodellen og bærekraftige forretningsmodellen

I teorien blir rammeverket og arketyperne til Bocken et al (2014, 2015) presentert og det blir presentert flere krav og forutsetninger for å etablere en bærekraftig forretningsmodell. I lys av teorien om bærekraftige forretningsmodeller blir interessenteorien lagt frem. Akkurat som teorien knyttet til bærekraftige forretningsmodeller, sier interessenteorien at hensikten til bedriften er å skape verdi for alle interessenter, inkludert miljø og samfunn.

Da oppgaven og problemstillingen handler om hvordan bedriften jobber med bærekraftig utvikling i forhold til forretningsmodellen, vil det være essensielt å ta med seg disse teoriene videre og vil gi en god innsikt for videre lesing av empirien.

3. Metode

Denne delen beskriver den valgte metoden for arbeidet med studiet, og inneholder hvordan informasjon ble samlet inn og analysert med det overordnede målet om å svare på studiets problemstilling. I den første delen beskriver jeg hvorfor jeg valgte en kvalitativ tilnærming, og i den andre delen uttyper jeg det faktiske forskningsdesignet. I den tredje delen kommer det en casebeskrivelse av Mester grønn og hvorfor akkurat denne bedriften ble valgt til studiet. I den fjerde delen beskriver jeg hvordan dataene ble samlet inn og analysert, og til slutt drøfter jeg begrensninger for den valgte metodikken.

3.1. Kvalitativ metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal samle inn informasjon, hvordan vi skal analysere informasjonen og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, et al., 2016). Vi skiller den samfunnsvitenskapelige metoden inn i kvalitative og kvantitative metoder. Enkelt sagt kan vi si at kvantitativ forskning forteller at noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor det skjer. Ved bruk av kvantitativ metode samler forskeren inn nok data til å se generelle sammenhenger og tendenser i en populasjon, mens i kvalitativ forskning er forskeren mer opptatt av å forstå handlingene til menneskene.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitativ metode for å samle inn data og for å besvare problemstillingen. Denne forskningsmetoden vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess (Malt, 2015). Johannsen et al (s. 28, 2016) sier; «*Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig*». Jeg har valgt kvalitativ metode fordi jeg har et behov for å fordype meg i hvordan ansatte i Mester Grønn arbeider og tenker sammenlignet med rammeverkene jeg har gått igjennom i teori kapitelet. Ved å velge en kvalitativ tilnærming ønsker jeg å få godt detaljerte beskrivelser og forklaringer på problemet jeg ønsker å få svar på. Jeg ønsker å forstå hvorfor de tar de valgene de gjør, hva er deres verdier, ritualer, tro og følelser (Hay, 2010). Ved å bruke kvalitativ metode kan jeg få dybdeinformasjon om sosiale strukturer og individuelle erfaringer (Hay, 2010).

3.2. Design

Vi kan skille mellom 3 ulike forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Valget av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al. 2011). I dette studiet har jeg valg et eksplorativt design som kjennetegnes av at det gir innsikt, skaper forståelse, krever litteraturstudier og bruk av sekundærdata, er en fleksibel og ustrukturert prosess. Et eksplorativt design har to hovedteknikker; fokusgrupper og dybdeintervjuer, og er hypotesegenerende. I dette studiet startet jeg med en litteraturstudie og samlet inn sekundærdata som er lagt frem i kapittel to. Videre skal jeg legge frem primærdata som er samlet inn via dybdeintervjuer.

I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri. Teorier som ikke er empirisk underbygd kan raskt bli spekulasjoner, mens empiriske undersøkelser uten forankring i teoretiske rammeverk fort kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener. Man må derfor velge om man vil bruke en deduktiv eller induktiv tilnærming når en gjennomfører en studie. En induktiv tilnærming, fra empiri til teori, starter med å samle inn data for å så komme frem til en teori. En deduktiv tilnærming, fra teori til empiri, starter med teori som man ønsker å bekrefte, for deretter å samle inn data (Johannessen, et al., 2016). Mellom induksjon og deduksjon finner vi abduksjon. Thagaard (2009) forklarer abduksjon som en kombinasjon mellom teori og empiri. I dette studiet har jeg valg en abduktiv tilnærming da jeg på forhånd hadde etablert det teoretiske rammeverket før datainnsamlingen, samtidig som jeg var åpen for at empirien kunne gi grunnlag for nye teoretiske perspektiver. Årsaken til dette valget er at teorien knyttet til bærekraftig forretningsmodeller viste seg å være svært fragmentert og det fantes ingen sammenlignbar konseptuell oppfatning av bærekraftige forretningsmodeller. I tillegg har det blitt gjort lite forskning på hvordan bedrifter i praksis jobber med bærekraft. Ved å bruke en abduktiv tilnærming mener jeg at det gir meg rom og muligheter for aktuelle teorier gjennom en induktiv tilnærming, samtidig er jeg klar over at det er en risiko for å få avkreftet teorien og sitte igjen med empiri som er lite anvendelig ved en deduktiv tilnærming (Thagaard, 2009).

3.2.1. Casestudie

Jeg har valgt å benytte meg av casestudie fordi jeg ønsket å samle inn så mye informasjon som mulig om et bestemt fenomen. En casestudie passer godt til min problemstilling da casestudier ønsker å undersøke «hva» og «hvordan». I følge Yin (2009) burde en velge å

gjennomføre en casestudie når spørsmål som hvorfor, hvordan og når er til stede, og når forskeren har lite eller ingen kontroll over situasjonene. Selve kjernen i en casestudie er at studien prøver å belyse en eller flere beslutninger, ser på hvorfor beslutningen ble tatt, hvordan de ble implementert og resultatene av beslutningene (Yin, 2009). I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke Mester Grønn sine beslutninger knyttet til bærekraft og hvordan de implementerer disse beslutningene i forretningsmodellen sin. I følge Yin (2009) er casestudie metoden anbefalt å bruke på hendelser som er skjedd for relativt kort siden. Mester Grønn arbeider kontinuerlig med bærekraftig utvikling og et casestudie vil være en god metode for å svare på oppgavens problemstilling. I den forbindelse vil det være snakk om en enkeltcasestudie med en analyseenhet (Johannessen, et al., 2016).

Tid var en faktor som spilte inn når det kom til valg av forskningsmetode. I dette studiet er jeg én person som skal gjennomføre studiet i løpet av en forholdsvis kort tidsperiode, og dette har satt begrensninger i forhold til hvor mange casebedrifter og intervjuer jeg kunne gjennomføre (Johannessen, et al., 2016). For å kunne gå i dybden på problemstillingen ble det bestemt at én enkeltcasestudie var best egnet for å besvare problemstillingen i forhold til ressurser tilgjengelig og den fastsatte tidsrammen.

3.3. Casebeskrivelse

Mester Grønn ble etablert i Skien i 1983, og har siden den gang vokst til å bli Norges største heleide blomsterkjede med over 100 butikker over hele landet. I dag har bedriften over 1400 ansatte fordelt på alle butikkene og hovedkontoret som ligger i Lier. Mester Grønn har hele veien hatt en strategi om å bygge stein på stein og ikke vokse for fort. Bedriften har i gjennomsnitt vokst 3-5 butikker i året.

Konseptet startet med at bedriften skulle ta de tradisjonelle blomstertorgene og sette de inn i et moderne forretningskonsept og flytte det inn i kjøpesentrene. Da Mester Grønn startet var de ikke klare for å følge opp hele verdikjeden og fokuset var på å selge blomster der og da uten noe ekstra service. Dette har endret seg på veien og i dag har Mester Grønn stort fokus på å følge opp verdikjeden og de har vokst seg store på flere typer service som for eksempel bryllup og begravelse. Ølstad brødrene som startet Mester Grønn har hatt et stort fokus på rettferdig handel og omtanke for andre mennesker. Dette er noe som hele veien har vært forankret i bedriften og som har ligget i bunn. Mester Grønn har et stort fokus på etikk og

miljø, og bedriften praktiserer dette ovenfor hverandre, kunder, leverandører og samarbeidspartnere. I dag har bedriften leverandører fra både Afrika, Asia og Europa, og det fokuseres på å kjøpe varer både lokalt og globalt. Mester Grønn bidrar til samhandling med utviklingsland som skaper en bærekraftig utvikling og engasjement hos begge parter. Alle Mester Grønn sine produkter skal være produsert i henhold til etiske, humanistiske og miljømessige standarder. Mester Grønn er svært opptatt av at alle som produserer varer for bedriften skal ha trygge arbeidsforhold og at produksjonen skal være miljøvennlig. Bedriften gjør blant annet dette ved medlemskapet i Initiativ for etisk handel og gjennom salg av Fairtrade roser. Mester Grønn var den første bedriften til å starte å selge Fairtrade blomster i Norge og har vært med å bygge opp Fairtrade blomster som en merkevare. Bedriften tar også samfunnsansvar ved å støtte de vanskeligstilte i samfunnet. I 1999 startet Mester Grønn et samarbeid med Frelsesarmeen hvor overskuddet av posesalget i butikkene går til Frelsesarmeens ulike arbeid.

Bedriften har en visjon om å skape glede i alle hjem, både fremover og bakover i verdikjeden. Det handler om at bedriften ønsker å ta vare på miljø og mennesker i alle ledd. I dag er CSR og miljø en del av bedriftens strategi og ledergruppa i bedriften jobber kontinuerlig med bærekraftige løsninger.

3.3.1. Valg av casebedrift

Grunnen til at jeg valgte Mester Grønn til dette casestudiet er fordi de har et stort fokus på bærekraftig utvikling. Ledelsen i bedriften har et stort engasjement for etisk handel og miljø og at de er en bedrift som kontinuerlig jobbet med bærekraftige løsninger. Mester Grønn ønsker å være en den grønneste bedriften i bransjen og har som mål å bli en del av den sirkulære økonomien. Samfunnsansvar og etisk handel har vært forankret i bedriften siden oppstart, men nå har også arbeidet med miljø fått et like stort fokus og bedriften har satt i gang flere store tiltak. Mester Grønn har blitt miljøfyrtårnsertifisert, fått mer miljøvennlig transport, redusert energiforbruket og hatt et stort fokus på avfallshåndtering og miljøvennlig emballasje.

3.4. Datainnsamling

I følge Yin (2009) er intervju en av de viktigste kildene til informasjon i en casestudie. I dette studiet har jeg valgt å bruke semistrukturerte intervju som fremgangsmåte for å samle inn

data. Jeg ønsket å bruke semistrukturerte intervjuer som metode da det gir meg muligheten til å få detaljerte svar på hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling, hvordan de tar beslutninger og hvorfor (Silverman , 2006). Ved å bruke denne formen ønsket jeg å skape tillit hos informantene og få en god kombinasjon av både dybde og bredde i dataene jeg samlet inn. På forhånd ble det laget en intervjuguide så det ble en viss struktur på intervjuet, samtidig ble det lagt til rette for oppfølgingsspørsmål og improvisasjon slik at det ble en åpen dialog mellom to parter. Ved å bruke intervju som metode ga det meg mulighet til å finne ut hva som er relevant informasjon. Intervjuene ga meg muligheten til å gå i dybden, få tak i detaljer, få til dialog og informasjonsflyt mellom informanten og meg. Det skapte en struktur og fleksibilitet over dataene som ble samlet inn. Ved bruk av kvalitative intervjuer gir det informantene større frihet til å uttrykke seg enn med strukturerte spørreskjemaer (Johannessen, et al., 2011). En ulempe ved kvalitative intervjuer at det gir en liten grad av ytre validitet, altså i hvor stor grad resultatene fra en studie med begrenset omfang kan generaliseres (Gipsrud, et al., 2016). Silverman (2006) trekker frem at det er noen implikasjoner ved bruk av intervju. Informantene gir oss ikke direkte tilgang til fakta og hendelser, men intervjuet produserer en bestemt representasjon av en persons synspunkter eller mening. Samtidig sier Silverman (2006) at ved å bruke mindre strukturerte intervjuer, som er gjort i dette studiet, vil det øke sannsynligheten for å få en autentisk innsikt i informantenes erfaringer og opplevelser.

I følge Yin (2009) er dokumentasjon en av metodene som presenteres for innsamling av data. Informasjon hentet fra dokumenter vil trolig være relevant for alle casestudier, bortsett fra studier av preliterate samfunn. Yin (2009) sier at dokumentasjon som informasjonskilde kan ha flere ulike former og burde være en del av eksplisitte datainnsamlingsplaner. For casestudier bør dokumentasjon bli brukt for å bekrefte og øke bevis fra andre kilder (Yin, 2009). I dette studiet har bruken av dokumentasjon blitt begrenset til administrative dokumenter og internett-basert informasjon. Mester Grønn har tilsendt meg bedriftens mål og strategi til CSR og miljø. Jeg har også fått tilgang til et oppsummeringsdokument fra et pilotprosjekt Mester Grønn deltok i. I tillegg har jeg hentet inn informasjon fra Mester Grønn sin hjemmeside og informasjon som bedriftens samarbeidspartnere har lagt ut på deres hjemmesider.

3.4.1. Utvalg og rekruttering

Det er vanskelig å vite hvor stort et kvalitativt utvalg bør være for å få tilstrekkelig med data. Det kan på forhånd være vanskelig å avgjøre hva som vil være nok intervjuer i studiet. En tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til å belyse problemstillingen (Kurznel, 1999). Med andre ord vil det si at antallet avhenger av kvaliteten på intervjuene om er gjennomført. Mens andre forskere hevder at forskeren ikke trenger å gjennomføre flere intervjuer når de ikke lenger får noe ny informasjon (Johannessen, et al., 2016). På grunn av at jeg med dette studiet har hatt begrenset med tid og ressurser har jeg måtte begrenset meg med antall informanter. Det har derfor vært ekstra viktig å fokusere på å skaffe et relevant utvalg av informanter. Ved bruk av kvalitativ metode er det ikke hensiktsmessig å bruke et tilfeldig utvalg, da målet er få mest mulig kunnskap om fenomenet. Jeg valgte derfor å bruke en strategisk utvelgelse da jeg skulle velge informanter (Johannessen, et al., 2016). Siden denne oppgaven er skrevet i samarbeid med Mester Grønn, var de behjelpelig med å finne kandidater til intervjuene. De viktigste kriteriene som ble satt var at kandidatene hadde kunnskap om bærekraft og jobbet med å finne bærekraftige løsninger. Min kontaktperson hos Mester Grønn ga meg kontaktinformasjon til fem aktuelle kandidater som jeg tok kontakt med og intervjuet. Gjennom disse fem intervjuene var det flere som nevnte en sentral person som jobbet med bærekraftige løsninger i bedriften og jeg fikk denne personens kontaktinformasjon og gjennomførte et intervju til. I dette tilfellet ble snøballmetoden brukt, ved at informantene viste meg til en ny informant (Johannessen, et al., 2016).

I tabell 3.1 nedenfor er det en beskrivelse av hver informant som ble intervjuet i denne studien.

Tabell 3.1: Intervjuprofiler

	Kjønn	Stilling	Intervjutid
Informant 1	Kvinne	HR direktør	45 minutter
Informant 2	Mann	Miljøansvarlig	60 minutter
Informant 3	Kvinne	Markedsansvarlig	60 minutter
Informant 4	Kvinne	Innkjøpsdirektør	75 minutter
Informant 5	Mann	Administrerende direktør	75 minutter
Informant 6	Mann	Controller og forretningsutvikler	50 minutter

3.4.2. Forberedelse og utforming av intervjuguide

Før gjennomføringen av intervjuene laget jeg en intervjuguide. Jeg valgte å bruke en semistrukturert intervjuguide, som hadde et forhåndsbestemt team og spørsmål, men som var fleksibel i forhold til å tilpasse spørsmålene og legge til spørsmål ut i fra hver informant (Johannessen, et al., 2016). Dette viste seg å være veldig praktisk for meg da informantene hadde forskjellig stilling og oppgaver, og hadde dermed erfaringer og kunnskap om forskjellige temaer. Selve intervjuguiden ble delt opp i 3 hoveddeler. Den første delen bestod av bakgrunnsspørsmål for å få litt informasjon om informanten og for å få i gang samtalen. Del 2 og 3 bestod av hvert sitt hovedtema som skulle belyse oppgavens problemstilling, nemlig forretningsmodell og bærekraft. Denne strukturen ble brukt på bakgrunn av litteraturgjennomgangen. I intervjuguiden hadde jeg notert meg stikkord under flere av spørsmålene slik at det skulle hjelpe meg å stille oppfølgingsspørsmål og eventuelt lede informanten på riktig vei dersom noe var uklart.

Før jeg startet å intervju informantene ville jeg kvalitetssikre intervjuguiden. For å være sikker på at spørsmålene i intervjuguiden var forståelig og hadde en logisk rekkefølge valgte jeg å gjennomføre to pilottester. Jeg brukte taleopptakeren på iPhone under testene for å sjekke at dette fungerte optimalt.

3.4.3. Gjennomføring av intervju

Jeg gjennomførte 6 intervjuer med ansatte i Mester Grønn, alle på ledelsesnivå og hvor alle aktivt deltok i arbeidet med bærekraft og hadde ansvar for å finne nye bærekraftige løsninger. Alle intervjuene ble gjennomført på hovedkontoret til Mester Grønn og varte mellom 45-75 minutter. Før alle intervjuene informerte jeg om hva oppgaven handler om og dens relevans. Jeg fikk også godkjenning fra 5/6 informanter om å ta opp intervjuet på lydopptak. Før intervjuprosessen startet hadde jeg søkt Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og fått godkjenning for at studien møtte de gjeldende personvernreglene. Informantene fikk selv velge sted og tid for intervjuene, da jeg opplevde at alle sammen hadde en tett timeplan og den beste måten å få gjennomført intervjuene på var at informantene selv valgte tid.

Den semistrukturerte intervjuguiden hadde mange åpne spørsmål som gjorde at informantene kom med mye informasjon og jeg hadde muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål for å gå

mer i dybden. Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene opplevde jeg at jeg måtte gjøre noen små justeringer på intervjuguiden da noen spørsmål ble for åpne og store, og jeg erfarte at jeg fikk bedre svar ved å dele opp ett spørsmål til to og tre spørsmål. Dette gjaldt spesielt spørsmålet om bedriften sin forretningsmodell, hvor jeg valgte å stille et spørsmål om verdiløfte, et om ressurser og aktiviteter og et om partnere. Etter hvert som jeg fikk mer informasjon la jeg til noen spørsmål på intervjuguiden for å få enda mer informasjon om bedriftens arbeid med bærekraft. Informantene var også åpne om temaer som andre informanter hadde mer kunnskap om enn de, og dette var noe jeg noterte ned og tok med meg når jeg skulle intervju de aktuelle informantene. Jeg opplevde at bærekraft var noe alle informantene var både personlig og forretningsmessig opptatt av, noe som gjorde at samtalene fløt lett og jeg fikk mange gode eksempler og historier på arbeidet bedriften gjorde i forhold til den bærekraftige utviklingen. Alle informantene var også svært åpne når det gjaldt utfordringene både bedriften og samfunnet står ovenfor i dag. Jeg avsluttet intervjuene med å gi informantene muligheten til å fylle på med mer informasjon hvis de ønsket det.

Det var noen tilfeller hvor det var utfordrende å stille ikke-ledende spørsmål, spesielt under oppfølgingsspørsmål som jeg kom opp med underveis i intervjuet. Dette var noe jeg ble bevisst på underveis i prosessen og prøvde å være bevisst i de videre intervjuene for å unngå. De fem første informantene godtok at intervjuet ble tatt opp på lyd og jeg antok at det ikke ville bli noe problem med den siste informanten. Dette ble en utfordring da jeg ikke var forberedt på å ta notater og det var svært vanskelig å ta notater samtidig som jeg skulle føre et intervju. Jeg valgte dermed ganske raskt i intervjuet å ikke ta notater men å fokusere fullt på intervjuet og den informanten sa. Med en gang intervjuet var ferdig satt jeg meg ned og noterte ned svarene informanten hadde gitt på spørsmålene. Det var svært utfordrende å huske alt informanten hadde sagt og det var noe informasjon som uteble, men jeg følte likevel at informasjonen jeg fikk notert ned var nyttig og verdifull. De andre fem intervjuene som ble tatt opp på lyd ble transkribert fortløpende etter hvert intervju.

3.5. Dataanalyse

Å analysere kvalitativ data betyr å dele opp noe i biter eller elementer (Johannessen, et al., 2016). Dataanalysen har to sentrale hensikter; å organisere data etter tema og å analysere og tolke. For å få en oversikt startet jeg med organisering og inndeling av de kvalitative dataene. Jeg har valgt å bruke en tverrsnittbasert inndeling av data, også kalt kategorisk inndeling (Johannessen, et al., 2016). Tverrsnittbasert inndeling av data betyr å konstruere et system for

å indeksere datamengden. Det vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen, et al., 2016). Jeg kan på denne måten skape kategorier induktivt ved hjelp av innsamlet data og deduktiv basert på litteraturgjennomgangen (Kuckartz, 2014). I analyseprosessen ble hovedkategoriene skapt deduktivt og underkategoriene induktivt. Jeg har brukt kodeprosessen til Johannessen et al (s. 179, 2016) som er basert på Bergs (2001) og Malteruds (2011) fremstillinger. En tverrsnittbasert analyse starter med at dataene samles inn, transkriberes og leses igjennom for å få et overblikk over interessante temaer. Deretter gis tekstene koder som er teoretisk utledet (deduksjon) eller som kommer fra datamaterialet (induksjon). Kodene klassifiseres i kategorier eller temaer, og kategoriene angir hvilke tema som kommer opp.

Hoveddelene i intervjuguiden var basert på litteraturgjennomgangen, og etter å ha lest igjennom det innsamlede datamateriale ble det naturlig å bruke intervjuguiden som et utgangspunkt for den kategoriske inndelingen. Som et resultat utviklet jeg følgende hovedkategorier deduktivt: Miljø, sosiale, samarbeid med interessenter og forretningsmodell. Etter å ha lest igjennom datamaterialet og satt hovedkategoriene startet jeg med kodeprosessen. Her handler det om å finne meningsbærende elementer i materialet og skille ut det som er relevant for problemstillingen (Johannessen, et al., 2016). Jeg gikk systematisk igjennom hvert intervju og identifiserte tekstelementer som ga kunnskap og informasjon om de hovedkategoriene jeg hadde satt. Dette gjorde jeg ved å bruke ulike fargekoder på de relevante tekstelementene. Den neste fasen, kondensering, går ut på å trekke ut de delene av teksten som er kodet, det vil si de tekstelementene som er identifisert som meningsbærende. Dette gjorde jeg ved å lage fire dokumenter, ett til hver av hovedkategoriene; Miljø, sosiale, samarbeid med interessenter og forretningsmodell, og limte inn tekstelementene fra de transkriberte intervjuene til kategorien det tilhørte. Dette ga meg en god oversikt over de viktigste funnene. I en kategorisk analyse kan det hende at de kodede tekstelementene kan bli kategorisert i flere kategorier. Jeg bestemte meg for å definere noen underkategorier for å enklere kunne kategorisere tekstelementene. En annen viktig årsak til at jeg valgte å opprette underkategorier var at hovedkategoriene var brede kategorier basert på teorien, og det kan dermed være en fare for at en ikke bidrar med noe særlig ny kunnskap. Underkategoriene ble opprettet induktivt, altså basert på selve datamaterialet som var samlet inn. Deretter kodet jeg igjen etter underkategoriene ved å ta utgangspunkt i funnene som var kategorisert under hovedkategoriene. Jeg valgte også å kode all resterende data for å være sikker på at jeg ikke hadde gått glipp av noe relevant i den første kodingen. Etter at jeg var ferdig med

kodeprosessen fikk jeg en god oversikt over funnene og kunne se om det var avvik mellom informantenes svar.

For å legge frem funnene på en oversiktlig og systematisk måte ble hovedkategoriene og underkategoriene brukt i kapittel 4 empiri. I tabell 3.2 vises de ulike kategoriene.

Tabell 3.2: Definisjoner av hovedkategorier og underkategorier

Hovedkategori	Underkategori	Definisjon	Eksempler på funn
Miljø	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifisering, Logistikk og transport • Emballasje og avfallshåndtering • Energi • Utfordringer og tiltak 	Omfatter alle referanser knyttet til tiltak Mester Grønn gjør for miljøet	<i>«Vi prøver å sette så lavt fotavtrykk som mulig. Det er den sirkulære økonomien som er tankeganger rundt dette her»</i>
Sosiale	<ul style="list-style-type: none"> • Etisk handel • Samfunnsansvar 	Omfatter alle referanser knyttet til tiltak gjør for samfunnet og menneskene	<i>«Det er en vel så stor del av bærekraftstrategien til Mester Grønn – den handler om rettigheter og kvinners rettigheter, og skape handel i andre land»</i>
Samarbeid med interessenter		Omfatter alle referanser knyttet til hvem Mester Grønn samarbeider med i arbeidet med bærekraft og hvordan samarbeidet fungerer	<i>«Så ja vi må ha samarbeidspartnere som Grønt punkt som vi også er medlem av, fordi vi trenger hjelp og kunnskap utenifra»</i>
Forretningsmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Driveren til bærekraft • Økonomi • Kunden • Resultat av bærekraft tiltakene 	Omfatter alle referanser knyttet til de ulike elementene av bedriftens forretningsmodell	<i>«Vi tenker jo å ta de bærekraftige valgene vil være riktig langsiktig også kommersielt. Også for bunnlinjen, det gjør vi. Men kortsiktig nei»</i>

3.6. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad en studie kan etterprøves (Silverman, 2014). Det handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al. 2011). Reliabiliteten kan vurderes ut ifra nøyaktigheten til dataene, hvilke typer data som brukes, hvordan dataen er samlet inn og hvordan dataen har blitt analysert. Ved bruk av kvalitative intervjuer er det en utfordring da ingen intervjuer er helt like og ofte tilpasses intervjuene hver enkelt informant. For å øke oppgavens reliabilitet har jeg gjengitt en nøyre beskrivelse av fremgangsmåten for datainnsamlingen, hvordan analysen av dataen ble gjennomført og hvordan jeg kom frem til resultatene. Dette ble gjort for å skape åpenhet og transparens rundt prosessen. I tillegg ble det gjennomført pilottester av intervjuguiden, noe som kan være med å skape en høyere reliabilitet til studiet (Silverman, 2010).

Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har som hensikt å måle. En kan samle inn data som vi måler med høy grad av pålitelighet og nøyaktighet og får svært konsistente resultater fra gang til gang, men det er ikke relevant hvis en måler noe annet enn det som var hensikten (Gripsrud et al. 2011). Det er også et skille mellom indre og ytre validitet. Indre validitet er i hvor stor grad resultatene er gyldig for det utvalget og det problemet som er undersøkt. Ytre validitet er i hvor stor grad resultatene fra en studie med begrenset omfang kan generaliseres. Nevnt tidligere i metode kapitlet var det mest hensiktsmessig for studie å bruke strategisk utvalgelse, og det var ikke noe mål for studie å bruke et representativt utvalg. For at studien skal ha høy intern validitet må den være troverdig for kritiske lesere (Bryman & Bell, 2011). I nyere tid har det blitt gjort mer og mer forskning på bærekraftig utvikling og forretningsmodeller. En grundig gjennomgang av dette har gitt meg en økt forståelse for temaene og kom til stor nytte når jeg lagde intervjuguiden. Jeg vil si at det er høy validitet på gjennomførte intervju da personene jeg intervjuet hadde mye kunnskap om teamet og jobbet til daglig med det. 5 av de 6 intervjuene ble tatt opp på lyd og transkribert, noe som ga meg rådata i form av sitater. På denne måten ble det enklere å huske og forstå alt som ble sagt. Det sjette intervjuet som ikke ble tatt opp på lyd har lavere validitet da en del informasjon som kom frem kan ha blitt glemt og dermed ikke kommet med i analysen. Studiet har en grundig beskrivelse av forberedelser, datainnsamling, utvalg og analyse, noe som er med å styrke oppgavens indre validitet.

3.7. Ethiske avveininger

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannsen et al. s. 83, 2016). Ethiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt ved datainnsamling. Det er en rekke etiske avveininger jeg måtte følge, da masteroppgaven baserer seg på data samlet inn fra intervjuer med ansatte i Mester Grønn. Siden jeg gjennomførte en casestudie i Mester Grønn var det viktig at jeg hadde et møte med de før jeg startet med oppgaven hvor begge parter fikk legge frem sine forventninger til samarbeidet. Det har hele veien vært en åpen og ærlig dialog gjennom hele prosessen, noe som har ført til et godt samarbeid.

Før jeg startet med intervjuene søkte jeg Norsk senter for forskningsdata (NSD), og skrev et samtykkeskjema som forklarte bakgrunnen for studiet, beskrivelse av studiet og hva dataen skulle brukes til. Årsaken til dette er at deltagelse i forskning skal skje etter samtykke og være frivillig. Som nevnt tidligere godkjente 5/6 informanter lydopptak og de ble informert om at dette ville bli slettet etter endt sensur av masteroppgave. Alle informantene ble også informert om de kunne trekke seg når som helst hvis de ikke lenger ønsket å delta. Informantene fikk tilsendt de transkriberte intervjuene på e-post og fikk muligheten til å lese over og si ifra hvis eventuelle sitater skulle fjernes. Dette er et tiltak som gjorde at informantene følte seg ivaretatt og vi unngikk store misforståelser.

3.8. Andre begrensninger

Når det gjelder valg av semistrukturerte intervjuer som metode for å innhente informasjon, er det noen begrensninger. Intervjuer som forskningsmetode har en viss begrensning delvis fordi forfatteren legger stor tro på fremmedes individuelle tanker, meninger og minner. Jeg har intervjuet 6 personer fra Mester Grønn og det er vanskelig å avgjøre om det er nok for å reflektere bedriften i sin helhet. Det er vanskelig å si i hvilken grad svarene påvirkes av andre faktorer som dagens humør, energinivå og stilling i bedriften. Selv om intervjuene gir en stor mengde empirisk informasjon bør det tas hensyn til at studiet har et forholdvis lite utvalg. For å øke studiets betydning og gyldighet kunne det vært hensiktsmessig med flere informanter. Jeg har ikke selv valgt ut informantene til dette studiet. Fordi informantene ble anbefalt og ønsket mitt om at de måtte ha kunnskap og erfaring med teamet, har jeg hatt inntrykk av at de anbefalte intervjuobjektene var de mest egnede til å min problemstilling.

Fordi forskningen på bærekraftig utvikling og bærekraftige forretningsmodeller er såpass ung, kan det være en begrensning for denne studien at definisjonene og relasjonene mellom de forskjellige ordene ikke er konsekvente og anerkjent av forfatter og informanter. Derfor er det ikke nødvendigvis en garanti for at svarene i intervjuene bidrar til oppgavens mål. Jeg avklarte valg av ord og definisjoner under intervjuene og er derfor av den oppfatning at intervjuene har gitt samme betydning for begge parter. Studien har visse begrensninger, men vil fortsatt være av verdi for relevante aktører, til fagområdet og kan være til inspirasjon for videre forskning på utviklingen av bærekraftige forretningsmodeller.

4. Empiri

I dette kapitlet presenteres det empiriske datamaterialet, hvor hensikten er å forstå hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling. Først vil det bli lagt frem hvordan Mester Grønn jobber med miljø og det sosiale, deretter kommer det et kapittel om hvordan bedriften samarbeider med interessenter for å skape en bærekraftig utvikling. Til slutt er det et kapittel kalt forretningsmodell og bærekraft hvor funn knyttet til kostnader og inntekter av bærekraftig tiltak blir lagt frem. Under her har jeg også valgt å legge frem andre sentrale funn som driveren til bærekraft og hvordan bærekraft er knyttet til bedriftens kunder. Funnene blir presentert etter hoved – og underkategoriene som ble utviklet under analysen av intervjuene, som vist i tabell 3.2.

4.1. Miljø

Mester Grønn er en bedrift som har stort fokus på miljø. Dette fokuset skal praktiseres ovenfor de ansatte, kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Det langsiktige målet til Mester Grønn er at varene de selger ikke skal generere noe avfall, men at det er ressurser i et sirkulært løp. *«Vi prøver å sette så lavt fotavtrykk som mulig. Det er den sirkulære økonomien som er tankeganger rundt dette her...En av vår tids store miljøutfordringer er avfall og ikke-bærekraftig bruk av ressurser. Avfall på avveie ødelegger naturen rundt oss, og naturressursene spises opp. Vi ønsker å ta de miljøvennlige valgene, fordi vi selger en bit av naturen og har et ekstra ansvar for å ta vare på den.»* (Administrerende direktør).

Funn knyttet til miljø vil bli presentert i kategoriene; sertifisering, logistikk og transport, avfallshåndtering og emballasje, energi og utfordringer og tiltak.

4.1.1. Sertifisering

Hele Mester Grønn, både hovedkontoret og alle butikkene, er miljøfyrtårnsertifisert. Ved å være miljøfyrtårnsertifisert får bedriften verktøy til å jobbe med miljøprestasjoner innenfor arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport. I 2010/11 ville Miljøfyrtårn ha med Mester Grønn, men bedriften synes ordningen var altfor dårlig organisert. Mester Grønn gikk dermed inn i et samarbeid med Miljøfyrtårn for å endre ordningen og utarbeidet en ny modell som er standard i dag. *«Miljøfyrtårn var med på den dialogen, og sammen utarbeidet vi en helt ny kjedemodell. Som i dag gjør det kanskje enklere å få med flere kjeder, på å bli miljøfyrtårnsertifisert. Får man til det tenker jeg at man har hatt et vellykket prosjekt,*

i den forstand at mange flere vil bli hjulpet til å ta miljøvennlig valg» (HR direktør). Videre var det viktig for Mester Grønn å velge en sertifisering som var effektiv og enkel å forstå. «I forhold til miljøfyrtårn så tenkte vi at det var den sertifiseringen som var kanskje lettest å forstå, og som vi følte var mest levedyktig. Du kan ha en ISO sertifisering, men den er mye vanskeligere å forstå for kundene og for brukerne også. Det å klare å finne en modell som funker, føler jeg har vært veldig givende» (HR direktør). Av intervjuene fremkommer det at miljøfyrtårnsertifiseringen er et av de mest vellykkede miljøtiltakene Mester Grønn har gjort. Sertifiseringen er viktig med tanke på alt bedriften eier, fra blomstene ankommer hovedkontoret og ut til kunden. «Miljøfyrtårnsertifiseringen vil jeg jo si er vellykket. Det å få hele kjeden miljøfyrtårnsertifisert og få hele kjeden oppmerksom på hva vi skal være. Vi blir mye mer bevisst på hvordan vi driver. Det er ute i butikkene det er mest avfall» (Markedsansvarlig).

Miljøfyrtårnsertifiseringen er en sertifisering for bedriften Mester Grønn, men for å sikre at leverandørene til bedriften også er miljøvennlige stiller de krav om sertifisering. I Afrika har Mester Grønn sagt at alle leverandører skal være Fairtrade sertifisert, som både er en miljø- og etisk sertifisering. Det kom frem i intervjuene at det har vært stort fokus på å ha klare krav til den tredje verden, men mindre fokus på sertifiseringer og krav til leverandører i Europa. Mester Grønn ønsker å stille krav til at alle leverandører i Europa har miljøsertifiseringen MPS. «Det er noe vi ser på. Europa og Norge har på en måte sluppet litt lettvent unna hvis jeg skal si det, hvis vi ser på hvordan krava har utviklet seg i forhold til den tredje verden. I Europa kommer vi også til å stille krav på en annen måte enn det vi gjør nå. Der er det da MPS sertifisering, det er en miljøsertifisering, som vi kommer til å stille krav om at alle som leverer til oss må ha» (Innkjøpsdirektør).

4.1.2. Logistikk og transport

Mester Grønn har leverandører i hele verden, Afrika, Asia og Europa. Alle varene kommer til Mester Grønn sitt hovedkontor før de blir fordelt og transportert ut til butikkene i Norge. I dag kjører alle Mester Grønn sine lastebiler på 2. generasjon fornybar diesel, og har euro 6 motor, som er den nyeste lastebil teknologien som bruker svært lite diesel. Dette gir 60-70 % mindre CO2 utslipp sammenlignet med bruk av vanlig diesel. Bedriften har bygd opp en egen fyllestasjon på hovedkontoret for lastebilene. Det framkom i intervjuene at bedriften hele tiden jobber med å finne løsninger for transport som reduserer CO2 -utslippet.

«Det tas bevisste valg til hvilke lastebiler som kjøpes inn. Det tas helt bevisste valg med tanke på innkjøp av lastebiler og hvilke drivstoff det går på» (Innkjøpsdirektør).

«Vi prøver å finne de mest miljøvennlige alternativene i forhold til transport» (HR direktør).

«Det handler hele tiden om å finne løsninger. Så klart den dagen det finnes lastebiler som går på strøm eller andre alternative energiformer, så ønsker vi å gå over til det. Men vi har hvert fall i dag gått over til det som er mest mulig miljøvennlig. Vi må ta ting i steg» (Administrerende direktør).

4.1.3. Emballasje og avfallshåndtering

Mester Grønn har startet et prosjekt for gjennomgang av all emballasje som brukes. Målet er å kartlegge innholdet og vurdere andre mer miljøvennlige alternativer. «Vi har en målsetting om at vi hele tiden skal redusere for eksempel plastbruken. Innkjøp og marked jobber med emballasje, hele tiden se på hvordan vi kan redusere der» (Markedsansvarlig). Det jobbes kontinuerlig med å finne nye løsninger. «Hele teamet som jobber med avskårne blomster blir pushet ganske hardt på det å finne nye løsninger til å pakke inn avskårne på, istedenfor å bruke all plasten» (Innkjøpsdirektør).

Målet til Mester Grønn er at avfallet skal inn i det sirkulære løpet. Bedriften har satt i gang to svært vellykkede prosjekter rundt dette; bøttevaskeri og seil på blomstercontainere. Alle avskårne blomster kommer i svarte plastbøtter som i utgangspunktet er engangsbøtter. Før ble disse kastet, men nå har Mester Grønn laget et eget bøttevaskeri hvor bøttene blir vasket og brukt på nytt. Miljøansvarlig sier: «Vi er litt usikre på hvor mange ganger de går, men hvert fall 7-8 ganger. Det betyr at man sparer 7-8 ganger plast. Og så ikke nok med det, så gjenvinnes de til nye bøtter hele veien» (Miljøansvarlig). Det kom frem at bøttevaskeriet var en suksess som ga en stor miljøeffekt. «Det er jo mye mer miljøvennlig» (HR direktør). Markedsansvarlig underbygger dette og sier: «Bøttevaskeriet er jo en god suksess, hvor det er snakk om ikke bare resirkulerer, men hvor de bruker det igjen».

For nesten 10 år siden erstattet Mester Grønn svøpeplast med gjenbruks seil, som er mye kraftigere plast som blir spent rundt hver blomstercontainer. Disse seilene går ut i butikken med containerne, blir rullet sammen, sendt tilbake og brukt på nye containere som blir sendt ut. Mindre bruk av svøpeplast rundt transportcontainere, som er erstattet med transportseil,

utgjør en besparelse på omlag 30 tonn svøpeplast per år. Videre kom det frem i intervjuene at fokuset på den sirkulære økonomien er noe bedriften ønsker å ha flere tiltak knyttet til fremover. *«Det er kanskje der vi har et potensiale, dette med den sirkulære økonomien. Få det inn igjen og bruke det på nytt»* (Markedsansvarlig). Administrerende direktør fremhever også fokuset på den sirkulære økonomien og sier: *«Vi er jo hele tiden på jakt etter å finne bedre alternativer, og ikke minst alternativer som gjør at vi er i den sirkulære økonomien hele veien. At produktet som kommer inn i livssyklusen følger oss hele veien gjennom»* (Administrerende direktør).

Avfallsreducerende tiltak er et fokusområde for bedriften. Bedriften har fjernet det som er brukt av blanding av plast og papir, så det er enklere å resirkulere. På hovedkontoret til Mester Grønn hadde de en sorteringsgrad på 91,5 % i 2018. For Mester Grønn sine butikker er det svært viktig å sortere avfallet riktig, og samtidig påvirke kjøpesentrene. *«Mester Grønn kildesorterer alt på lageret og vi prøver å påvirke kjøpesentrene også til å ha kildesortering»* (HR direktør). Har ikke et kjøpesenter sortering, så skal butikken sortere søppelet uansett. *«Det er rett og slett for å vise at vi sorterer det. En av tingene butikkene skal gjøre, er å presse sentrene til å sortere avfallet»* (Miljøansvarlig).

4.1.4. Energi

Det kom frem i intervjuene at Mester Grønn har et stort fokus på å redusere energiforbruket. Bedriften har boret energibrønner på hovedkontoret som reduserer energiforbruket. *«Energiforbruket her er 1/3 av hva det var før vi boret hullene. Vi kjører alle kjøler og all varme på brønnene, så det er et kraftig miljøtiltak bare det»* (Miljøansvarlig). Samtidig er tiltaket med på å redusere bedriften sin energikostnad. *«Det gjør at vi har langt lavere energikostnader på huset her enn vi ville hatt hvis vi hadde brukt strøm»* (Administrerende direktør). Mester Grønn skal bygge en ny del på terminalen på hovedkontoret som blir ca. 4500 kvadratmeter og da skal det legges solcellepanel på hele taket. *«Da blir det ganske så energivennlig hele bygget her»* (Administrerende direktør).

Det blir også gjort mindre tiltak for å spare energi. Alle rom på hovedkontoret til Mester Grønn har ledlys og sensor som slår av lys. De ansatte ute i butikkene blir lært opp til å ha fokus på å lukke kjøledøra raskt og huske å skru av lyset. Dette fokuset har gjort at butikkenes energiforbruk fra 2017 til 2018 ble redusert med over 300 000 kilowattimer.

4.1.5. utfordringer og tiltak

Det fremkommer av intervjuene at de største utfordringene er knyttet til avfall og ressursbruk. *«Vi tar ut mer enn det jorda tåler. Vi må begynne å finne andre måter. Jeg tror at vi kan på sikt få en helt naturlig butikk, alle varene våre er nærmest 100% naturlig. Vi er egentlig ganske nærme, vi må bare slutte å plastre dem inn med ting. Da må vi finne noe annet, men vi kan ikke slutte å pakke inn varene, da blir det et kvalitetsproblem. Det er jo ikke miljøvennlig å kaste en haug med ting»* (Miljøansvarlig). Så er utfordringen hvilke tiltak som skal settes i gang for å redusere plasten. *«Papir er jo lett nedbrytbart, men skal vi erstatte alt det vi bruker plast på med papir kan vi hogge ned all skog, pluss at papir er mye mer miljøvennlig å frakte fordi det tar så mye større plass»* (Administrerende direktør).

En av de største miljøutfordringene Mester Grønn har er å finne riktige tiltakene, de tiltakene som har størst betydning for miljøet. *«Vi er midt opp i flere prosesser. For det første skal vi bestemme hva som er viktigst og hvor er det viktigst å fokusere, hvis det skal ha noe betydning, og det vet vi litt for lite om»* (Innkjøpsdirektør).

Samtidig kom det frem av intervjuene at Mester Grønn fokuserer hele tiden på å ta det riktige valget. De styres ikke av oppfatninger i samfunnet om hva som er miljøvennlig. Controller hos Mester grønn trekker frem at de ønsker å fokusere på reelle effekter, fremfor signal effekter. *«Vi utfordrer kanskje noen tradisjonelle standarder for hva som er miljøvennlig og ikke miljøvennlig. Så det å ikke ta alt for gitt, men faktisk se om det som tilsynelatende er en sannhet er det»* (HR direktør).

«Hadde du spurt 100 forbrukere hva som er mest miljøvennlig av papir og plastpose, så ville 90 % svart papirpose. Det skal vi aldri la oss styre av. Vi skal ikke velge papirpose hvis det ikke er riktig, selv om kunden har en misoppfatning av at det er riktig. Det gjelder for ganske mange valg vi tar. Vi skal ta det valget som er riktig, enten det er for menneske eller miljø, selv om det er en utbredt feiloppfatning om det motsatte» (Innkjøpsdirektør).

Bedriften fokuserer også på hva som er riktig å kjøpe fra hvilket land. *«Vi skal kjøpe det som er riktig å kjøpe fra Lier fordi det er lokalt. Vi må også kjøpe det som er riktig å kjøpe fra de fattige landene fordi det faktisk er mer energieffektivt og fordi det er med å skape utvikling og arbeidsplasser»* (Administrerende direktør). Mester Grønn kjøper roser fra Afrika, og det er rundt 60 % mindre utslipp av CO₂ ved å produsere store volum av blomster i Afrika og fly de

til Norge, enn å produsere her i landet. Her i Norge får bedriften miljøvennlig tulipaner fra J. Karlsens Gartner som ikke gir noen nye utslipp av CO2 til atmosfæren. Drivhusene er varmet opp av biovarme som er produsert av returflis, og alt av blader og løk blir kompostert og går tilbake til naturens kretsløp. *«Alle norske varer kommer fra omliggende gartnere, knyttet til vårt hovedkontor. Men som sagt; kortreist er ikke alltid det beste for miljøet. Vi kjøper roser fra de beste farmene i Kenya, Tanzania og Etiopia. Med effektiv transport, meget gunstig klima og nesten dobbel så stor avling per kvadratmeter som EU produksjon er roser fra disse landene betydelig mer klimavennlig enn vår egen drivhusproduksjon»* (Miljøansvarlig).

For øyeblikket jobber bedriften med sin bærekraftstrategi, og målet er å implementere bærekraftmålene mye tydeligere i strategien enn det de har per i dag. Det som kommer frem i intervjuene er at når det kommer til arbeidet med miljø, så blir veien litt til mens de går og det er et behov for klare råd og retningslinjer. *«Vi har ikke en klar handlingsplan. Veien blir litt til mens vi går»* (Markedsansvarlig). Bedriften jobber stadig med nye prosjekter for å være mer miljøvennlig og fokuset ligger på å gjøre endringer som bidrar til en bærekraftig utvikling. *«Veien blir stort sett til mens du går, men det er jo klart at det er jo hele tiden dette fokuset på å gjøre endringer som gjør at vi blir bedre»* (Administrerende direktør).

Fra intervjuene kommer det frem at det er flere tiltak som kunne blitt gjort politisk for at det skal være lettere for bedriften å sette i gang bærekraftige tiltak og bidra til en bærekraftig utvikling. På arbeidet knyttet til miljø er det vanskelig for bedriften å vite hvordan de bør prioritere. Det handler om å få god nok kunnskap om hva som gir størst effekt og at det gis råd til næringslivet rundt hva som er viktigst å prioritere. *«Det settes mål, men det er ikke ressurser i forhold til å bidra i næringslivet til å implementere»* (Innkjøpsdirektør). Det ble trukket frem konkrete eksempler som kunne blitt gjort politisk for å hjelpe bedrifter til å ta bærekraftige valg. *«Staten kan gjøre mye på transport. Det er ikke noe problem for bedriften å starte å kjøre på El og Hydrogen, men slik som ordningen er i dag er det alt for dyrt og for dårlig teknologi»* (Miljøansvarlig).

Miljøansvarlig trakk frem sirkulær direktivet som EU er i gang med. Det skal gjøre det dyrt å kaste restavfall og lønnsomt å sortere avfall, særlig for kjøpesentrene. EU tvinger markedet med at restavfall blir dyrt og du blir derfor nødt til å sortere. Miljøansvarlig dro frem et eksempel fra et kjøpesenter som ikke har sortering og som sier de ikke har plass til det. Miljøansvarlig sier da: *«Alle sentre har plass, men det er bare det at det går utover leie*

arealene. Søppelet er for billig å kaste uten å sortere. Men hvis den hadde blitt dyrere, hadde det blitt mye lønnsommere å ta av leie arealene for å sortere søppelet. Så det er et enkelt bilde. Det er jo det vi håper på, men da må prisene opp». En annen utfordring for bedriften er at i Norge er det ulik avfallshåndtering fra kommune til kommune. Mester Grønn ønsker å merke produkter med hvor det skal kastes, men da krever det en standardisert avfallshåndtering i landet.

4.2. Sosiale

Helt siden Mester Grønn ble stiftet i 1983 har etisk og ansvarlig handel stått sterkt i bedriften. *«Det som har vært den bærende delen, av alle aktiviteter til nå, har vært bærekraft etisk og i forhold til handel. Det er ryggraden til Mester Grønn og det vi gjør mest av»* (Markedsansvarlig). Mester grønn skal bidra til samhandling med utviklingsland som skaper bærekraftig utvikling og engasjement hos alle parter. *«Det gir en positivitet i hele organisasjonen og gir en stolthet fordi man er med å bidra til noe utover akkurat det å drive med butikk»* (Administrerende direktør). Bedriften gjør dette blant annet gjennom medlemskap i Initiativ for Etisk Handel (IEH) og salg av Fairtrade roser. Funn knyttet til det sosiale har blitt delt inn i etisk handel, med fokus på Fairtrade og IEH, og samfunnsansvar.

4.2.1. Etisk handel

I 2006 startet Mester Grønn som de første i Norge med Fairtrade blomster og er i dag Norges største importør av Fairtrade merkede blomster. Mester Grønn har lagt ned et stort arbeid for å etablere Fairtrade blomster som et varemerke. *«Det var jo vi som etablerte Fairtrade blomster i Norge, jobbet masse med å sette fairtrade blomster som et varemerke»* (HR direktør). Innkjøpsdirektøren trekker frem i sitt intervju at Mester Grønn jobbet hardt med å utvikle kommunikasjonskonsepter, velge produkter og lære opp ansatte om Fairtrade. Bedriften måtte få igjennom volum og store andeler av Fairtrade produkter. *«Så vi holdt på i flere år, med å bevisst bygge opp fairtrade»* (Innkjøpsdirektør). Fairtrade er en viktig del av Mester Grønn og bedriften ser at andelen Fairtrade øker. *«Fairtrade er viktig. Mester Grønn har vært med på å bygge opp fairtrade som en kategori innenfor blomster. Gjort det gjennom mange år og solgt for mange millioner kroner. Den andelen Fairtrade hos oss bare øker»* (Markedsansvarlig).

Alt Mester Grønn kjøper fra Afrika skal være Fairtrade sertifisert eller skal bli. Det handler om at bedriften skal handle med land som trenger handel, gjøre det på en riktig måte så

landene og menneskene klarer å bygge en økonomi og får et verdig liv. *«Fairtrade er basert på at medarbeiderne på farmene får mer kunnskap, de får familieplanlegging, de får skolering, prevensjon, de får mulighet til å ta kontroll over sin egen situasjon på en helt annen måte enn de som ikke er i arbeid. Fairtrade er ikke bare for de som er på farmene, men også de som er tilknyttet lokalmiljøet hvor farmene ligger. Det er en måte å bidra til å skape større forståelse for hvordan man kan skape seg et bærekraftig godt liv»* (Administrerende direktør).

Ved å kjøpe fra Fairtrade sertifiserte farmer kan også Mester Grønn være sikre på at leverandøren oppfyller kravene til både miljø og det sosiale. *«Det må være sertifiseringsordninger som har en god oppfølgings rutine, så det ikke bare blir et ark det også. Fairtrade har det, der er det en egen ekstern avdeling. Det har ikke noe med Fairtrade å gjøre, det er det som heter Flocert, som er et eget organ som reiser rundt og gjør inspeksjoner.. Det er veldig grundig inspeksjoner, der blir farmer suspendert hvis de ikke ordner opp. Det er tøffe sertifiseringskrav og inspeksjoner»* (Innkjøpsdirektør).

Det er flere initiativ Mester Grønn har tatt for å sikre etisk handel. De er medlem av initiativ for etisk handel (IEH). Målet til IEH er å fremme samarbeid for handel om sikrer menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, utvikling og miljø. Dette medlemskapet forplikter bedrifter til å sette av ressurser og gjennomføre tiltak for å gode fremtidige arbeidsforhold i leverandørkjeden. I Afrika har Fairtrade gjort mye av jobben for Mester Grønn ved at når en leverandør er Fairtrade sertifisert kan Mester Grønn trygt handle fra dem og vite at de oppfyller kravene. For å sikre at leverandører som ikke er Fairtrade sertifisert også har gode arbeidsforhold har Mester Grønn en innkjøpsmanual og sin egen code of conduct. Code of conduct er bedriften sine retningslinjer for å sikre etisk handel.

Retningslinjene skal sikre arbeidsmiljøet for de ansatte og samarbeidspartnere, og de inneholder krav til både bedriften og leverandørene i forhold til sosiale og miljømessige forhold. Bedriften følger også opp alle leverandører kontinuerlig ved bruk av fastsatte maler fra IEH. *«Vi har en egen innkjøpsmanual, hvor vi har satt opp et sett med kriterier over ting som må sjekkes ut når vi handler med folk. Også har vi leverandør oppfølging kontinuerlig av alle våre leverandører, av fastsatte maler lagd av IEH. Så har vi vår egen code of conduct»* (HR Direktør).

For å sikre en god oppfølging av leverandører i alle verdensdeler samarbeider Mester Grønn med IEH. Mester Grønn har en egen liste med krav som alle må følge. Dette er krav som de ser på jevnlig i samarbeid med IEH. *«Det IEH har gjort, de har gjort det arbeidet bak. Hva er viktigst i forhold til ansatte og kvinners rettigheter. Det ligger masse arbeid bak. Alle nye leverandører må fylle ut et egenevalueringsskjema som er utviklet sammen med IEH. Så har vi jo code of conduct som alle leverandører må skrive under på»* (Innkjøpsdirektør).

4.2.2. Samfunnsansvar

Alle Mester Grønn sine produkter skal være produsert i henhold til etiske, humanistiske og miljømessige internasjonale standarder. Samtidig ønsker bedriften å gi et direkte bidrag til de vanskeligstilte i samfunnet. Mester Grønn sponser både Frelsesarmeen og Rosa Sløyfe.

Overskuddet fra salget av bæreposer går til Frelsesarmeen og bedriften sponser Rosa Sløyfe direkte i tillegg til at i oktober hver år selges Rosa Sløyfe produkter hvor overskuddet går til kreftforeningens arbeid mot brystkreft. HR direktøren sier: *«Dette er den filantropiske delen av det. Men så har vi mange prosjekter knyttet til samfunnsansvar som ikke går på filantropi, men som går på å få flere inkludert i arbeidslivet og følge opp leverandører i utlandet slik at det er best mulig forhold der»*.

I tillegg til de lokale tiltakene med Frelsesarmeen og Rosa Sløyfe gir Mester Grønn også noe tilbake til stedene de kjøper roser fra i Afrika. I 2008 ga bedriften 50% av rosesalget til tre ulike prosjekter. I Tanzania ble en fødeklinikk bygd, i Etiopia ble et prosjekt med barn født med vannhode støttet og i Kenya ble barnehjemmet Kipchamgaa Children's home støttet. I 2012 ble barnehjemmet Kipchamgaa Children's home bygd opp på nytt og hvert år gir Mester Grønn et økonomisk bidrag som sikrer driften av barnehjemmet. Administrerende direktør trakk frem utfordringer bedriften står ovenfor ved slike prosjekter, ved at bedriften blir økonomisk låst og skaper en evigvarende forpliktelse. *«Du kan ikke bare si sorry nå kom det ikke mer penger fra Norge og det blir sult. Det er en balansegang, og den er ganske tøff. Det er klart vi har nok kommet inn i litt for mange prosjekter etter hvert som er utfordrende, men samtidig er det det som gjør at det blir en merverdi hele veien. Jeg angreer jo ikke på det på en måte, men på en annen måte ser jeg ansvaret og ser at det blir krevende hvis det blir dårlig her i Norge og vi ikke klarer opprettholde inntjening»*.

I dag har Mester Grønn et prosjekt i Etiopia i samarbeid med Partnership of Change hvor det skal produseres flettekurver som skal selges i Mester Grønn sine butikker. *«Det nye prosjektet*

som kommer snart, hvor vi har satt i gang produksjon av kurver i Etiopia og 300 kvinner har fått arbeidsplass. Aldri hatt det før, analfabete damer som ikke aner hvordan det er å ha en jobb og en inntekt. Plutselig har de en inntekt og en helt annen stilling og rolle, enn det de hadde før de fikk penger» (Markedsansvarlig). Igjen trekker Administrerende direktør frem utfordringer ved slike prosjekter. «Vi kan ikke ha mange sånne, det er et rent tapsprosjekt»

Det kom frem i intervjuene at Mester Grønn er svært opptatt av at tiltakene de har satt i gang skal være godt forankret, planlagt og gjennomført fullt ut. «Vi er veldig opptatt av at det vi gjør skal vi gjøre ordentlig, vi skal ikke bare late som og skrive om det. Vi skal faktisk gjennomføre det» (HR direktør). Bedriften har et langsiktig perspektiv og tiltak som settes i gang skal støttes av hele bedriften. «Langsiktig og systematisk. Når vi bestemmer oss for noe vi skal støtte oppunder så gjennomfører vi det helt gjennom hele organisasjonen» (Innkjøpsdirektør).

Videre kom det frem at det viktigste tiltaket bedriften mente de gjorde i forhold til samfunnsansvar var å handle med land som trenger handel, bidra til å øke kunnskapen og gjøre forbedringer. «Det er en vel så stor del av bærekraftstrategien til Mester Grønn, den handler om rettigheter og kvinners rettigheter, og skape handel i andre land» (Markedsansvarlig). I intervjuene kom det frem at det er viktig for bedriften å ha et realistisk bilde av hva man kan forvente av fattige land kontra Norge. Poenget er å heve standarden og ikke tro at det skal bli norsk standard med en gang. «Så forbedringer er et nøkkelord vi er opptatt av, det skal være forbedringer, så kommer man stadig nærmere det som er bra nok» (HR direktør). Bedriften ønsker å bidra til å skape en økt forståelse for hva som er bærekraftig. «Så er spørsmålet hva kan man gjøre, hvordan få mennesker til å skjønne at det å for eksempel ha 13 barn, som er målet til en Afrikansk mann – litt avhengig av religion, ikke er bærekraftig. Dele på kunnskap, spesielt gjennom Fairtrade» (Administrerende direktør). Dette gjelder også når det kommer til samarbeid med leverandører. Det er viktig for Mester Grønn å skape langsiktige samarbeid og skape en nær relasjon slik at det er mulig å påvirke og gjøre forbedringer. «Gjennom erfaring så ser jo dem også at vi ikke hopper fra leverandør til leverandør for å få billige produkter. Vi ønsker å jobbe langsiktig med leverandører. Det er den aller beste måten å handle samfunnsansvarlig på. Da kan en ta tak i problemstillinger, for fabrikken i Kina eller gartneren i Afrika, det kan være en norsk gartner også. Hvis en stadig skifter får en aldri det forholdet til leverandøren, så at du kan gjøre som betyr noe for menneske eller miljøet» (Innkjøpsdirektør).

4.3. Interessenter og samarbeid

Det kom frem i empirien knyttet til miljø og det sosiale at sertifiseringsordningene; miljøfyrtårn, MPS, Fairtrade, medlemskapet IEH og støtten bedriften ga ulike prosjekter og organisasjoner var sentralt for arbeidet med bærekraft. I dette kapitlet legges det frem funn som viser hvorfor samarbeid er viktig og hvordan Mester Grønn samarbeider med andre for å bidra til en bærekraftig utvikling. Mester Grønn jobber i dag aktivt med å forbedre og definere bærekraftstrategien til bedriften bedre, og for å lykkes med dette trenger de kunnskap og kompetanse fra samarbeidspartnerne sine. *«Så det er to prosjekter vi har gående nå, det ene gjennom miljøfyrtårn og det andre gjennom IEH. Som begge er på bolker for å egentlig definere bærekraftstrategien vår bedre»* (Innkjøpsdirektør).

For å innhente kunnskap til å utvikle nye bærekraftige løsninger bruker Mester Grønn både interne og eksterne interessenter. *«Der bruker vi blant annet leverandører, vi bruker mange forskjellige. Der har vi gått ut og søkt råd, både hatt konsulenter inn og vi bruker våre leverandører. Leverandørene har jo også mye kunnskap, rundt det med emballasje for eksempel. Vi har lagt ressurser til egne ansatte som skal jobbe mer med det, så vi har egentlig gjort ulike ting»* (Innkjøpsdirektør). Mester Grønn sjekker ut hos de instansene som har kompetanse på det aktuelle området. Det finnes mange forskjellige organisasjoner som jobber med miljø, så bedriften forsøker å søke informasjon og kunnskap. *«Vi må ha samarbeidspartnere, fordi vi trenger hjelp og kunnskap utenfra»* (Markedsansvarlig).

Mester Grønn bruker samarbeidspartnerne sine til å hente inn kunnskap og kompetanse. Det avhenger fra prosjekt til prosjekt hvem de ønsker å samarbeide med, men det viktige er samarbeide med dem som har kjernekompetanse knyttet til prosjektet. *«Vi har jo grønt punkt, som vi også selvfølgelig er med i. De håndterer avfallet. Vi tror jo at sånne samarbeid er viktig for å få til ting. Sånn som når vi nå skal gå igjennom emballasjen er grønt punkt viktig for å finne riktig materiale»* (Miljøansvarlig). Medlemskapet i IEH bruker Mester Grønn mye i forhold til kunnskap og det å få læring. *«Også har vi samarbeidspartnere som IEH og Partnership of Change som hjelper oss i forhold til rettigheter. Så vi må definitivt ha samarbeidspartnere»* (Markedsansvarlig). Et eksempel som ble trukket frem var kurvprosjektet i Etiopia i samarbeid med Partnership of Change. For at slike prosjekter og tiltak skal lykkes er bedriften avhengig av samarbeid og hente inn ny kunnskap. *«Vi henter mye kunnskap utenfra. Som det kurvprosjektet med Partnership of Change»* (Administrerende direktør).

Det er svært viktig for Mester Grønn at de ansatte får god opplæring og kunnskap til bærekraftig utvikling og hvilke tiltak de kan gjøre for å bidra. Alle ansatte må ta et e-læringskurs om bærekraft, spesifikt miljø og hver butikk må ha to miljømøter hvert år. *«Målet med dette er å søke og avdekke hvor vi kan forbedre oss. Hvis alle ansatte velger riktig når disse små valgene tas, utgjør det en enorm forskjell på hvor mye vi slipper ut i naturen»* (Miljøansvarlig).

Mester Grønn produserer ikke varene selv, så leverandører er en svært viktig interessent for bedriften. Det er viktig for Mester Grønn å ha et godt samarbeid med leverandørene sine for å skape gode resultater og finne nye bærekraftige løsninger sammen. *«Det er en bevisst del av strategien vår, vi jobber langsiktig. Vi jobber langsiktig med å finne leverandører innenfor alle fagområder som vi mener er en god match med vårt strategiske ståsted»* (Innkjøpsdirektør). Mester Grønn har initiert og utfordret hva bedriften og leverandørene kan gjøre sammen for å utvikle andre, mer miljøvennlige pakkeløsninger.

Det som er utfordrende for Mester Grønn er at de opererer i en veldig etablert bransje, og at i den store sammenhengen er Mester Grønn en liten aktør på det globale markedet. *«Mot produsenter er det utfordrende, er en vanskelig bransje med mange aktører»* (Miljøansvarlig). *«Det hjelper ikke at en kjøper i Norge sitter og sier vi vil ha sånne pottes og brett, det må faktisk en endring i bransjen til. Det er kjempevanskelig, men der er vi pådriver»* (Innkjøpsdirektør). I dag er det to endringer Mester Grønn prøver å få igjennom i samarbeid med andre i bransjen. Per i dag kommer potteplanter i plastpottes som er laget av carbon black, og dette klarer ikke søppelsystemet skille ut som plast og dermed går det i restavfall selv om de kunne blitt resirkulert. Det andre tiltaket er at alle potteplanter kommer i dag i plastbrett som bare kastes, dette er en standard i bransjen, og det må samarbeides på tvers av bransjen for å finne andre brett å bruke. *«Hvordan kan brettene vi får alle potteplantene i, som i dag blir kastet med engang, hvordan kan den plasten bli enda mer miljøvennlig for eksempel. Annen type materiale, men likevel være like robust, holde de tunge plantene når de skal fraktes hit og dit. Det er et langsiktig samarbeid hvor man hele tiden må påvirke interessenter»* (Markedsansvarlig). For at Mester Grønn skal øke sin påvirkningskraft samarbeider de med sentrale aktører i bransjen. Bedriften kjenner og bruker de viktigste folkene i blomsterbransjen for å påvirke, da disse har stor påvirkningskraft i forhold til elementene som gir et fotavtrykk i verdikjeden. *«Vi samarbeider også med den største kjeden*

i Tyskland som også tar et enda klarer uttalt fokus på miljø og samfunnsengasjement»
(Innkjøpsdirektør).

Selv om Mester Grønn ønsker å være en stor pådriver i arbeidet rundt bærekraftig utvikling legger de ikke skjul på at interessentene også påvirker og pusher de til å drive arbeidet fremover. *«Andre interessenter påvirker oss. I utgangspunktet er det en intern drivkraft. Det er en del av strategien vår, en del av kundeløftene. Men så er det disse samarbeidspartnere som er med å drive det»* (Markedsansvarlig).

4.4. Forretningsmodellen og bærekraft

Det kom frem under intervjuene at bedriften var opptatt av å jobbe langsiktig og systematisk med bærekraftig utvikling, og at prosjekter de setter i gang skal bli gjennomført ordentlig. Dette har også vært strategien til bedriften hele veien når det kommer til hvor fort de ønsker å vokse. *«Vi har ikke gått på alle de smellene så veldig mange ganger fordi vi ikke har ekspandert så fort. Vi har i gjennomsnitt ekspandert i gjennomsnitt 3-5 butikker i året. Vi har ikke presset systemet, for vi vet at skal vi selge kvalitet er vi nødt til å ha beinhard kontroll på hele greia, hele tiden. Det å vokse veldig fort har ikke vært noe case for oss, for det vet vi at systemet ikke fikser. Skal vi gjøre det godt må vi gjøre det ordentlig»* (Administrerende direktør). Det er viktig for Mester Grønn å ha stabilitet og ta vare på bedriften og alle interessenter knyttet til den. Hovedfokuset har vært at det er bedre å ha en stabil butikk i bunn, med gode leverandører hvor man bygger hverandre opp og gjør hverandre gode, i istedenfor at bedriften hele tiden skal flytte rundt for å hente mest mulig kroner og maksimere profitten. *«Det er en helt annen måte å jobbe på, men skaper også en helt annen stabilitet inn i systemet»* (Administrerende direktør).

4.4.1. Driveren til bærekraft; visjon og verdiløfte

Mester Grønn har en visjon om å skape glede i alle hjem. Det kom frem i intervjuene at denne visjonen var noe som sto sterkt hos bedriften og at det var en visjon de skulle bringe ut til hele verdikjeden. *«Det er en visjon vi bruker, som er utgangspunktet for mye av det vi gjør. Det er ikke bare en visjon som ligger der, som høres hyggelig ut, den betyr virkelig noe»* (Innkjøpsdirektør). Den går ut på at det skal skapes glede også bakover i verdikjeden. Bedriften skal ta vare på miljø og mennesker i alle ledd. *«Den visjonen er jo i forhold til både kundene, de ansatte, men også i forhold til leverandørene. Og der kommer det jo veldig greit*

inn i forhold til samfunnsansvar. Vi ønsker at de vi handler med skal ha gode arbeidsvilkår og det skal være bra å jobbe der» (HR direktør).

Når det kommer til produktene Mester Grønn selger ut i butikkene sine så har de et verdiløfte som sier at skal levere kvalitet med ekte samfunnsengasjement. *«Vi har jo en posisjon som sier vi skal ha ekte samfunnsengasjement. Ekte samfunnsengasjement skal være ovenfor både miljø og mennesker»* (Markedsansvarlig). I tillegg til at bærekraft er forankret i bedriftens visjon og verdiløfte kom det frem i intervjuene at det er en intern driver for bærekraft.

Bærekraft er forankret og drevet fra toppledelsen og blitt en del av kulturen til Mester Grønn. *«Jeg tror det er en del av kulturen i Mester Grønn. Det er fordi toppledelsen har vært opptatt av det fra dag en og det smitter automatisk over på resten av organisasjonen. Så det blir en del av vårt DNA å prøve å se på miljøvennlige tiltak og produkter»* (HR direktør). Dette støttes også av markedsansvarlig som sier: *«Jeg opplever med ledelsen i spissen, at de er opptatt av at det skal være på stell. Det er en drivkraft i organisasjonen så det er ikke vanskelig å få gehør for det»* (Markedsansvarlig). Miljøansvarlig sier også at engasjementet for bærekraftig utvikling kommer fra toppledelsen. *«Det kommer fra toppledelsen.. Det starter der»* (Miljøansvarlig).

4.4.2. Økonomi

På en del prosjekter og tiltak knyttet til miljø har fokuset ofte vært på økonomi og effektivitet først, så har bærekraft blitt en effekt av det. Controller hos Mester Grønn sier at ofte er bærekraft en effekt av løsningene som blir utviklet. Eksempler han trakk frem var flytransport fra Afrika med roser. Bedriften har nå byttet ut til andre esker som tar mindre plass, sparer 100 tonn papp, mindre flyfrakt, færre fly og dermed lavere CO2 utslipp. Mester Grønn har investert i en egen papp – og plastkompriamator som gjør at avfallet kan selges og blir brukt på nytt direkte. Mester Grønn sorterer plast etter plasttype og butikkene må sende plast tilbake til hovedkontoret. Dette gjør at de får mye mer betalt per tonn med plast. Igjen kom det frem i intervjuene at det er viktig med et langsiktig perspektiv. Det er store investeringer med engang, men på sikt blir gir det inntekt. *«Den initiale kosten er jo mye høyere. Investeringer i maskiner som kan håndtere det her er høye., Bare den komprimatoren kosta vel 1,2 millioner og bølgevaskeriet kosta vel bort i mot 1 million. Alt koster mye mer med en gang. Så du må tjene penger for å klare å gjøre dette her, men hvis vi ser på kostnaden på sikt, så snur det jo fra at vi kasta det og vi betalte per tonn, men nå får vi jo betalt per tonn. Sånn at du snur dette her fra å være en kostnad til å bli en inntekt»* (Administrerende direktør).

Det er også mange bærekraftige tiltak som koster penger og som bedriften ikke har noe fortjeneste på i dag, men de mener tiltakene er viktig på lang sikt. *«Så vi tar en del miljøvalg som vi vet kommer til å koste oss penger her og nå, men vi gjør det fordi det er det riktige å gjøre. Men det er godt blandet, med at vi tror på sikt at det er riktig kommersielt»* (Innkjøpsansvarlig). Selv om det er mange kostnader knyttet til bærekraftige tiltak i dag for bedriften, kommer det frem av intervjuene at bedriften tror at for å levere og lykkes i lengden så vil fokuset på bærekraft være avgjørende.

«Vi tror jo at det å ta hensyn til samfunnet og miljøet, begynner å bli hygienefaktorer. At man forutsetter at handelen gjør noen grep for å ivareta miljøet og samfunnet., Hvis du ikke gjøre det vil ikke kunden være hos deg. Det er ikke sikkert du får noe økt salg, men hvis du ikke gjør noe så kan du risikere at du detter ut av konkurransen» (HR Direktør).

«Så er det at vi tror at det blir lønnsomt i fremtiden. Nå skal jo detaljhandelen igjennom en veldig omveltning. Jeg tror de som bedriftene som overlever, er de som har klart å tenke litt lenger enn profitten i morgen» (Miljøansvarlig).

«Vi tenker jo å ta de bærekraftige valgene vil være riktig langsiktig også kommersielt. Også for bunnlinjen, det gjør vi. Men kortsiktig nei» (Innkjøpsdirektør)

En utfordring for bedriften er å kunne være konkurransedyktig og bærekraftig på samme tid. Dagligvare og andre butikker selger mer og mer blomster og det blir større press på bedriften. Det kom frem i intervjuene at det er en balansegang å ta de bærekraftige valgene som ofte koster mer og samtidig kunne konkurrere på pris. *«Det som er en utfordring er de miljøtiltakene, de koster mer. Det er reell kostnad. Mester Grønn har jo et tredje løfte som er lave priser og gode tilbud. Vi må hele tiden passe på at vi er konkurransedyktig på pris, de må vi balansere»* (Markedsansvarlig). Konkurransen er bra gitt at konkurransen ikke går utover at bedrifter tar valg som bidrar til at en får negativt menneskelig og miljømessig konsekvens.. *«Du er nødt til å kutte kostnader og gjøre det på en måte at det blir mindre og mindre bærekraftig. Når du gjør det bærekraftig så må du ikke gjøre det så dyrt at ingen har råd til å kjøpe det. Så du må balansere dette. Du må sørge for å være effektiv, men det må også være gitt at du klarer å ta vare på de menneskelige verdiene og de miljømessige konsekvensene det skaper hvis du drar dette altfor langt»* (Administrerende direktør).

4.4.3. Kunden

Det er vanskelig for Mester Grønn å finne beviser for at kundene aktivt selv ønsker å ta bærekraftige valg ved å kjøpe bærekraftige produkter. *«Det er veldig vanskelig å finne gode beviser for at etisk og miljømerka produkter drar mye ekstra salgSånn som det er nå, er kundene mindre opptatt av etiske og miljøvennlig produkter enn vi liker å tro, og skulle ønske»* (Innkjøpsdirektør). Videre kom det frem at bedriften tror mange oppfatter bærekraft som noe positivt, men at mange i dag tar det for gitt at produkter er produsert bærekraftig.

Mester Grønn prøver å ta det riktige valget for kunden ved at produktene de kjøper i butikken er bærekraftige. For eksempel så selger Mester Grønn duftlys. I duftlysene har de byttet ut parafinvoks med miljøvennlig soyavoks, så når kunden kommer for å handle hos Mester Grønn får de kun ett alternativ og det er duftlys med miljøvennlig soyavoks. Det samme har de gjort med løk og frø som er økologisk. *«Vi er nødt til å ta valgene for kunden og igjennom det kjøper kunden et produkt som er bedre. Vi har tatt valget for kunden, kommer de til oss da, så er et faktisk det du må handle»* (Innkjøpsdirektør). Hvis bedriften kan gjøre det enklere for kunden å være miljøvennlig så gagnar det kunden og så gagnar det bedriften.

Butikkene styrer hvilke blomster de putter inn på buntetorget, og bedriften har en hypotese om at hvis de har en stor andel Fairtrade merkede blomster på torget vil andelen salg av disse produktene også øke. *«Tar vi en liten andel Fairtrade og en stor andel av det andre, så selger vi jo mer av det andre. Har vi en større andel Fairtrade så selger vi jo mer av det. Derfor har vi sagt at vi skal øke andelen Fairtrade for å gjøre kunden oppmerksom på at det er masse fint innenfor Fairtrade. Vi styrer det til en ganske stor grad hva kunden kan handle, ved å fylle det torget og styre andelen»* (Markedsansvarlig).

En utfordring Mester Grønn har er å kommunisere ut til kunden at de selger bærekraftige produkter og verdien av å ta bærekraftige valg. *«Vi prøver, men vi er ikke gode nok til det»* (Miljøansvarlig). Videre kom det frem at det er en utfordring fordi det blir et budskap innenfra bedriften som blir en påstand folk ikke legger så stort merke til. *«Det jobber vi med hele tiden og finne en måte å kommunisere det på, som gjør at det er relevant og interessant for deg som kunde»* (Markedsansvarlig). Videre kom det frem at bedriften ikke har hatt noen strategi eller plan for hvordan de skal kommunisere ut arbeidet de gjør for en bærekraftig utvikling. *«Vi har gjort veldig mye riktig og viktig i forhold til miljø og etikk, men vi har fortalt veldig lite om det»* (Innkjøpsdirektør).

Det kommer frem i intervjuene at Mester Grønn gjerne kunne tenkt seg å være en veileder og spredd mer kunnskap og kompetanse rundt bærekraft.

«Det vi tenker, sånn systematisk, informasjon og opplæring av ansatte, sammen med Fairtrade Norge. Det at folk lærer mer og skjønner mer hvor pengene går hend. At det har en verdi og at det kan få enda flere til å kjøpe Fairtrade litt oftere. Det har jeg troa på, men da må gjøres gjennom veldig enkle budskap. Historiene i andre enden er jo litt lettere å kommunisere. Hva dette har betydd for et spesielt menneske» (Innkjøpsdirektør).

«Kunne godt tenke å være mere veileder, for eksempel i forhold til hvor du skal kaste ting. Men også å fortelle mer hvor kommer disse blomstene fra, så de er trygge på at de produsert under rettferdige forhold. Det er en tung opplæringsjobb. Hvor mye av den opplæringsjobben skal vi ta og hvor mye skal andre ta. Vi gjør det litt sånn jevnlig. Det ligger jo masse på nettsiden våre. Men det er jo ingen kunder som går inn aktivt og leser om det, det vil være litt naivt å tro» (Markedsansvarlig).

«Jeg holder jo en del foredrag og sier mye om disse tingene. Vi må begynne å tørre se hva realiteten der ute er, hvordan har mennesker det. Det er vi altfor dårlig til i Norge» (Administrerende direktør).

4.4.4. Resultatet av bærekraft tiltakene

Som det kom frem av intervjuene var det vanskelig for bedriften å finne tall på at de selger mer av bærekraftig produkter og det er vanskelig å finne tall på om fokuset på bærekraftig utvikling påvirker resultatet til bedriften. *«Direkte årsak blir vanskelig å måle igjen»* (Markedsansvarlig). Videre kom det frem at det er mulig for bedriften å måle effekten på noen områder, spesielt tiltakene knyttet til miljø og avfall. *«Vi klarer å måle på flere områder. Vi måler det selvfølgelig på at vi klarer å gjøre søppel om fra å være en kostnad til å bli en inntekt, gitt at vi tar noen investeringer»* (Administrerende direktør). Miljøtiltakene måles også ved reduksjon i; energi bruk, CO2 utslipp og plast bruk.

Videre fortalte administrerende direktør at han tror at fokuset på bærekraft er en årsak til at ansatte søker seg til bedriften. *«Jeg tror at vi får flinke mennesker som søker til oss nettopp fordi vi gjør noe mer enn å bare selge blomster. Vi putter noen verdier på her som skaper en*

stolthet internt i organisasjonen og det bidrar jo også til at når folk kommer inn er det veldig få som slutter. Vi har omtrent ikke turnover på ledelsesnivå og på huset»

4.5. Oppsummering empiri

I tabell 4.1 er det en oppsummering av de mest sentrale funnene fra empirien som vil bli tatt med videre og diskutert i analysen.

Tabell 4.1: Oppsummering av funn fra empirien

Miljø	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifiseringsordninger • Avfallshåndtering: sortering, resirkulering og gjenbruk • Miljøvennlig transport • Valg av materiale • Redusere energiforbruk og bruke fornybare kilder • Definere bærekraftstrategien • Handle både lokalt og globalt • Politiske tiltak
Sosiale	<ul style="list-style-type: none"> • Etisk handel: IEH og Fairtrade • Samfunnsansvar: Rosa Sløyfe og Frelsesarmeen • Handle med land som trenger handel • Kunnskapsdeling – gjøre forbedringer • Langsiktig og systematiske samarbeid og tiltak
Samarbeid og interessenter	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid med andre organisasjoner • Hente inn kunnskap og lære • Samarbeid med leverandører • Samarbeid på tvers av bransjen
Forretningsmodellen og bærekraft	<ul style="list-style-type: none"> • Visjon • Verdiløfte: Ekte samfunnsengasjement • Stabil butikk i bunn • Bærekraft forankret i toppledelsen • Økonomi: avfall snudd fra kostnad til inntekt • Driveren til bærekraft • Ta det riktige, bærekraftige, valget for kunden

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil analysen fra de empiriske funnene i kapittel fire bli presentert.

Informasjonen fra casestudiet vil bli analysert i forhold til teorien i kapittel to. Jeg vil starte med å drøfte forskningsspørsmål en som handler om hvordan bærekraft er integrert i bedriftens forretningsmodell. Deretter vil jeg drøfte forskningsspørsmål to som omhandler samarbeid med interessenter for å skape en bærekraftig utvikling. Jeg har også valgt å drøfte første del av problemstillingen som handler om hvordan Mester Grønn jobber med bærekraft i praksis. Begge forskningsspørsmålene og analysen av hvordan Mester Grønn jobber med bærekraft vil være med å underbygge og belyse oppgavens problemstilling om hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling sett i forhold til forretningsmodellen.

5.1. Bærekraft integrert i forretningsmodellen

Bocken et al (2014) hevder at det er behov for at forretningsmodellen har et bærekraftperspektiv som inkluderer alle tre dimensjoner av bærekraft. Bedriftens sosiale og miljømessige effekter må være en integrert del av bedriftens måte å skape, levere og fange verdi på. Fra dette casestudiet har det kommet frem at bedriften jobber kontinuerlig med prosesser for å bli mer bærekraftig. Gjennom intervjuene ser jeg at bedriften har integrert flere ulike elementer av bærekraft på ulikt nivå. Dette betyr at noen elementer går på interne prosesser, som for eksempel resirkulering av avfall. Andre elementer er relatert til eksterne prosesser som for eksempel valg av miljøvennlige blomster.

For å se hvordan de ulike bærekraft elementene som er avdekket i empirien kan knyttes til forretningsmodellen har jeg brukt forretningsmodell canvaset fra Osterwalder og Pigneur (2015). Tabell 5.1 viser hvordan bærekraftelementene er knyttet til de ulike byggeklossene i forretningsmodell canvaset.

Tabell 5.1: Bærekraftelementer linket til forretningsmodell canvaset

Integrerte elementer	Byggekloss
Sertifiseringer	Nøkkelaktiviteter + nøkkelressurs
Sortere avfall	Nøkkelaktiviteter
Resirkulering av avfall	Nøkkelaktiviteter
Gjenbruk	Nøkkelaktiviteter + nøkkelressurs
Miljøvennlig transport	Nøkkelaktiviteter + nøkkelressurs
Valg av materiale/emballasje	Nøkkelaktiviteter + nøkkelressurs
Redusere energibruken	Nøkkelaktiviteter
Samarbeid med leverandører	Nøkkelpartnere
Samarbeid med andre organisasjoner	Nøkkelpartnere
Etisk handel (Code of conduct, innkjøpsmanual)	Nøkkelaktiviteter
Miljøvennlig produkter	Verdiløfte
Opplæring av ansatte	Nøkkelressurs

Som dere ser av tabell 5.1 er alle elementene, med unntak av miljøvennlig produkter, knyttet til tre av de ni byggeklossene i forretningsmodell canvaset; nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og nøkkelpartnere.

Starter vi med å se på nøkkelaktiviteter, hvor flertallet av bærekraft elementene ligger, ser vi at det dreier seg om forbedringer og nye løsninger. I følge Osterwalder og Pigneur (2015) er nøkkelaktiviteter direkte knyttet til hva bedriften gjør for å levere verdiforslaget til kunden. Nøkkelaktivitetene beskriver det viktigste bedriften må gjøre for å få forretningsmodellen til å fungere. Gjennom dette casestudiet har jeg sett at aktivitetene er endringer i bedriftens interne og eksterne prosesser, og det gjelder både på systemnivå og internt. Studiet har vist at aktivitetene ikke passer helt inn i teorien til Osterwalder og Pigneur (2015), da aktivitetene ikke nødvendigvis skaper økt verdi direkte til kunden. På den andre siden ser jeg at de empiriske funnene passer godt med bærekraft elementene relatert til nøkkelaktiviteter som er lagt frem av Lewandowski (2015). I studiet ble flere av bærekraftelementene som Lewandowski (2015) har lagt frem trukket frem; sortering av avfall, resirkulering, gjenbruk og redusert bruk av energi. I tillegg kom det frem at Mester Grønn har et stort fokus på etisk handel. Vi kan argumentere for at selv om aktivitetene ikke gir en direkte økt verdi til kunden, er de med på å levere verdiforslaget ut til kunden da Mester Grønn lover å levere varer med ekte samfunnsengasjement. Uten de underliggende aktivitetene som kunden ikke ser ville det vært utfordrende for bedriften å levere verdiforslaget. Ser vi på definisjonen om en bærekraftig forretningsmodell fra Bocken et al (2015) som sier at verdiforslaget også skal gi

verdi til både samfunnet og miljøet, kan vi argumentene for at disse aktivitetene er med på å gjøre dette. Eksempler på dette er at Mester Grønn har bygd opp et eget bøttevaskeri slik at plastbøtter som frakter avskårne blomster kan gjenbrukes flere ganger og sparer dermed miljøet for 7-8 ganger med plast. Bedriften har også tatt i bruk gjenbrukseil på blomstercontainere som gir en besparelse på omlag 30 tonn svøpeplast per år. I tillegg har bedriften egne energibrønner og skal bygge solcellepanel på nybygg, og sparer dermed miljøet for store mengder energi.

Ser vi på den neste byggeklossen, nøkkelressurser, finner vi bærekraftelementer som sertifiseringer, miljøvennlig transport, valg av miljøvennlig materiale og opplæring av ansatte. I følge Osterwalder og Pigneur (2015) er nøkkelressurser de viktigste ressursene som bedriften trenger for å levere verdiforslaget til kunden. Igjen ser vi her at nøkkelressursen som er identifisert ikke nødvendigvis passer inn i beskrivelsen til Osterwalder og Pigneur (2015), men de passer godt under teorien til Lewandowski (2015) som sier at fra et bærekraftperspektiv er nøkkelressurser relatert til miljøvennlig materiale, kunnskap om bærekraft og bruk av resirkulert materiale. Casestudiet viser at Mester Grønn hele tiden jobber med å finne mer bærekraftig løsninger. For eksempel er det et stort fokus på å finne og bruke det mest bærekraftig materiale til emballasje på varene, hovedsakelig for å redusere bedriftens negative påvirkning på miljøet. En annen viktig ressurs er opplæring av ansatte og fokuset internt på bærekraft. Bærekraft er forankret i toppledelsen og det er en kultur i bedriften for å hele tiden finne bærekraftig alternativer og løsninger. Eksterne ressurser er også viktig for Mester Grønn, spesielt sertifiseringsordningene; miljøfyrtårn og Fairtrade. Mester Grønn er miljøfyrtårnsertifisert, noe som betyr at bedriften må dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Dette er et bevis ut til kunden om at bedriften tar ansvar og tar vare på miljøet, i tillegg gir Miljøfyrtårn bedriften verktøy for å jobbe med bærekraftig utvikling. Mester Grønn ønsker også at alle leverandører fra Afrika er Fairtrade sertifisert, dette er med å sikre at varene som blir levert er produsert miljøvennlig og at de som jobber på farmene har gode arbeidsvilkår. Som sagt er det vanskelig å si at disse nøkkelressursene gir en direkte økt verdi til kunden, men ved å handle hos Mester Grønn skal kunden vite at bedriften tar miljø- og samfunnsansvar, at bedriften handler og samarbeider med leverandører som produserer bærekraftig produkter og tar ansvar for sine ansatte, og kunden kjøper dermed et bærekraftig produkt og støtter arbeidet som blir lagt ned. Vi kan si at summen av Mester Grønn sine nøkkelressurser gir verdi til både samfunnet og miljøet, og passer inn under definisjonen av en bærekraftig forretningsmodell (Bocken et al, 2015).

Den tredje byggeklossen vi skal se på er nøkkelpartnere. Casestudiet viser at bærekraftelementene som er knyttet til nøkkelpartnere er samarbeid med leverandører og samarbeid med andre organisasjoner. I følge Osterwalder og Pigneur (2015) er nøkkelpartnere bedriftens nettverk og partnere som får forretningsmodellen til å fungere. Lewandowski (2015) trakk frem fra et bærekraftperspektiv at samarbeid i nettverk, samarbeid med leverandører og finne nye samarbeidspartnere var sentralt for å oppnå en bærekraftig forretningsmodell. I casestudiet kom det frem at samarbeidet med flere eksterne interessenter var viktig for arbeidet med bærekraft. For å finne nye effektive og bærekraftige løsninger på emballasjen til blomstene, samarbeider bedriften tett med leverandørene. I tillegg er medlemskapet og samarbeidet med IEH viktig for bedriften for å innhente kunnskap og sikrer at leverandører de handler fra oppfyller strenge krav. Det kom frem i casestudiet at samarbeidspartnere i forhold til bærekraft var viktig for bedriften, og at de ønsket å ta kontakt og samarbeide med organisasjoner som hadde kjernekompetanse innenfor de aktuelle prosjektene. Et godt eksempel på dette er samarbeidet med Grøn Punkt bedriften har når de går igjennom all emballasjen for å finne riktig materiale. Som vi ser igjen passer ikke nøkkellressursen helt inn i teorien til Osterwalder og Pigneur (2015), men bedre inn i teorien fra Lewandowski (2015). Samarbeidet med IEH, Miljøfyrtårn og Fairtrade er viktig for Mester Grønn og hjelper de å sikre at bedriftens verdikjede og varene som blir solgt er bærekraftig, mens de andre samarbeidene er mer flytende og det er ikke noe definert partnerskap mellom de ulike organisasjonene.

Den siste byggeklossen vi skal se på er verdiforslaget. I følge Osterwalder og Pigneur (2015) beskriver verdiforslaget produkter og tjenester som skaper verdi for et bestemt kundesegment. Mester Grønn skal levere kvalitet med ekte samfunnsengasjement. Nøkkelaktiviteter, nøkkellressurser og nøkkelpartnere som er beskrevet ovenfor skal hjelpe bedriften å levere verdiforslaget. Casestudiet viser at Mester Grønn ønsker å ta det riktige valget for kunden ved å ikke gi de noen valg alternativer. Eksempler på dette er duftlysene butikken selger. Når kunden kommer for å handle hos Mester Grønn får de kun ett alternativ og det er duftlys med miljøvennlig soyavoks. Det samme har de gjort med løk og frø som er økologisk. Mester Grønn fokuserer på å kjøpe det som er riktig å kjøpe fra hvilke land. Det er ikke slik at kortreist alltid er best for miljøet. Eksempler på dette er roser fra Afrika. Ved å kjøpe roser hos Mester Grønn er de mer miljøvennlig enn roser produsert i Norge, og i tillegg ved kjøp og salg av roser fra Afrika støtter bedriften og kundene Fairtrade. Mester Grønn ønsker også å levere lokale produkter, som for eksempel CO2 frie tulipaner fra J.Karlsens gartneri.

5.2. Samarbeid

Som det kom frem under analysen har Mester Grønn integrert bærekraftelementer under nøkkelpartnere i forretningsmodell canvaset. Stubbs & Cocklin (2008) sier at for at bedriften skal kunne implementere en bærekraftig forretningsmodell kreves det deltagelse fra alle interessenter. Bedriften må ta like stort ansvar til både interne og eksterne interessenter som til eierne, da disse påvirkes at bedriftens aktiviteter (Freeman, 2010; Jørgensen & Pedersen, 2013). Freeman (2010) legger frem i sin interessenteori at forretninger ikke kun handler om penger, men om relasjoner til interessentene og samfunnet. Alle må jobbe sammen for å skape en større delt-verdiskaping (Short et al, 2013). Empirien og de integrerte bærekraftelementene som er identifisert viser at bedriften er svært opptatt å ta vare på alle interessenter, inkludert miljøet og samfunnet. Tabell 5.1 viser at Mester Grønn samarbeider med leverandører og andre organisasjoner, noe de er avhengig av for å kunne utveksle kunnskap og finne nye bærekraftige løsninger. Boons og Lüdeke-Freund (2013) trekker frem i sin forskning at det er sentralt at bedriften engasjerer leverandørene i verdikjeden for å kunne skape en bærekraftig utvikling. Studiet viser at det er viktig for Mester Grønn å handle med land som trenger handel og ved å bygge langsiktig samarbeid med leverandører i disse landene kan bedriften være med å bygge en bærekraftig kultur og økonomi og skape et bedre liv for de ansatte på farmene og lokalmiljøet knyttet til farmene. Empirien viser at langsiktig samarbeid med leverandører er den beste måten bedriften kan handle samfunnsansvarlig på, da det gir rom for forbedringer, kunnskapsutveksling og læring.

Samarbeidet og relasjonen bedriften har med Fairtrade og IEH sikrer at bedriftens leverandører har gode arbeidsforhold for sine ansatte og produktene blir produsert på et miljøvennlig vis. Empirien viser også at IEH bidrar med kunnskap og læring til bedriften, og de har utviklet maler som hjelper bedriften å kontinuerlig følge opp leverandørene. Samarbeidet og medlemskapet i Miljøfyrtårn gir bedriften verktøy til å miljøvennlig valg og gjøre forbedringer. Samtidig stiller miljøfyrtårnsertifiseringen strenge krav og sikrer av både de ansatte på hovedkontoret og ute i butikkene har gode arbeidsforhold. De ansatte hos Mester Grønn må gjennom et e-læringskurs om bærekraft og hver butikk må hvert år ha 2 miljømøter hvor de setter seg konkrete mål. Å samarbeide og gi opplæring til ansatte gjør at Mester Grønn sine butikker hele tiden jobber mot en bærekraftig utvikling og gjør kontinuerlige forbedringer. Utover dette kom det frem i casestudiet at bedriften søker kunnskap og kompetanse eksternt for å finne de mest bærekraftige løsningene, og er i mange tilfeller avhengig av samarbeid for å gjennomføre prosjekter knyttet til bærekraft. Dette

støttes også av teorien til Elkington (2004) som sier at for få en bærekraftig utvikling og oppnå bærekraftmålene er samarbeid med andre svært viktig.

Kiron et al (2013) sier i sin forskning at for å lykkes med en bærekraftig forretningsmodell er samarbeid med andre avgjørende. Bedrifter kan få hjelp til å identifisere troverdige og meningsfulle bærekraftmål og forme bedriftens bærekraftprofil. Dette er noe Mester Grønn for øyeblikket arbeider med, og bedriften har to prosjekter gående med IEH og Miljøfyrtårn som skal hjelpe de å forbedre og definere bærekraftstrategien bedre. Donaldsen & Preston (1995) hevder de seks viktigste interessentene knyttet til den bærekraftige forretningsmodellen er kunder, aksjonærer, ansatte, leverandører, miljø og samfunn. Per i dag påvirker kundene til Mester Grønn i liten grad arbeidet med bærekraft, det er et større samarbeid med de andre interessentene som leverandører og andre organisasjoner.

5.3. Bærekraft i praksis

For å se på hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling bruker jeg arketyperne som Bocken et al (2014) presenterer i sin forskning. Arketyperne er ulike mekanismer og løsninger som kan bidra til å etablere en bærekraftig forretningsmodell. Bocken et al (2014) sier i sin forskning at hver enkelt arketype kan brukes isolert, men for å oppnå ekte bærekraft kreves det en kombinasjon av de ulike arketyperne. Fra casestudiet ser vi at Mester Grønn er en kombinasjon av arketyperne *create value from waste, substitute with renewables and natural processes* og *adopt a stewardship role*.

Konseptet *create value from waste* går ut på snu strømmer av avfall inn til nyttig og verdifull inngang til annen produksjon og gjøre bedre bruk av underutnyttet kapasitet. Denne arketyperen søker å redusere miljøpåvirkningen ved å redusere den kontinuerlige etterspørselen etter ressurser og redusere avfall til deponi og utslipp. På denne måten bidrar arketyperen til forbedret ressurseffektivitet (Bocken, et al., 2014). Som empirien og analysen viser har Mester Grønn flere nøkkelaktiviteter knyttet til denne arketyperen. Bøttevaskeriet og bruk av gjenbruksseil sikrer gjenbruk av ressurser som vanligvis ville blitt kastet. Bedriften sorterer alt avfall både på hovedkontoret og ute i butikkene, og de har investert i en papp – og plastkomprimator på hovedkontoret som gjør at avfallet kan selges og blir brukt på nytt direkte. Mester Grønn sorterer plast etter plasttype og butikkene må sende plast tilbake til hovedkontoret, dette gjør at de får mye mer betalt per tonn med plast. Som Høgevold et al

(2014) påpekte i sin forskning er bærekraft drivkraften, men det er i realiteten økonomiske grunner som fører til at bedrifter engasjerer seg i den bærekraftige utviklingen. Som empirien viser var det fokuset på økonomi og effektivitet som førte til investeringene av en papp – og plastkomprimator og dette førte til bærekraftig effekt.

Den neste arketypen *substitute with renewable and natural processes* går ut på å redusere miljøpåvirkningen ved å begrense bruken av ikke-fornybare ressurser. Det må tas i bruk fornybare ressurser og naturlige prosesser for å skape mer miljøvennlig prosesser. Dette bidrar til å redusere bruken av jordas begrensede ressursforsyning og redusere uønsket avfall og forurensning (Bocken, et al., 2014). Casestudiet viser at Mester Grønn har stort fokus på å redusere energiforbruket og har borret egne energibrønner på hovedkontoret, og på den nye terminalen som skal bygges skal de legge solcellepanel. Energibrønnene har ført til at hovedkontoret har redusert energibruken med 2/3 og fokuset på reduksjon av energibruk har medført at butikkenes energibruk ble redusert med over 300 000 kilowattimer fra 2017 til 2018. Empirien viser at bedriften stadig jobber med å få en mer miljøvennlig transport for å redusere CO2 utslippet. I dag kjører alle Mester Grønn sine lastebiler på 2. generasjon fornybar diesel som resulterer i 60-70% lavere CO2 utslipp sammenlignet med bruk av vanlig diesel. Bedriften produserer ikke varene selv, men de tar bevisste valg ved å velge leverandører som produserer varer ved hjelp av miljøvennlig prosesser. Gardetti og Torres (2013) sier at vi vil spare energi og naturressurser på en trygg og økonomisk levedyktig måte ved å produsere bærekraftige produkter og tjenester med en fremgangsmåte som ikke forurenser. Empirien viser at Mester Grønn har nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter som sertifiseringer, innkjøpsmanualer og code of conduct som sikrer at produktene bedriften kjøper er produsert miljøvennlig. Et viktig funn i studiet er at bedriften utfordrer det tradisjonelle tankesettet om hva som er miljøvennlig. Det er hele tiden et fokus på å ta det riktige valget, og bedriften vil ikke la seg styre av samfunnets oppfatning av hva som er miljøvennlig. Gode eksempler på dette er at kortreist ikke alltid er mest bærekraftig og resirkulert plast kan i mange tilfeller være bedre enn papir.

Arketypen *adopt a stewardship role* søker å maksimere den positive samfunnsmessige og miljømessige påvirkningen bedriften har på samfunnet ved at bedriften engasjerer seg med alle interessenter for å sikre deres langsiktige helse og trivsel, inkludert samfunn og miljø. Arketypen vil ha mest nytte i kombinasjon med andre arketyper (Bocken, et al., 2014). Empirien viser at denne arketypen er sterkt forankret hos Mester Grønn. Bocken et al (2014)

trekker frem bedrifter som bruker sertifiseringsprogrammer som sikrer etisk og bærekraftig forretningspraksis, ofte i utviklingsland. Sertifiseringsordningen leverer bærekraftinitiativer som ansattes velferd, fellesskapsutvikling som utdanning, helse og levebrød, bærekraftig dyrking og minimering av kjemisk gjødsel og plantevernmidler. Empirien viser at Mester Grønn bruker sertifiseringsordningene Fairtrade, MPS og Miljøfyrtårn. Videre viser studiet at Mester Grønn samarbeider tett med IEH for å sikre etisk handel. Under denne arketypen finner vi også bedriftens arbeid med CSR. WBCSD (2001) definerer CSR som bedriftens forpliktelse til å bidra til en bærekraftig økonomisk utvikling, arbeide med ansatte, deres familier og lokal samfunnene. Analysen i kapittel 5.2 viser at Mester Grønn samarbeider tett med interne og eksterne interessenter for å bidra til en bærekraftig utvikling og skape gode arbeidsforhold for alle ledd i verdikjeden. Det kom frem i casestudiet at bedriften også tar et samfunnsansvar ved å støtte de vanskeligstilte i samfunnet. Dette er den filantropiske delen ved at bedriften gir direkte bidrag til Frelsesarmeen og Rosa Sløyfe. I tillegg har Mester Grønn støttet ulike prosjekter i Afrika, støtter årlig et barnehjem i Kenya og holder for øyeblikket på med et prosjekt i Etiopia som gir arbeid til kvinner. Den grunnleggende ideen bak CSR er at bedriften har en forpliktelse til å møte behovene til et bredere utvalg av interessenter (Clarkson 1995; Waddock et al., 2002), og ser vi på summen av arbeidet Mester Grønn legger ned for en bærekraftig utvikling klarer bedriften å støtte et bredt spekter av interessenter, inkludert samfunn og miljø.

I teorien trekkes det frem at de nye type forretningsmodeller, med sterkt fokus på bærekraft, blant annet inkluderer grønne produkt – og prosessbaserte modeller, regenereringssystemer for avfall, sirkulære verdisystemer og alternative energibaserte systemer (Beltramello et al., 2013; Wells, 2013). Disse nye forretningsmodellene inkluderer ideer basert på sirkulær økonomi, delingsøkonomi og samarbeid. Litteraturen viser at alle fokuserer på hvordan forretningsmodellen kan implementere lavt miljøavtrykk samtidig som bedriften har økonomisk lønnsomhet og vekst (Jørgensen & Pedersen, 2013). Ser vi på funnene fra empirien og analysen ser vi at Mester Grønn har det samme fokuset. De har fokus på salg av miljøvennlige produkter, jobber med avfallshåndtering og resirkulering, og bruker energibrønner. Det jobbes kontinuerlig med at emballasje og avfall skal bli en del av den sirkulære økonomien, og det samarbeides med både interne og eksterne interessenter for å finne bærekraftige løsninger. Mange av løsningene har gitt økt effektivitet og samtidig resultert i et lavere fotavtrykk. Bærekraftig verdi kan eksistere i bedriftens praksis, i produktene, eller begge deler (Massa & Tucci, 2013). Funnene i dette casestudiet viser at

bærekraftig verdi eksisterer både i Mester Grønn sitt daglige arbeid og prosesser, og i produktene bedriften selger.

5.3.1. Bærekraftdimensjonene

Teorien slår fast at bærekraft består av integrering og samspill mellom miljømessige, økonomiske og sosiale faktorer (Lozano & Huisinigh, 2011). Det handler om å ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs, sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn og sikre at alle mennesker har et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv (FN, 2019). Ser vi på arketyperne drøftet ovenfor kan vi knytte arketyperne *create value from waste* og *substitute with renewable and natural processes* til miljødimensjonen og arketyperne *adopt a stewardship role* og arbeidet med CSR til den sosiale dimensjonen. Casestudiet viser at det er den sosiale dimensjonen som er sterkest forankret hos Mester Grønn i dag. Bedriften er bygd opp rundt det å ta samfunnsansvar og etisk handel. Miljø er noe som kommer mer og mer, og bedriften jobber kontinuerlig for å minimere CO2 fotavtrykket, redusere avfall og ikke-bærekraftige ressurser, og bli en del av den sirkulære økonomien. Ser vi på den økonomiske dimensjonen kommer det frem i studiet at Mester Grønn har fokus på langsiktig og strategisk vekst for å skape stabilitet. Det er viktig for bedriften å ha en stabil butikk i bunn, skape langsiktig og gode relasjoner med leverandørene og bygge hverandre opp. Slik skapes det en økonomisk trygghet for de ansatte og bedriftens interessenter. Videre kom det frem at det er en balansegang å finansiere de bærekraftige tiltakene uten at det skal gå utover den daglige driften. For å kunne iverksette tiltakene Mester Grønn har gjort, både i forhold til det sosiale og miljøet, er man avhengig av at bedriften tjener penger. Studie viser at en viktig årsak til at bedriften jobber med bærekraftig utvikling er at det vil gi en merverdi til bedriften og interessentene, og at det på sikt vil lønne seg kommersielt.

I teorien om bærekraft kommer det frem at den politiske dimensjonen er et sentralt element i arbeidet mot en bærekraftig utvikling. Politiske instrumenter og offentlig politikk bør være grundig forankret og rettet mot bærekraftsprinsippene (Johnston et al., 2007; Glavic & Lukman, 2007). I empirien kom det frem at det er flere tiltak som kunne blitt gjort politisk for å fremme arbeidet med bærekraft. Det settes mange politiske mål for bærekraft, men det bør legges mer til rette slik at bedrifter kan få konkrete råd om hva som er viktigst å prioritere for å oppnå størst mulig bærekrafteffekt. EU er i gang med et direktiv som skal gjøre dyrere å kaste restavfall, noe som vil tvinge markedet til å sortere avfallet. Dette stilte bedriften seg svært positiv til, men det kom frem at det var et behov for en standardisert avfallshåndtering i

Norge. På denne måten kan Mester Grønn bedre gi råd til kundene om hvor de kan sortere avfallet som produktene deres genererer.

5.4. Bærekraft i forhold til forretningsmodellen

For å besvare oppgavens problemstilling vil jeg nå drøfte analysen og funnene lagt frem under kapittel fem opp mot teorien lagt frem i kapittel to.

Hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling sett i forhold til forretningsmodellen?

Jørgensen og Pedersen (2018) skiller mellom to typer bærekraftig forretningsmodeller. De skiller mellom forretningsmodeller som er bygd opp for å gjøre bedriften sine aktiviteter mer bærekraftig og forretningsmodeller som er bygd opp for å løse bærekraft problemer som ikke er skapt av bedriften selv. Ut i fra empirien og analysen ser vi at Mester Grønn hovedsakelig har bygd opp sin forretningsmodell for å gjøre sine egne aktiviteter mer bærekraftig. Analysen viser at Mester Grønn bruker en kombinasjon av arketyperne *create value from waste*, *substitute with renewables and natural processes* og *adopt a stewardship role*. Kombinasjonen er med å sikre ekte bærekraft (Bocken et al., 2014). Disse arketyperne viser også at bedriften klarer å kombinere og skape samspill mellom den miljømessige og sosiale dimensjonen. I tabell 5.2 er det laget en oversikt over hvordan bærekraftelementene identifisert i dette studiet kan knyttes til byggeklossene i forretningsmodell canvaset, bærekraftdimensjonene og arketyperne. Tabell 5.2 viser også hvordan det er en sammenheng mellom bærekraft elementet, byggeklossen, bærekraft dimensjonen og arketyperne.

Tabell 5.2: Sammenhengen mellom bærekraftelement, byggekloss, bærekraftdimensjon og arketype

Bærekraftelement	Byggekloss	Bærekraft dimensjon	Arketype
Sertifiseringer	Nøkkelaktivitet + nøkkelressurs	Miljø + sosiale	<i>Adopt a stewardship role</i>
Sortere avfall	Nøkkelaktivitet	Miljø	<i>Create value from waste</i>
Resirkulering av avfall	Nøkkelaktivitet	Miljø	<i>Create value from waste</i>
Gjenbruk	Nøkkelaktivitet + nøkkelressurs	Miljø	<i>Create value from waste</i>
Miljøvennlig transport	Nøkkelaktivitet + nøkkelressurs	Miljø	<i>Substitute with renewable and natural processes</i>
Valg av materiale/emballasje	Nøkkelaktivitet + nøkkelressurs	Miljø	<i>Substitute with renewable and natural processes</i>
Redusere energibruken	Nøkkelaktivitet	Miljø	<i>Substitute with renewable and natural processes</i>
Samarbeid med leverandører	Nøkkelpartnere	Miljø + sosiale	<i>Create value from waste, Adopt a stewardship role, Substitute with renewable and natural processes</i>
Samarbeid med andre organisasjoner	Nøkkelpartnere	Miljø + sosiale	<i>Create value from waste, Adopt a stewardship role, Substitute with renewable and natural processes</i>
Etisk handel	Nøkkelaktivitet	Sosiale	<i>Adopt a stewardship role</i>
Miljøvennlig produkter	Verdiløfte	Miljø	<i>Substitute with renewable and natural processes</i>
Opplæring av ansatte	Nøkkelressurs	Miljø + sosiale	<i>Adopt a stewardship role</i>
Samfunnsansvar (Rosa Sløyfe og Frelsesarmeen)	-	Sosiale	<i>Adopt a stewardship role</i>

Som tabell 5.2 viser er den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft integrert i byggeklossene; nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og nøkkelpartnere. Disse dimensjonen av bærekraft blir praktisert gjennom en kombinasjon av arketyperne *Create value from waste*, *Adopt a stewardship role* og *Substitute with renewable and natural processes*. Bedriften har integrert miljødimensjonen ved å praktisere arketyperne *create value from waste*. Både den miljømessige og sosiale dimensjonen er integrert ved praktisering av arketyperne *substitute with*

renawbles and natural processes. Den sosiale dimensjonen er også integrert gjennom arketypen *adopt a stewardship role*.

Sett i forhold til elementene Stubbs og Cocklin (2008) trekker frem for at en forretningsmodell skal være bærekraftig ser vi at Mester Grønn til stor grad oppfyller de fleste. Mester Grønn trekker på økonomiske, miljømessige og sosiale aspekter av bærekraft i definisjonen av bedriftens formål. Mester Grønn skal levere kvalitet med ekte samfunnsengasjement. Etisk og ansvarlig handel er forankret i bedriften og de har som mål at vi som forbrukere skal kjøpe et bærekraftig produkt. Det er summen av bærekraftelementene vi finner under nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og nøkkelpartnere som fører til at Mester Grønn kan levere og skape verdi for kunden, interessentene, samfunnet og miljøet. Mester Grønn vurderer og er opptatt av behovene til interessentene ved kontinuerlig jobbe med alle ledd i verdikjeden, og de behandler miljøet og samfunnet som en interessent. Dette skjer gjennom samarbeid med ansatte, leverandører og andre organisasjoner. Bedriften fremmer miljøvennlig forvaltning ved at bedriften selv iverksetter og kontinuerlig jobber med å finne mer miljøvennlig løsninger, og de stiller krav til sine leverandører. Bærekraft er forankret i kulturen og bedriften har en toppledelse som er en stor pådriver og legger til rette for at bedriften skal kunne ta bærekraftige valg. Mester Grønn evner å se utover bedriftsperspektivet. De innser at for å få en bærekraftig utvikling må de jobbe for at systemet de er en del av også blir bærekraftig.

I en bærekraftig forretningsmodell er selskapets reduksjon av negative eksternaliteter eller forfremmelse av selskapets eksternaliteter en integrert del av hvordan verdi blir skapt, levert og fanget (Jørgensen & Pedersen, 2013). En bærekraftig forretningsmodell skal skape verdi for både bedriften, kunden, samfunnet og miljøet (Bocken et al., 2015). Basert på Bocken et al (2015) sitt konseptuelle rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller viser analysen at Mester Grønn har integrert den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft i nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter og nøkkelpartnere som vi finner under verdiskaping og verdilevering. Ved å ta hensyn til disse to dimensjonene av bærekraft, skaper og leverer bedriften direkte verdi til miljøet og samfunnet. Bærekraftelementene knyttet til miljødimensjonen har som mål å ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs, og elementene knytte til den sosiale dimensjonen bidrar til at mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv. Det skapes og leveres en verdi ut til kundene ved at de kjøper bærekraftige produkter. Studiet viser at det er et element som går utenfor byggeklossene til

forretningsmodell canvaset, som også kan skape og levere verdi. Dette er tiltak knyttet til bedritens samfunnsansvar, som støtten bedriften gir til Frelsesarmeen, Rosa Sløyfe og ulike prosjekter i Afrika. Her leveres det verdi i forhold til den sosiale dimensjonen av bærekraft, ved at mennesker får muligheten til et bedre liv.

Teorien sier at for en bedrift skal være bærekraftig kan den ikke kun gjøre en ting, det er den totale effekten av alle aktiviteter som betyr noe. Det er ikke kun bedriftens egne aktiviteter som betyr noe når vi snakker om bærekraft, men hele verdikjeden (Høgevold & Svensson, 2012). Mester Grønn har integrert bærekraftelementer i nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og nøkkelpartnere som påvirker alle ledd i verdikjeden.

6. Konklusjon

I dette casestudiet har jeg forsket på hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling sett i forhold til forretningsmodellen. Jeg har undersøkt hvilke bærekraftige elementer som bedriften har integrert og i hvilke deler av forretningsmodellen disse elementene er relatert til. For å svare på oppgavens problemstilling har jeg samlet inn relevant teori og empiriske data fra dokumentasjon og intervjuer med seks ansatte i Mester Grønn.

Dette casestudiet støtter oppunder litteraturen og tidligere forskning på bærekraftig utvikling og bærekraftige forretningsmodeller, men den viser også at teorien knyttet til bærekraftige forretningsmodeller er svært fragmentert. Det er ikke noe rammeverk som gir bedrifter retningslinjer for hvordan de kan praktisere bærekraftdimensjonene og hvordan disse kan integreres i forretningsmodellen. For å gi et godt bilde på hvordan Mester Grønn jobber med bærekraftig utvikling i forhold til forretningsmodellen ble det i analysen brukt en kombinasjon av bærekraftdimensjonene (WCED, 1987; FN, 2019), forretningsmodell canvaset (Osterwalder & Pigneur, 2015), det konseptuelle rammeverket for bærekraftige forretningsmodeller (Bocken, et al., 2015) og bærekraftige forretningsmodell arketyper (Bocken, et al., 2014). Casestudiet viser at bedriften har integrert flere ulike bærekraftelementer inn i forretningsmodellen. Forretningsmodell canvaset (Osterwalder & Pigneur, 2015) ble brukt som et rammeverk i analysen for å knytte de integrerte elementene til de ni byggeklossene, som reflekterer de ulike delene av en forretningsmodell. De integrerte elementene er hovedsakelig knyttet til tre av de ni byggeklossene; nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og nøkkelpartnere. De bærekraftige elementene som ble identifisert og knyttet til disse tre byggeklossene var; avfallshåndtering med fokus på sortering, resirkulering og gjenbruk, miljø – og etiske sertifiseringsordninger, reduksjon i energibruk og alternative energikilder, miljøvennlig transport, samarbeid med leverandører og andre organisasjoner, etisk handel og valg av materiale. Studiet viser at disse elementene er knyttet til den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft og at bedriften praktiserer disse dimensjonene ved å bruke en kombinasjon av arketyper til Bocken et al (2014). På bakgrunn av dette kan vi si at den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft er integrert i forretningsmodellen i byggeklossene nøkkelaktiviteter, nøkkelressurser og nøkkelpartnere. Litteraturen viser at bærekraftdimensjonene må være integrert i forretningsmodellen for å sikre en bærekraftig utvikling og basert på Bocken et al (2015) sitt rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller ser vi at bedriften skaper og leverer bærekraftig verdi

gjennom å ha integrert den miljømessige og sosiale dimensjonen i de tre nevnte byggeklossene.

Ved å se på de integrerte bærekraftelementene ser vi at bedriften både jobber med bærekraft internt og eksternt i samarbeid med andre. De identifiserte bærekraftelementene i dette studiet kan få mer oppmerksomhet og bli prioritert når en bedrift starter å integrere bærekraft i forretningsmodellen. Bedrifter må redusere de negative eksternaliteter og bidra til å skape en delt verdi. En løsning på dette kan være å utvikle bærekraftige forretningsmodeller, som tar hensyn til bærekraftdimensjonene. Samtidig bør det utvikles rammeverk som gir bedrifter retningslinjer for hvordan de kan praktisere dimensjonene av bærekraft og hvordan disse kan integreres i forretningsmodellen. Ved å øke bevisstheten og oppmerksomheten rundt arbeidet med bærekraftig utvikling kan det utløse en etterspørsel etter nye og bærekraftige forretningsmodeller.

7. Begrensninger og implikasjoner

Begrensninger

Denne studien er en 30 poengs masteroppgave som er skrevet på et halvt år, og tid og ressurser har derfor vært en begrensning. Det har blitt gjort seks intervjuer i dette casestudiet. Selv om intervjuene ga en stor mengde empirisk informasjon bør det tas hensyn til at dette er et lite utvalg. For å øke studiets betydning og gyldighet kan det være at det burde vært flere informanter. Kvaliteten på kode – og analyseprosessen kunne vært bedre, om jeg hadde hatt ressurser til å få hjelp med denne prosessen. I dette studiet har jeg kun intervjuet ledere i Mester Grønn. Det kunne vært interessant og intervjuet bedriftens ansatte, samarbeidspartnere og kunder for å se hvordan de mener de påvirker bedriftens arbeid med bærekraftig utvikling.

Teoretiske implikasjoner

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg benyttet meg av flere teorier og rammeverk fra litteraturen. Bærekraft dimensjonene (WCED, 1987; FN, 2019), interessenteorien (Freeman 1984), forretningsmodell canvaset (Osterwalder & Pigneur, 2015), rammeverket for bærekraftige forretningsmodeller (Bocken et al., 2015) og arketyper i den bærekraftige forretningsmodellen (Bocken et al., 2014) har vært sentrale for å svare på oppgavens problemstilling. Samlet sett kan man konkludere med at disse har forklaringskraft og at de har vært avgjørende for å gi et helhetlig bilde. Det var et behov for å bruke alle rammeverkene for å få en forståelse for hvordan arbeidet med bærekraftig utvikling foregår og hvordan dette kan integreres i forretningsmodellen. Det er i dag ikke noe utviklet rammeverk som gir bedrifter retningslinjer for hvordan de kan praktisere de tre dimensjonene av bærekraft og hvordan disse kan integreres i forretningsmodellen. Samtidig ser vi at dette casestudiet støtter oppunder tidligere forskning som sier at for å skape en verdi for både bedriften, kunden, samfunnet og miljøet kreves det at det brukes en kombinasjon av bærekraft dimensjonene, en kombinasjon av arketyper (Bocken et al., 2014) og at disse må integreres i forretningsmodellen. Casestudiet støtter oppunder teorien som sier at de nye fremvoksende bærekraftige forretningsmodellene fokuserer på grønne produkt – og prosessbaserte produkter, regenereringssystemer for avfall, den sirkulære økonomien, alternative energibaserte systemer, samarbeid, lavt fotavtrykk og vurderer et bredt spekter av interesser, inkludert miljø og samfunn (Bocken et al., 2014; Beltramello et al., 2013; Wells, 2013; Jørgensen & Pedersen, 2013; Boons et al., 2012; Stubbs & Cocklin 2008).

Praktiske implikasjoner

Dette studiet har identifisert bærekraftelementer knyttet til både den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft. Studiet har vist hvordan disse kan knyttes til forretningsmodellen og skape en verdi for både bedriften, miljøet og samfunnet. Bærekraftelementene som er identifisert i dette studiet kan være til inspirasjon for andre bedrifter og bli prioritert når bedriften skal starte å integrere bærekraft i forretningsmodellen. Empirien viser at samarbeid med både interne og eksterne interessenter er viktig i arbeidet med bærekraft og får å skape en bærekraftig utvikling. For å lykkes med å integrere bærekraftelementene må bedrifter samarbeide med alle ledd i verdikjeden, med andre organisasjoner som har kunnskap til det aktuelle bærekraft elementet og på tvers med bedrifter i bransjen.

7.1. Videre forskning

Dette studiet antyder flere områder for fremtidig forskning. Det kan videre forskes på i hvilken rekkefølge de ulike bærekraftelementene har blitt integrert. Hvilke elementer er det bedrifter får på plass først og hvilke tar det mer tid å integrere. En kan se på flere bedrifter for å se på hvilke bærekraftelementer som er integrert og i hvilken rekkefølge. På denne måten kan et slik studie bidra som et veikart for bedrifter som ønsker å integrere bærekraft i sin forretningsmodell. Det kan forskes på om det er bedrifter som har lyktes med å integrere alle tre dimensjonene av bærekraft og hvordan er dette gjort. Dette kan være med på å skape et trinnvis rammeverk for andre som ønsker å praktisere bærekraft og integrere det i forretningsmodellen. Videre forskning kan også måle i hvilken grad ulike bærekraft elementer har blitt integrert. Er det noen elementer som er mer krevende å integrere fullt ut og er det hindringer som gjør at noen elementer er vanskeligere å integrere enn andre? Det kunne vært interessant å identifisere suksessfaktorer hvor en vellykket integrering skjer. Et annet interessant tema for forskning er å se på hvorfor bedrifter velger de bærekraftelementene de gjør og hvilke faktorer som påvirker disse valgene. Da kan en se på om det er interne og eksterne krefter som påvirker disse valgene. I dette casestudie kom det frem at det var vanskelig for bedriften å finne bevis for at arbeidet med bærekraftig utvikling ga økt lønnsomhet. For fremtiden ville det vært interessant og gjort en studie relatert til hvordan integrering av bærekraft relaterer seg til bedriftens økonomiske prestasjon. Hvis et slik studie viser et positivt forhold, kan dette gi motivasjon for flere bedrifter til å jobbe med bærekraftig utvikling.

8. Bibliografi

- Afuah, A., 2004. *Business Models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Afuah, A. & Tucci, C., 2001. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Al-Debei, M. & Avison, D., 2010. Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19 (3), pp. 359-376.
- Amarsy, N., 2015. Why and How Organizations Around the World Apply the Business Model Canvas. *Blog.strategyzer.com*, Volum Hentet 28.01.18 fra <https://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>.
- Amit, R. & Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 493-520.
- Applegate, L. M., 2000. E-business models: Making sense of the internet business landscape. In G. Dickson & G. DeSanctis (Eds.). *Information technology and the future enterprise: New models for managers*, pp. 49-101.
- Beltramello, A., Haie-Fayle, L. & Pilat, D., 2013. *Why New Business Models Matter for Green Growth, OECD Green Growth Papers, 2013-01*, Paris: OECD Publishing.
- Bocken, N., Rana, P. & Short, S., 2015. Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32 (1), pp. 67-81.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 42-56.
- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F., 2013. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of cleaner production*, 45, pp. 9-19.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J. & Wager, M., 2012. Sustainable Innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner production*, 45 (2013), pp. 1-8.
- Bowman, C. & Ambrosini, V., 2000. Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management* 11, pp. 1-15.
- Brousseau, E. & Penard, T., 2006. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economic platforms. *Review of Network Economics*, 6 (2), pp. 81-110.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Business Research Methods*. 3. utgave red. New York: Oxford University Press Inc..
- Chesbrough, H., 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planner*, 43 (2-3), pp. 354-363.
- Clarkson, M., 1995. A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review* 20(1), pp. 92-118.
- Donaldsen, T. & Preston, L., 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2002. E-business model design, classification. and mearsurments. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), pp. 5-23.

- Eccles, R., Ioannou, I. & Serafeim, G., 2014. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60, 11, pp. 2835-2857.
- Elkington, J., 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. s.l.:Capstone.
- Elkington, J., 1998. Partnership from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, pp. 37-51.
- Elkington, J., 2004. Enter the triple bottom line. I: A. Henriques & J. Richardson, red. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. London: Earthscan, pp. 1-16.
- Esslinger, H., 2011. Sustainable Design: Beyond the Innovation-Driven Business Model. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (3), pp. 401-404.
- FN, 2018. *FNs bærekraftsmål*. [Internett]
Available at: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
[Funnet 21 Januar 2018].
- FN, 2018. *Klimaendringer*. [Internett]
Available at: <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
[Funnet 14 Januar 2019].
- FN, 2019. *Bærekraftig Utvikling*. [Internett]
Available at: <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
[Funnet 21 Januar 2019].
- Freeman, R., 1984. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R., 2010. *Strategic management: A stakholder Approach*. Cambridge: Cambridge Univeristy Press.
- Gardetti, M. A. & Torres, A. L., 2013. *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption*. Sheffield, UK : Greenleaf Publishing Limited.
- George, G. & Bock, A., 2009. *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*, London: Imperial College.
- Gibson, R., 2001. *Specification of sustainability-based environmental assessment decision criteria and implications for determining "significance" in environmental assessment.*, s.l.: s.n.
- Gipsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2016. *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk .
- Glavič, P. & Lukman, R., 2007. Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15 (18), pp. 1875-1885.
- Hay, I., 2010. *Qualitative research methods in Human Geography*. 3. utgave red. Canada: Oxford University Press.
- Høgevold, N. & Svensson, G., 2012. A business sustainability model: A European case study. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27 (2), pp. 142-151.
- Høgevold, N. et al., 2014. Sustainable business models: Corporate reasons, economic effects, social boundaries, environmental actions and organizational challenges in sustainable business practices. *Baltic Journal of Management*, 9(3), pp. 357-380.

- Henriques, I. & Sardorsky, P., 1999. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp. 61-85.
- Ho, L. & Taylor, M., 2007. An Empirical Analysis of Triple Bottom-line Reporting and its Determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting* 18(2), pp. 123-150.
- Hoveskog, M. et al., 2018. Education for Sustainable Development: Business modelling for flourishing. *Journal of Cleaner Production* (172), pp. 4383-4396.
- Innovasjon Norge, 2015. *Bærekraft som konkurransefortrinn*. [Internett] Available at: <https://www.innovasjon Norge.no/no/om/nyheter/2015/barekraft-som-konkurransefortrinn/> [Funnet 22 Januar 2019].
- Jackson, A., Boswell, K. & Davis, D., 2011. Sustainability and Triple Bottom Line Reporting – What is it all about?. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1 (3), pp. 55-59.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L., 2018. *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. 1. utgave red. s.l.:Palgrave Macmillan.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T., 2013. *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jenkins, B., Annandale, D. & Morrison-Saunders, A., 2003. Evolution of a sustainability assessment strategy for Western Australia. *Environ Plan Law J*, 201 (1), pp. 56-65.
- Jenkins, H., 2009. A “Business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1).
- Johannessen, A., Christoffersen L. & Tufte, P., 2011. *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 3. utgave red. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. & Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelt metode*. 5. utgave red. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnston, P., Everad, M., Santillo, D. & Robert, K.-H., 2007. Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14 (1), pp. 60-66.
- Jolink, A. & Niesten, E., 2013. Sustainable Development and Business Models for Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24 , pp. 386-401.
- Joyce, A. & Paquin, R., 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135 (1), pp. 1474-1486 .
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M. & Goh, E., 2013. The Benefits of Sustainability-Driven Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), pp. 69-73.
- Kuckartz, U., 2014. *Qualitative text analysis. A guide to Methods, Practice & Using Software*. London: Sage Publications.
- Kurzel, A., 1999. Sampling in qualitative inquiry. I: M. Crabtree, red. *Doing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Lüdeke-Freund, F., 2010. Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability'. *Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation*, R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, eds., Delft.

- Lüdeke-Freund, F., 2010. *Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability*, 21335 Lüneburg, Germany: Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana University of Lüneburg,.
- Lee, N., 2002. Integrated Approaches to Impact Assessment: Substance or Make-Believe?. *Environmental Management and Assessment* .
- Lewandowski, M., 2015. Designing the Business Models for Circular Economy - Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8 (2016), pp. 1-28.
- Lozano, R. & Huisingh, D., 2011. Inter-Linking Issues and Dimensions in Sustainability Reporting. *Journal of Cleaner Production* 19 (2-3), pp. 99-107.
- Luetkenhorst, W., 2004. Corporate Social Responsibility and the Development Agenda. *Intereconomics* 39(3), p. 157–168.
- Malt, U., 2015. *Store norske leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/kvalitativ>
[Funnet 4. Desember 2018].
- Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V., 2009. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, p. 71–89.
- Massa, L. & Tucci, C., 2013. Business model innovation. I: *The Oxford Handbook of Innovation Management*. s.l.:s.n., pp. 420-441.
- Meld. St, 2008. *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009/id542966/sec1>
[Funnet 14 Januar 2019].
- Mitchell, M., Curtis, A. & Davidson, P., 2008. Evaluating the Process of Triple Bottom Line Reporting; Increasing the Potential For Change. *Local Environment*, 13(2), pp. 67-80.
- Morris, M., Schiendehutte, M. & Allen, J., 2005. The entrepreneur's business model; toward a unified perspective. *Journal of business Reserach*, 58 (6), pp. 726-735.
- Norad, 2015. *Utfordringene med en bærekraftig utvikling*. [Internett]
Available at: <https://norad.no/aktuelt/norad-konferansen/norad-konferansen-2012/tema/utfordringene-med-en-barekraftig-utvikling/>
[Funnet 5 Mai 2019].
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2015. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C., 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp. 1-25.
- Osterwalder, A., 2004. *The Business model ontology - A proposition in a design science approach*. Dissertation 173: University of Lausanne.
- Painter-Morland, M., 2006. Triple Bottom-Line Reporting as Social Grammar: Integrating Corporate Social responsibility and Corporate Codes of Conduct. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp. 353-364.
- Pope, J., Annandale, D. & Morrison-Saunders, A., 2004. Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 24, p. 595 – 616.

- Porter, M. & Kramer, M., 2011. Creating shared value., *Harvard Business Review*, 89, pp. 62-77.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E., 2012. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal Innovation Sustainable Development*, 6(2).
- Seelos, C. & Mair, J., 2007. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21, pp. 49-63.
- Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J., 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48, pp. 199-207.
- Sheate, W. et al., 2003. Integrating the environment into strategic decision-making: conceptualizing policy SEA. *Eur environ*, 13(1), pp. 1-18.
- Short, S., Padmakshi, R., Bocken, N. & Evans, S., 2013. Embedding Sustainability in Business Modelling through Multi-stakeholder Value Innovation. I: *Emmanouilidis C., Taisch M., Kiritsis D. (eds) Advances in Production Management Systems. Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services. APMS 2012. IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol 397. Berlin: Springer.
- Silverman, D., 2006. *Interpreting qualitative data*. 3. utgave red. London: Sage Publications .
- Silverman, D., 2010. *Doing Qualitative research*. 3. utgave red. London: Sage Publications.
- Stewart, D. & Zhao, Q., 2000. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 19, pp. 287-296.
- Stubbs, W. & Cocklin, C., 2008. Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization & Environment*, 21 (2), pp. 103-127.
- Stubbs, W. & Cocklin, C., 2008. Conzeptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization & Environment*, 21 (2), pp. 103-127.
- Teece, D., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp. 172-194.
- Thagaard, T., 2009. *Systematikk og innelvelser - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Timmers, P., 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets* 8(2), pp. 3-8.
- Waddock, S., Bodwell, C. & Graves, S., 2002. Responsibility: The New Business Imperative. *The Academy of Management Executive* 16(2), p. 132-147.
- Wang, L. & Lin, L., 2007. A Methodology Framework for the Triple Bottom Line Accounting and Management of Industry Enterprises. *Internaltional Journal of Production Research*, 45(5), pp. 1063-1088.
- Weill, P. & Vitale, M. R., 2001. Place to space: Migration to e-business models. *Harvard Business School Press*.
- Wells, P., 2013. *Business models for sustainability*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Windsor, D., 2004. Stakeholder influence strategies for smarter growth. I: S. Sharma & M. Starik, red. *Stakeholders, the environment, and society*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 93-116.

World Business Council for Sustainable Development, 2001. *The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference Towards the Johannesburg Summit 2002 and Beyond*, s.l.: World Business Council for Sustainable Development.

World Commission on Environment and Development , 1987. *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

Yin, R., 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. 4. utgave red. United Kingdom: SAGE publications.

Zott, C. & Amit, R., 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp. 216-226.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Rereach. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1019-1042.

9. Vedlegg

Intervjuguide

Bakgrunns informasjon/overgangsspørsmål

- Hvordan bakgrunn/utdanning har du og hvordan fant du veien til Mester Grønn?
- Hva er din stilling og arbeidsoppgaver hos Mester Grønn?
- Hvordan erfaring har du å jobbe med bærekraft?
- Kan du beskrive hvordan din rolle relaterer seg til arbeidet med bærekraftig utvikling?

Forretningsmodell

- Hvordan vil du beskrive Mester Grønn sin forretningsmodell? (*verdiskaping, kundesegmenter, partnere, innteksstrøm, ressurser, implementeringer, kanaler osv.*)
- Hvilke verdier ønsker dere å skape for kunder og andre interessenter – og hvordan gjør dere det?
- Opplever du at bedriftens forretningsmodell stadig endrer seg – hvis ja, hvordan?

Bærekraft

- Kan du fortelle litt hvordan Mester Grønn jobber med bærekraft og hva betyr bærekraft hos dere?
 - o Eksempler på hvordan dere arbeider med sosiale problemer og miljø
 - o Hvordan har tiltakene blitt implementert?
 - o Hvorfor valgte dere disse tiltakene?
- Hvordan påvirker de bærekraftige tiltakene
 - o Kunder
 - o Salg
 - o Profitt
 - o Konkurrenter
 - o Partnere
- Hvilke interessenter og andre samarbeidspartnere er viktig for Mester Grønn i arbeidet med bærekraft?
 - o Hvorfor?
 - o Hvordan jobber dere sammen?
 - o Konkrete eksempler
- Hvordan arbeider dere med å sikre bærekraft i hele verdikjeden?
- I hvilken grad påvirker kunder og interessenter arbeidet deres med bærekraft?
- Kan du fortelle litt om bærekraft tiltak som ikke har fungert og hvorfor?
- Kan du fortelle litt om hvilke utfordringer bedriften står ovenfor i arbeidet med bærekraftig utvikling?
 - o Barrierer – politisk, reguleringer?
- Kan du gi noen eksempler på vellykkede prosjekter innenfor bærekraft og forklare hvorfor deres lykkes så godt med disse?
- Kan du fortelle litt om hvordan du oppfatter at bærekraft tiltakene er knyttet til bedriftens resultat?
 - o Er bærekraft en del av bedriftens forretningsmodell eller strategi?
- Hva er planen fremover for å bidra til en bærekraftig utvikling?
- Noe mer du ønsker å tilføye?

Samtykkeskjema

Informasjon

Deltakelse i undersøkelse om bærekraftig forretningsmodeller.

Bakgrunn

Dette er et intervju som vil danne grunnlaget for min empiri som skal benyttes i masteroppgaven.

Beskrivelse av studiet

Teamet for dette studiet er bærekraftig forretningsmodeller. Studiet vil se på hvordan bedrifter jobber med bærekraftig utvikling. Hensikten er å få informantenes egne ord om hvordan arbeidet med bærekraft foregår og hvilke verdier dette skaper.

Lagring og sletting av informasjon

Intervjuet vil bli tatt opp på mobilen. All data vil i ettertid bli transkribert og blir brukt som empiri i masteroppgaven. Informasjonen blir lagret elektronisk på PC, og blir slettet senest juni 2019, etter innlevering av masteroppgaven.

Frivillig deltakelse

All deltakelse er frivillig og en deltaker kan når som helst trekke seg fra studiet. Ingen informasjon vil da bli brukt og all data blir slettet.

Konfidensialitet

All informasjon blir behandlet konfidensielt og i tråd med Forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Kun ansvarlig forsker, Julie Rokke Jagland, vil samle data og ha tilgang til innsamlet datamateriale. Som informant har du rett til å se over all informasjon og korrigere eventuelle feil. Før studien tar til, bes det om at du samtykker i deltakelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i dette studiet.

Sted og dato

Signatur



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway