



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Handelshøyskolen

Bærekraft og samarbeid i den Norske havbruksnæringen

Sustainability and alliances in the Norwegian
aquaculture industry

Sondre Bylund

Strategisk ledelse

Stian Eskeland Bjørkli

Strategisk ledelse

Forord

Masteravhandlingen er skrevet ved NMBU Handelshøyskolen på Ås. Avhandlingen er skrevet som den avsluttende delen av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon, med hovedprofil i strategisk ledelse. Bedriftenes søkelys på bærekraft er betydelig, og samhold for å møte klimautfordringene er nødvendig. Med dette som bakgrunn ble temaet for oppgaven definert til bærekraft og samarbeid. Avhandlingen ble skrevet i samarbeid med bedriften AQS AS, et selskap i aqua-service bransjen.

Vi ønsker å takke AQS AS for muligheten til å bruke organisasjonen som et utgangspunkt, noe som har bidratt til å gi oss et overblikk i arbeidet med bærekraft og samarbeid. Samtidig vil vi også rette en stor takk til informantene som representerer forskjellige oppdrettsselskaper i Norge. Som en diversifisert gruppe har dere bidratt til unik og relevant innsikt i strukturene som omhandler bærekraft og samarbeid. Villigheten til å dele deres innsikt verdsettes høyt.

Som vår veileder, ønsker vi å rette en stor takk til professor Bernt Aarset, som har bidratt med kloke og erfarne råd gjennom hele prosessen. Det tydelige engasjementet har gitt oss god mulighet til diskusjon og problemløsning for å komme i mål med avhandlingen.

Til slutt vil vi takke våre kjære, venner og familie for støtte og gode innspill.

Ås, 16.05.2022

Sondre Bylund

Stian Eskeland Bjørkli

Sammendrag

Det globale samfunnet står ovenfor store vanskeligheter i kampen mot klima- og miljøendringer. Samtidig gir en stadig økt befolkning et behov for akselerert produksjon av bærekraftig mat. Etablering av bærekraftige produksjonsmetoder har derfor blitt en relevant utfordring, dette også innenfor den norske havbruksnæringen. Som en del av havbruksnæringen, finner vi en delbransje som blir referert til som aqua-service bransjen. Dette er en bransje som leverer service-tjenester på oppdrettslokalitetene til aktørene i havbruksnæringen. I denne bransjen opererer selskapet AQS AS. For en enslig aktør som driver sin forretning i et system hvor de inngår som en del av en større verdikjede, kan det virke vanskelig å finne sin retning i arbeidet mot å bli en mer bærekraftig aktør.

Masteravhandlingen ønsker å utforske hvordan et enkeltsselskap kan utbedre sin posisjon som en bærekraftig aktør gjennom samarbeid med andre aktører. Slik kan enkeltaktørene på en best mulig måte fortsette og utvikle sitt arbeid med bærekraft. For å utforske problematikken har vi utført seks intervjuer med aktører i havbruksnæringen og aqua-service bransjen. Empirien funnet i studien har så blitt drøftet opp mot litteratur med temaer innenfor nettverksteori, allianseteori og bærekraftssamarbeid.

Forskningsspørsmålet ønsker å undersøke; *hvordan kan AQS AS anvende sine nettverk til å utvikle sin posisjon som en bærekraftig aktør?* Hvor den innhentede empirien forsøkte å belyse muligheter, holdninger og viktige momenter som kan bygge opp om mulige bærekraftssamarbeid.

I teorien finner vi hold for at en enslig aktør som ønsker å forbedre sitt bærekrafts arbeid kan nytte seg av samarbeid for å løse utfordringen. Denne innsikten vil særlig gjelder selskaper som opplever at de har nådd et punkt der kompetansen eller ressursene innad i selskapet ikke er tilstrekkelig for å nå sine bærekraftsmål. Studien viser at det er bred enighet i havbruksnæringen om at samarbeid for å møte klima- og miljøutfordringer er nødvendig da store deler av oppdretternes utslipp kan spores til underleverandører. Det vil derfor være et insentiv for aktørene i havbruksnæringen å tilrettelegge for samarbeid for å øke bærekraften til underleverandørene i sin verdikjede. På bakgrunn av disse funnene vil vi argumentere for at aktører som mangler kompetanse eller ressurser innenfor bærekraft kan søke å etablere dette gjennom samarbeid.

Abstract

The global society faces great difficulties in the fight against climate- and environmental changes. At the same time, an ever-increasing population demands an increase in the production of sustainable food. Establishing sustainable production methods has therefore become a relevant challenge, also within the Norwegian aquaculture industry. As part of the aquaculture industry, we find a sub-sector that we will refer to as the aqua-service industry. This is an industry that provides services to the players in the aquaculture-industry's farming sites. The company AQS AS provides services for actors within this commerce. For a single player operating in a system as part of a larger value chain, it may seem difficult to find direction in the work towards becoming a more sustainable supplier.

This master's thesis wants to explore how a single actor can improve their position as a sustainable player through cooperation with other actors, in order to find the best way for players to continue and develop their sustainability work. To investigate we have conducted six interviews with informants in the aquaculture- and aqua-service industries. The empirical evidence found in the study has then been discussed in the field of literature with topics within alliances, networks, and sustainable alliances.

The research question addresses; *how can AQS AS use its network to develop their position as a sustainable actor?* Where the obtained empirical data attempted to shed light on opportunities, attitudes and important factors that can build on sustainability cooperation.

In the literature we find that a single player who wants to improve their sustainability work can use collaboration to solve the challenge. This implies especially for companies that has reached a point where the expertise or resources within the company are not sufficient. The study shows that there is a broad agreement in the aquaculture industry that cooperation as a means to meet the climate- and environmental challenges is necessary, as large parts of the fish farmers' emissions can be traced to subcontractors. This will provide an incentive for the fish farmers to facilitate cooperation to increase the sustainability of the subcontractors in their value chain. Based on these findings, we argue that actors who lack expertise or resources to reach desired sustainability goals, can seek to establish this through collaboration.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
1. Innledning.....	1
1.1 Formål og forskningsspørsmål	2
1.2 AQS AS	3
2. Havbruk.....	4
2.1 Havbruksnæringen i Norge, fra pioner til storindustri	4
2.2 Introduksjon av Aquaservice-bransjen	6
2.3 Klimaavtrykk og bærekraft i Havbruksnæringen	7
3. Litteraturgjennomgang	9
3.1 Bærekraft	9
3.2 Bærekraftssamarbeid	10
3.2.1 Nettverksteori i møte med grønn innovasjon.....	10
3.2.2 Allianser	12
3.2.3 Samarbeid for å fremme bærekraft	13
3.3 Teoretiske poenger	15
3.4 Mulige fallgruver ved bærekraftssamarbeid.....	19
4. Forskningsmetode	20
4.1 Utvalg	20
4.2 Gjennomføring.....	22
4.2.1 Intervjuguide	22
4.2.2 Intervjuets struktur	23
4.2.3 Innsamling av data	23
4.2.4 Transkripsjon	25
4.3 Analyse av data.....	26

4.4 Etiske vurderinger og betraktninger	27
4.4.1 Informert samtykke og konfidensialitet	27
4.4.2 Konsekvens av deltagelse	28
4.5 Avhandlingens kvalitetsvurdering	28
4.6 Feilkilder.....	30
5. Presentasjon av empiri og diskusjon	31
5.1 Bærekraft	32
5.2 Oppfattelse av samarbeid.....	37
5.2.1 Etablering av samarbeid gjennom nettverk.....	38
5.3 Bærekraftssamarbeid	42
5.3.1 Kunnskapsdeling- og utvikling	43
5.3.2 Eksternt press	46
5.3.3 Ytelse	50
5.3.4 Oppsummerende diskusjon av bærekraftssamarbeid.....	51
6. Konklusjon	54
7. Referanseliste	57
8. Vedlegg	65
Vedlegg 1 Intervjuguide	65
Vedlegg 2 Informasjonsskriv NSD.....	67

i. Figurliste

Figur 1: *Utvikling av Produksjonsvolum Laks og regnbueørret i 1000 tonn*

Figur 2: *Kilogram CO2 ekvivalenter per 100-gram protein produsert*

Figur 3: *Kapitteloversikt og sammenheng*

ii. Tabelloversikt

Tabell 1: *Teoretiske poenger til diskusjon*

Tabell 2: *Oversikt informant relevans og intervju tid*

Tabell 3: *Oversikt kategorifrekvens*

Tabell 4: *Holdning til påstand om bærekraft og samarbeid*

Tabell 5: *Empirisk oversikt sett i lys av bærekraftssamarbeid*

1. Innledning

Verdenssamfunnet står ovenfor store utfordringer i kampen mot klima- og miljøforandringer. Samtidig gir en stadig økende befolkning et behov for en akselererende produksjon av mat. Dagens industrialiserte matproduksjon høster negativ kritikk for å være lite bærekraftig. Kritikken rettes også mot havbruksnæringen i Norge. Gjennom programmer som Folkeopplysningen (Wahl, 2020), og senest i boken den «*Den nye fisken*» fra 2021 av Simen Sætre og Kjetil Østli blir utfordringene med bærekraft i næringen beskrevet.

For havbruksnæringen blir det viktig å implementere bærekraft i sin strategi for å imøtekomme det grønne skiftet i samfunnet og for å begrense de globale klima- og miljøutfordringene (FN Sambandet, 2021). Sammen med aqua-service bedriften AQS AS vil oppgaven utforske hvordan bedrifter i havbruksnæringen oppfatter bærekraft og hvordan organisasjonen kan bli en sterkere bærekraftig aktør gjennom samarbeid. Temaet for avhandlingen omhandler hvordan en enkelt aktør i en stor bransje, kan bruke sitt nettverk for å nå sine bærekraftsmål.

I 2015 vedtok de fleste av de Forente Nasjoner (FN) sine medlemsland «agenda 2030», som inneholder 17 bærekrafts mål. Det sentrale prinsippet med bærekraftsmålene er at ingen skal utelates (Regjeringen, 2020). Både før og etter målene ble utarbeidet har det vært flere klimakonferanser hvor stater og interessent-organisasjoner har jobbet for å konkretisere tiltak og mål. Den første forpliktende avtalen, Kyotoavtalen, ble utarbeidet i 1997, men ble først gyldig etter at 55 land hadde ratifisert avtalen i 2005 (FN-Sambandet, 2020). I nyere tid er det klima-toppmøtene i COP (*Conference of the Parties*) 15 København, COP 21 Paris og senest i COP 26 Glasgow (Pettersen, 2021), som har bidratt til å utvikle nye og konkrete retningslinjer for å begrense konsekvensene av klimaendringene.

På COP 26 Glasgow trekkes det frem at for å nå målene må samarbeid mellom aktører i næringslivet fremheves, noe som viser til bærekraftsmål 17: *Samarbeid for å nå målene* (United Nations, 2021). FN's generalsekretær António Guterres peker på at det er markedsmessige aspekt ved klimaendringene som organisasjoner nå må ta innover seg. Guterres legger til «*kundene forventer det, arbeidstakerne krever det, og fremtiden er avhengig av det*» (United Nations, 2021).

Den norske havbruksnæringen forsvarer sin stilling som en bærekraftig produsent av animalsk protein ved å sammenligne seg med andre produksjonsformer som for eksempel europeisk

storfeproduksjon (Winther et al., 2020). Ser vi klimagassutslippet fordelt på produksjonsmetoder kan dette virke rimelig (figur 2). Det er derfor interessant å undersøke i hvilken grad AQS AS kan bidra til at sine kunder reduserer sitt klimaavtrykk gjennom samarbeid.

1.1 Formål og forskningsspørsmål

Oppgaven har som formål å belyse hva som forventes av en aktør som leverer varer og tjenester til havbruksnæringen i 2022. Forfatterne finner temaet rundt bærekraft interessant, og det er et emne som vil i evig tid være relevant. Havbruksnæringen virker for forfatterne som en bransje som er svært villig til å vise at bærekraft er et viktig aspekt ved forretningsdriften. Samtidig har leverandørindustrien som er tilknyttet bransjen ytret en oppfatning av at det viktigste har vært å konkurrere på pris for å vinne fram i anbudsrunder. I senere tid har dette fokuset blitt rettet i større grad mot en mer bærekraftig leveranse. Dette skiftet i næringen har ført til at aqua-service bransjen, som leverer tjenester til havbruksnæringen, innser at også de må forbedre sitt bærekraftige arbeid for å sikre sin relevans i fremtidens marked.

Leverandører må kontinuerlig jobbe for å oppfylle sine kunders krav. Det er derfor interessant å undersøke hvordan en enslig aktør som leverer tjenester til sine kunder strever for å treffe kundenes forskjellige krav og oppfatning av bærekraft.

Ut ifra dette, har forfatterne formulert et forskningsspørsmål som er konstruert for å fange opp hvordan man kan bruke samarbeid til å utvikle sin organisasjon i en bærekraftig retning. Forskningsspørsmålet er;

Hvordan kan AQS AS anvende sine nettverk til å utvikle sin posisjon som en bærekraftig aktør?

Når AQS AS ønsker å gå ut i markedet for å bli en positiv bidragsyter i næringen er det viktig at de som organisasjon tar bærekraftige og etiske hensyn som samsvarer med aktørene de ønsker å samarbeide med. For AQS AS vil det være en viktig del av transformasjonen mot en mer bærekraftig retning, å avdekke hvilke momenter de må jobbe med for å imøtekomme kundens forventninger. For en aktør i AQS AS sitt kundenettverk vil det være risikofyllt å inngå ett samarbeid eller å alliere seg med en aktør som eventuelt ikke har kontroll, eller er bevisst forholdet til sin posisjon (Li et al., 2014, s. 826). Det oppleves at denne informasjonen er noe manglende, og at dette kan gi selskapet en usikkerhet ved operasjonalisering av tiltakene.

1.2 AQS AS

Oppgaven skrives ved Handelshøyskolen på Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Selve temaet rundt oppgaven har blitt utarbeidet sammen med aqua-servicebedriften AQS AS.

AQS AS er ett servicebåt rederi, som ble etablert som Namsos Dykkerselskap i 1991. Selskapet har rundt 160 medarbeidere, hvor 65 fungerer som dykkere. Dette gjør AQS AS til Norges største dykkerselskap. Hovedkontoret ligger på Lauvsnes i Flatanger kommune i Trøndelag fylke. Organisasjonen er en maritim entreprenør som utfører alle type tjenester på havet. Som sitt hovedmarked har de spesialisert seg på servicetjenester opp mot havbruksnæringen (AQS AS, 2020).

1.3 Avhandlingens struktur

I kapittel 1 har vi presentert tema og problemstilling. Videre i oppgaven vil strukturen deles inn i kapitler og delkapitler. Kapittel to vil gi leseren en rask gjennomgang av havbruksnæringen og aqua-service næringen, som har vokst fram rundt havbruksnæringen. Kapittel tre vil omfatte en litteraturgjennomgang innen relevante temaer. I kapittel fire vil det gjennomgås relevant metode for oppgaven. Kapittelets formål er å belyse prosessen rundt avhandlingens utførelse. Her vil temaer som informanthåndtering, valg av datainnhentingsmetode, etiske og praktiske problemstillinger bli presentert. Videre vil kapittel fem se på de empiriske funnene som intervjuene har gitt, samt diskutere disse opp mot den teoretiske innsikten fra kapittel tre. Disse funnene vil bli fremstilt i underkapitler. Som en avslutning vil kapittel seks sammenfatte og avslutte oppgaven.

2. Havbruk

Havbruksbransjen er en stor og omfattende næring, hvor hovedfokus er oppdrett av fisk. I Norge omfatter oppdrett i all hovedsak laks og noe ørret (Misund, 2021a). En av underbransjene, eller delbransjene i oppdrettsnæringen er det vi vil definere som aqua-service bransjen. Denne delen av bransjen omhandler salg av service-tjenester til oppdrettselskapene. Avhandlingen vil i neste delkapittel kort gjennomgå havbruksbransjen og dets historie. Kapittel 2.2 setter et blikk på aqua-servicebransjen, og kapittel 2.3 vil se nærmere på bærekraft i havbruksnæringen.

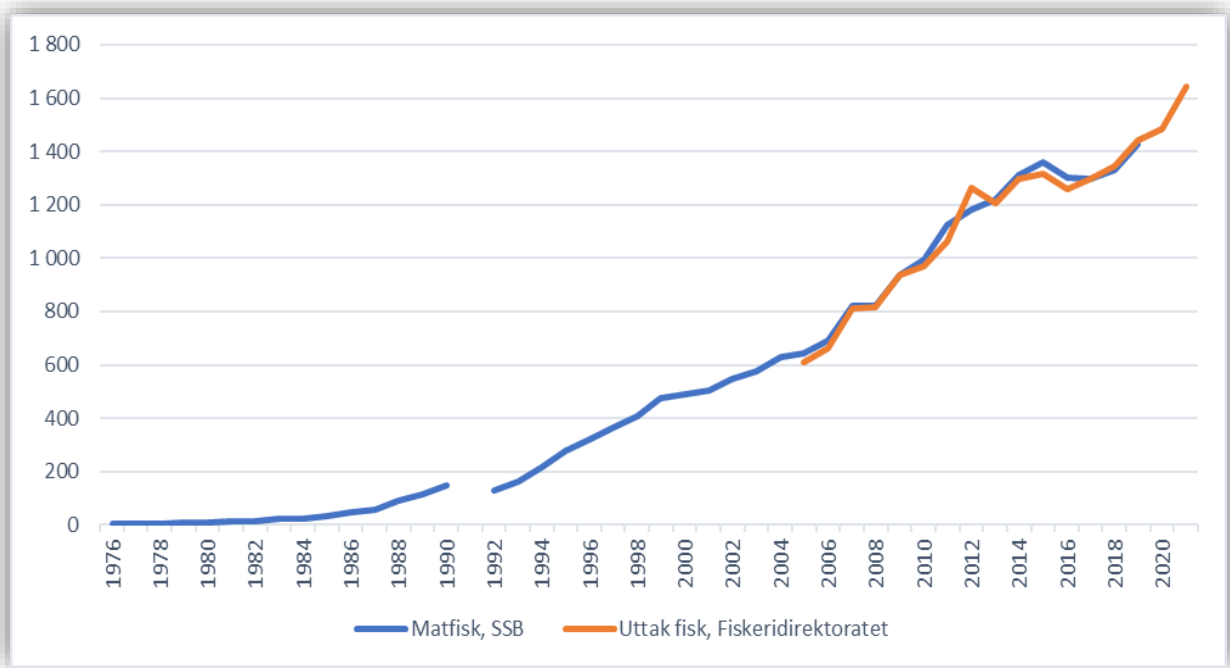
2.1 Havbruksnæringen i Norge, fra pioner til storindustri

Havbruk er en samlebetegnelse på alt akvakultur som gjøres i havet. Akvakultur er oppdrett og dyrking av organismer i vann (Misund, 2021b). I Norge er det fiskeoppdrett som er den foretrukne formen for havbruk. Atlantisk laks utgjør rundt 94,5 prosent, og regnbueørret rundt 5 prosent, av det totale oppdrettsvolumet. Innenfor lakseoppdrett er Norge den største produsenten i verden og står for over halvparten av verdensproduksjonen (Misund, 2021a).

På tidlig 1960-tallet ble det satt ut regnbueørret som gradvis ble tilvent sjøvann i Norge. Det som regnes som den første suksessfulle fiskefarmen i Norge ble etablert på Hitra i Trøndelag i 1970, hvor det ble satt ut 20,000 laks i åttekantede bur (Hovland et al., 2014). Dette kan anses som starten på det norske oppdrettseventyret.

For industrien var starten på 1980-tallet preget av vekst og optimisme. Overproduksjon, sykdommer og problemer med tilgang til det Europeiske markedet førte derimot til en krisetilstand og et konkursras i oppdrettsbedrifter på slutten av 1980-tallet og starten på 1990-tallet (Hovland et al., 2014).

Etter kollapsen på sent 1980- til tidlig 1990-tallet ser vi en eventyrlig vekst i produksjonsvolumet av matfisk. I grafen (figur 1) under fremstilles laks og regnbueørret, hvor datagrunnlaget er hentet fra Statistisk sentralbyrå sin databank ved den avsluttede dataserien «Akvakultur. Salg av slaktet matfisk, etter region, fiskeslag, år og statistikkvariabel [Avsluttet serie]» (Statistisk Sentralbyrå, 2018), samt fra Fiskeridirektoratet (2022) sin dataserie «Biomassestatistikk 2005-2022».



Figur 1: *Utvikling av Produksjonsvolum Laks og regnbueørret i 1000 tonn*

Med denne veksten i produksjonsvolum ser vi en fremtreden av de store oppdrettskjempene på bekostning av de små lokale aktørene. Denne veksten for noen få, kan vi se i sammenheng med at tilgjengeliggjøringen av kapital ved endret selskapsstruktur fra private selskaper til offentlige aksjeselskaper (Hovland et al., 2014).

Samtidig ser vi fortsatt fram til i dag utfordringer knyttet opp mot miljø og bærekraftperspektivet i bransjen. Regjeringen publiserte i 2021, Havbruksstrategien – *Et hav av muligheter*, en strategi som peker på den politiske viljen for næringens vekst. I skriveet kommer det fram at det er et ønske om en femdobling av havbruksnæringens produksjon innen 2050. Dette for å møte det økte behovet for mat i lys av den forventede befolkningsveksten i verden, i tillegg til å forsterke en viktig norsk eksportnæring (Regjeringen, 2021).

For at den ønskede veksten skal kunne gjennomføres må utfordringene som preger bransjen håndteres. Dette må gjøres ved utvikling av ny produksjonsteknologi, samt et økt søkelys på fiskens velferd, klima og miljø (Bohnes et al., 2022).

2.2 Introduksjon av Aquaservice-bransjen

Rundt havbruksnæringen har det bygget seg opp en stor flåte med servicefartøy. Denne bransjen kaller vi aqua-service bransjen, hvor aktørene i bransjen kan beskrives som «sjøentreprenører» (AQS AS, 2020). Dette er noe som refereres til at de gjør store og varierte oppdrag på vegne av oppdretteren som utfører selve produksjonen av fiske-biomassen.

Et servicefartøy, også kalt et multifunksjonsfartøy er et fartøy som kan utføre forskjellige oppdrag på sjøen. Fartøyene spiller en viktig rolle i driften av oppdrettsanleggene langs kysten. Tjenestene som blir utført varierer fra inspeksjon og overvåkning av produksjonsanlegg, ROV (Remote Operating Vehicle) – operasjoner, dykkertjenester, forankrings-operasjoner, vasking av nøter, flytekrager, utlegg av produksjonsanlegg og fortøyning av disse, samt bistand ved behandling av parasitter og sykdom (Kystrederiene, u.å).

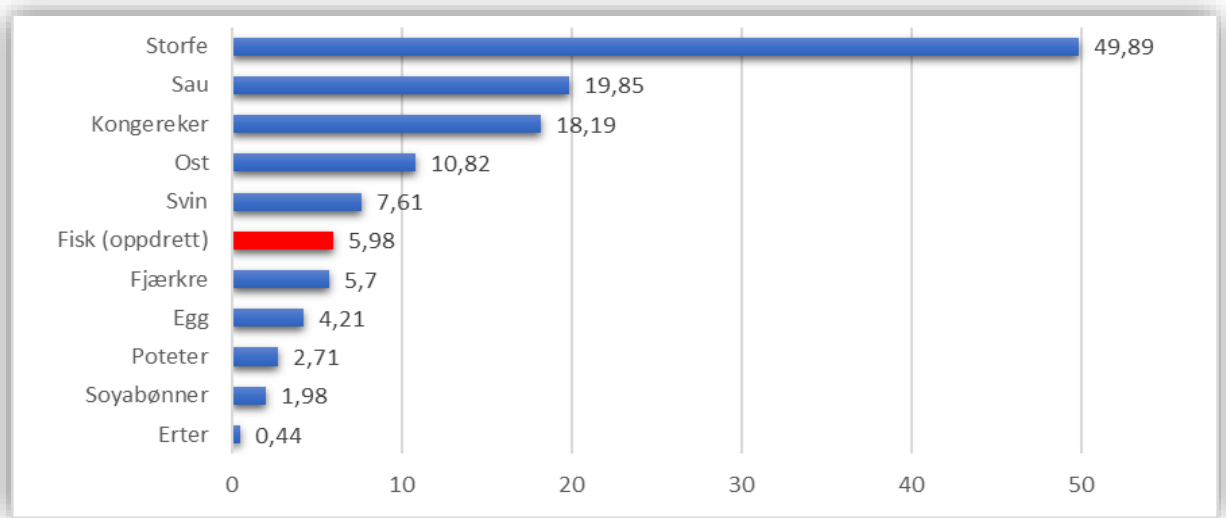
På grunn av at aqua-service bedriftene er meget diversifisert i hvilke oppdrag som utføres, er utformingen og sammensetningen av fartøyene ofte varierende. For å øke produktiviteten til et enkelt fartøy, kan det bli spesialbygget for å optimaliseres til en gitt funksjon innenfor aqua-service bransjen. Dette kan være spesialiserte hurtiggående dykkerbåter, slepefartøyer, eller avlusningsfartøy (Kystrederiene, u.å).

Aquaservice-bransjen sin flåte er under utvikling som en konsekvens av at det blir stilt større og strengere krav med tanke på størrelse og arbeidskapasitet, samt skipenes bærekraftige potensiale. Dette gjør at bransjen søker å kontrahere båter som evner å møte disse kravene. På bakgrunn av dette går utviklingen mot større og mer bærekraftige skip. Eksempelvis har AQS AS nylig kontrahert båter for en verdi av 350 millioner kroner, hvor fokuset har vært på høy arbeidskapasitet og bærekraft ved at drivlinjen er hybrid (diesel og elektrisk kraft) (Aurdal, 2021).

2.3 Klimaavtrykk og bærekraft i Havbruksnæringen

Den norske havbruksnæringen møter kritikk. Kritikken er kompleks og sammensatt, ved at den går ut på alt fra dyrevelferd, lokalt vannmiljø og klimaavtrykk (Sætre et al., 2021; Wahl, 2020, 31.august). Havbruksnæringen sammenligner sin produksjon av protein med andre former for proteinproduksjon for å hevde sin bærekraft i produksjonen. Poore og Nemecek (2018) har utarbeidet en metaanalyse som ser på påvirkningen fra mer en 38.000 produksjonsbedrifter (farmer) som produserer 40 forskjellige landbruksvarer, inkludert oppdrettsfisk.

Grafen i figur 2 presenterer gjennomsnitt utslipp av CO₂ ekvivalenter i kilogram (KgCO₂eq) per 100gram protein med data hentet fra studien til Poore og Nemecek (2018). Fisk (oppdrett) er en samling av alle typer oppdrett av fisk. Det kommer tydelig fram at oppdrett av fisk har et betydeligere lavere utslipp av CO₂ ekvivalenter enn for eksempel storfe eller sau, men med et noe høyere avtrykk enn for eksempel fjærkre og de plantebaserte proteinkildene soyabønner og erter. Rapporten «*Greenhouse gas emissions of Norwegian seafood products in 2017*» fra Sintef gjør en sammenligning av norsk sjømat opp mot andre animalske proteinkilder, hvor fordelingen er relativt lik, men tallgrunnlaget er noe forskjellig (Winther et al., 2020).



Figur 2. Kilogram CO₂ ekvivalenter per 100-gram protein produsert (Poore & Nemecek, 2018) [Datasett].

Det er forventet at havbruksnæringen vil pålegges strengere krav innenfor bærekraft i tiden fremover. Dette via EU-taksonomien, som er en del av EU sitt initiativ for bærekraftig økonomisk aktivitet. Taksonomi er et system for å klassifisere noe (Stortinget, 2020). Disse nye retningslinjene stiller krav til at en organisasjon har kontroll over sine egne indirekte utslipp,

men også utslippene i verdikjeden. Greenhouse-gas (GHG) protokollen for selskapsstandarder klassifiserer et selskaps utslipp av drivhusgasser inn i tre kategorier som kjennetegnes som «scope». Scope 1 omhandler de utslippene som direkte kan knyttes til bedriftens eide eller kontrollerte ressurser. Scope 2 ser på indirekte utslipp fra kjøpt eller ervervet energi. Sist er Scope 3 som ser på utslipp fra alle indirekte utslipp som ikke er inkludert i Scope 2 (Carbon Trust, u.å-a). Scope 3 forsøker å fange opp utslippene fra verdikjeden, slik at utslippene settes inn i selskapets totale produksjon av utslipp (Carbon Trust, u.å-b).

Med et mål om økt produksjon og eksport opp mot fem ganger dagens nivå, må det gjøres tiltak for å hindre at utslippene følger i samme takt som den økte biomassen. I Bohnes et al. (2022) sin sammenligningsstudie om Norsk og Singaporsk havbruk, pekes det på at utslippet fra matproduksjon langs norskekysten kan øke i en høyere takt enn produksjon om ikke tiltak blir gjort. Dette kan føre til at den ønskede veksten ikke lar seg gjennomføre på en bærekraftig måte, slik at de ytrede målene om vekst ikke vil bli nådd. Det blir derfor et viktig poeng at alle aktørene som er knyttet til havbruksnæringen, herunder aqua-service-bransjen, må bidra til å møte kravene til økt bærekraft.

3. Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet vil avhandlingen ta et teoretisk dykk. Første delkapittel vil introdusere og gjennomgå begreper tilknyttet bærekraft. I det andre delkapitlet undersøker vi bærekraftssamarbeid. I denne delen vil vi starte med nettverksteori, deretter gå over til allianseteori. Mot slutten av delkapitlet søker vi å fokusere innsikten på bærekraftssamarbeid. Årsaken til dette er at de alle medbringer relevante innblikk i hvordan samarbeid forekommer, bør foregå og hvordan det kan ha en positiv effekt på samarbeidspartneres bærekraftige posisjon. Disse samarbeidene kan operasjonaliseres i tette og løse strukturer, hvor en allianse kan identifiseres som et tett samarbeid og nettverk som både tett og løst. Kapittel 3.3 oppsummerer viktige bidragsmomenter til bærekraftssamarbeid i en matrise. Bærekraftssamarbeid er et relativt nytt forskningsfelt, som setter søkelys på hvilke konkrete bærekraftige fordeler samarbeid kan gi samarbeidspartnerne. Dette i motsetning til at en enkelt aktør løser miljøutfordringer alene. Hele kapitlet avsluttes med et kort innblikk i mulige fallgruver for temaet.

3.1 Bærekraft

Bærekraft er et begrep som favner mange områder. Gro Harlem Brundtland definerte i 1987 tre dimensjoner som bærekraftig utvikling dekker; økonomiske, sosiale og miljømessige forhold (FN-Sambandet, 2019). Dette var i sin tid begynnelsen på den allmenne betegnelsen «bærekraft». I årene etter har forskning på bærekraft ekspandert kraftig, og det finnes i dag svært mange nyanser av begrepet bærekraft innen forskjellige aspekter i næringslivet. En Norsk undersøkelse fra 2021 viser at 87% av selskaper som responderte, vil investere i bærekraft de neste 3-5 årene (Sustainability Hub Norway, 2021, s. 23). Dette bidrar til å illustrere det norske næringslivets fokus, interesse og ambisjoner innen bærekraft.

«*Sustainability is now seen as the business paradigm for the 21st Century*» (Nigri & Del Baldo, 2018, s. 1). Environmental, Social og Governance (ESG) er en tilnærming til hvordan selskaper kan skape bærekraftig vekst. Utgangspunktet er å sikre fornuftig drift for dagens og fremtidens bedrifter (Kiriu & Nozaki, 2020). Garcia et al. (2017) fant at ESG-ytelsen blant selskaper som er inkludert i BRICS (Brasil, Russland, India, Kina og Sør-Afrika) er størst i såkalte sensitive sektorer. Med sensitive sektorer mener man bransjer som med stor sannsynlighet påfører en eller annen form for skade på samfunnet og/eller miljøet. Et annet moment forskningen fant er at selskaper som på papiret har den beste ESG implementeringen, ut ifra kriterier som er definert

i artikkelen, ofte har dårligst lønnsomhet. Det kan ut ifra denne forskningen se ut til at grad av ESG iverksetting innad i selskapet kan nå et økonomisk «smertepunkt». Artikkelen argumenterer for at videre investeringer av en enslig aktør bringer få positive ringvirkninger sammenlignet med før smertepunktet. Denne forskningen belyser et poeng, at det kan være vanskelig for selskaper innen sensitive sektorer å iverksette ESG utover smertegrensen (Garcia et al., 2017). Denne sektoren er preget av store og tunge selskaper hvor utslipp har vært en naturlig konsekvens av deres eksistens over flere år. Kanskje kan samarbeid bidra til å redusere kostnader for selskaper som gjennomfører nye eller øker sine bærekraftige målsettinger ytterligere. Dette gjelder hovedsakelig kostnader etter smertegrensen, men også før.

3.2 Bærekraftssamarbeid

Bærekraftssamarbeid kan forstås som frivillige avtaler om tette samarbeid for å bidra til utvikling av grønne produkter eller tjenester (Jolink & Niesten, 2021, s. 3). Det kan være vanskelig å skille når et samarbeid går fra å være «bare» en avtale, til et større samarbeid basert på langtids kommunikasjon. En annen viktig forskjell på en allianse og et løsere samarbeid er at en allianse ofte tar utgangspunkt i en konkret avtale for å oppnå et mål. Bærekraftig samarbeid kan i tillegg være en felles innsats som et forsøk på å løse noe som flere aktører opplever som problematisk (Jolink & Niesten, 2021).

3.2.1 Nettverksteori i møte med grønn innovasjon

Granovetter (1983, s. 202) Argumenterer for at det å miste svake/løse bånd til andre selskaper har større betydning for det enkelte selskap, enn det har å miste sterke/tette bånd til samarbeidspartnere. Grunnen til dette er at de svake båndene ofte skaper rom for kommunikasjon og arbeidsmuligheter, hvor samarbeidspartnerne kan byttes ut med andre aktører. Hvis det i et nettverk oppstår en situasjon hvor to parter har tett kontakt mens en tredjepart har tett kontakt med kun én av disse, vil denne parten tilegne seg en løs kobling med den nye aktøren som den ikke har hatt et forhold til tidligere. Granovetter kaller dette for «forbudte triader» (Granovetter, 1973, s. 1363). I en samling med tre selskaper hvor 2 av disse har tett kontakt og det siste selskapet har en tett kontakt med kun en av de to andre selskapene, vil det være ønskelig for det enslige selskapet å ikke ekskludere kontakt med selskapet som er løst knyttet. Slik kan gruppen med disse tre selskapene identifiseres som en balansert gruppe hvis man skaper en situasjon hvor det eksisterer et konstruktivt forhold mellom hverandre. Dette

skjer innad i nettverk, og man ønsker dermed på lik måte å unngå å havne i situasjoner hvor man ikke kan etablere kontakt med et nytt ledd (Granovetter, 1973).

De Marchi og Grandinetti (2013, s. 571) finner at selskaper som investerer i grønn innovasjon kan være nødt til å samarbeide med forskjellige aktører som innehar spesialistkompetanse. Dette på grunn av kompleksiteten til utfordringene som grønn innovasjon ønsker å løse. På denne måten kan aktørene være samarbeidspartnere som de har en løs kontakt med, men som de i en kontekst uten behov for utvikling av grønn innovasjon, ikke ville være nødt til å samarbeide med. Peñasco et al. finner denne typen samarbeid som en av de viktigste driverne for eco-innovasjon (2017, s. 58-61). Nettverk og den økonomien som nettverk medbringer, er spesielt viktig ved innovasjon av miljøvennlig teknologi, fordi hver enkelt aktør ikke har ressurser nok til å kunne gjøre dette alene (Smith et al., 2005). I et nettverk vil aktørene både samarbeide og konkurrere mot hverandre, noe som er en viktig driver for kunnskapsutvikling (Cainelli et al., 2012 s. 700). Selskaper som opplever langtidstransaksjoner gjennom gjensidig kommunikasjon etablerer solide bånd med partnere gjennom hyppige interaksjoner, mekanismer og felles regler. Disse interaksjonene er betydningsfulle for selve produksjonen og utførelsen av grønne innovasjonsstrategier (De Stefano & Montes-Sancho, 2018; Zhou et al., 2020, s. 10).

Når nettverksaktører er mer tilfredse med innarbeidet grønn tenkning og kunnskapsdeling, vil de ta mer effektive avgjørelser for å utarbeide grønn innovasjon (Zhou et al., 2020, s. 10). Kunnskapsdeling med partnerne i næringskjeden kan fungere som motivasjon, ved at partene er interessert i å tilegne seg en annen parts kunnskap. Denne kunnskapsdelingen har potensiale til å være en sterk driver for grønn innovasjon (Zhou et al., 2020, s. 10). Wassmer et al. finner at bedrifter ofte søker etter bærekraftige samarbeid som en måte å få tilgang til ressurser, for å igjen muliggjøre egne grønne operasjoner og virksomhetspraksis (2014, s. 763). Kommunikasjonsflyt i næringskjeden kan på denne måten være bidragsytende i å aktivere grønn innovasjon i samspillet med nettverkspartnerne. Et selskap som vil dele kunnskap i sitt nettverk ønsker å nå felles konsensus gjennom kunnskapsdeling. Ved å forsterke deknningen til nettverksaktører kan man oppnå en kollektiv kunnskapshøsting (Zhou et al., 2020, s. 10). Samtidig kan kunnskapsdeling ha en stor påvirkning på graden av innarbeidet grønn tenkning i et nettverk og utveksling av hvilke valg som er etisk korrekte å gjøre. De store selskapene kan i større grad adoptere grønn innovasjon sammenlignet med mindre selskaper. Dette fordi de har ressurser og kompetanse til å utføre komplekse operasjoner gjennom å innlemme partnere i sin

egen verdikjede (Zhou et al., 2020, s. 11). Den største fordelen med kunnskapsdeling gjennom organisatorisk praksis er å bringe ny kunnskap til selskapet. Denne kunnskapsdelingen forsterker både selskapets evne til å absorbere og tilrettelegge for markedstilpasning. I tette samarbeid vil selskap også dele taus kunnskap, noe som er unike bidrag som sammen med eksisterende kunnskap vil kunne supplere til utvikling av en konkurransefordel (Blome et al., 2014, s. 644).

3.2.2 Allianser

I Kale og Singh (2009) sin forskning argumenteres det blant annet for at tette samarbeid kan forsterke selskapets markeds kraft, øke effektivitet, gi tilgang til nye kritiske ressurser eller muligheter og markeds adgang (s. 45). Allianseinnngåelse innebærer risiko for at samarbeidet kan mislykkes (s. 46). En viktig faktor for at en enkelt allianse skal fungere er at samarbeidspartnerne komplimenterer hverandre (s. 47). Dette innebærer at samarbeidsaktørenes ressurser ikke overlapper hverandre, altså at partnerne bringer ressurser inn i fellesskapet som den andre aktøren ikke besitter. Andre viktige faktorer innebærer at selskapenes «strategiske tilpasning» (*strategic fit*) passer sammen, samt at aktørene i høy grad er investert i samarbeidet (s. 47). Strategisk tilpasning beskriver aspekter ved organisasjonene slik som kultur, struktur og arbeidsstil. Kale og Singh (2009) understreker at samarbeidspartnerens investering i alliansen er kritisk. Dette gjelder spesielt når aktørene har identifisert hva de vil få ut av samarbeidet, men er usikre på det konkrete arbeidet som må utføres for at målene skal nås. Det er viktig at partnerne fortsetter sin iherdige innsats i samarbeidet, selv om det kan forstås at det krever noe tilpasning fra partene. Kontrakter kan være svært hjelpsomme for å unngå uønskede problemer. Gjennom kontrakter kan man spesifisere partenes rettigheter, tydelige grenser og forventinger til samarbeidet. I tillegg kan kontrakter bidra til å sikre viktig informasjon ved å spesifisere hvordan kommunikasjonsarbeidet skal foregå, både mellom partnerne, men også med tredjepartsaktører (Kale & Singh, 2009, s. 49).

Yang og Meyer (2019, s. 232) argumenterer for at alliansens proaktivitet, som innebærer alliansens evne til å være forberedt på fremtidige obstruksjoner, påvirker alliansens evner og grunnlag for markedsvekst. Alliansens proaktivitet kombinert med teknologiske evner og mulighet til markedsvekst har den største påvirkningen på selskapenes ytelse. Yang og Meyer finner at alliansens proaktivitet ved forming av allianser hjelper selskapene til å respondere mer

effektivt mot nye muligheter i markedet, og derfor er denne egenskapen kritisk for å kunne organisere allianser for å tilegne seg langsiktige gevinster (2019, s. 232).

Han et al. (2018, s. 16) har identifisert tre dimensjoner ved administrering av allianseporteføljen; partnerskaps proaktivitet, relasjonell styring og portefølje koordinering. Av disse fant forskerne at partnerskaps proaktivitet og relasjonell styring har en sterk påvirkning på selskapenes langsiktige forhold og en økonomisk bærekraftig vekst.

3.2.3 Samarbeid for å fremme bærekraft

Strategiske allianser fokuserer i stor grad på økonomisk verdi. Wassmer et al. (2014) beskriver at bærekraftig samarbeid «konstruerer økonomisk verdi gjennom å utnytte nye markedsmuligheter, samtidig som at de søker å skape positiv påvirkning på miljøet» (Wassmer et al., 2014 referert i Niesten & Jolink, 2020, s. 357). Jolink og Niesten (2021) argumenterer for at det er vanskelig for en enslig aktør å håndtere utfordringer knyttet til klima og miljø.

Niesten et al. (2017) legger til orde for at samarbeid er det foretrukne alternativet for selskaper som ønsker å administrere deres bærekraftige relasjoner. Samarbeid kan forsterke bærekraftige fordeler ved å skape legitimitet for bærekraftig teknologi, redusere utslipp og forbedre firmaets miljøvennlighet og sosiale prestasjon. Det argumenteres for at samarbeidende bærekraftige verdikjeder kan ta nytte av miljøvennlige lover og reguleringer i større grad enn enslige aktører (Niesten et al., 2017, s. 1).

Flere forskningsartikler viser til at bærekraft i dag har blitt så komplekst at effektive løsninger ofte krever samarbeid mellom selskapene (Ardito et al., 2019; Husted & de Sousa-Filho, 2017; Niesten & Jolink, 2020). Man ser også en økning i forskning på bærekraftssamarbeid. Dette bidrar til å underbygge behovet om samarbeid for å løse langsiktige problemstillinger knyttet til bærekraft (Jolink & Niesten, 2021, s. 1).

Viktigheten av samarbeid forsterkes ytterligere ved at eksternaliteter blir presset på bransjen. Disse eksternalitetene kan eksempelvis være krav fra myndigheter og/eller interessenter i samfunnet. Selskapene vil da i takt med det økte presset foretrekke å løse utfordringer i fellesskap (Radnejad et al., 2017, s. 19). Porter's hypotese handler i korte trekk om at reguleringer kan føre til økt grad av effektivitet og økt konkurransekraft ved at selskapene blir presset til å være innovative, for å klare målene satt av reguleringene (Rubashkina et al., 2015). Ramanathan et al. (2017) argumenterer på den andre siden for at lite fleksible reguleringer som

er siktet mot miljøvennlige hensyn kan hindre økonomisk ytelse. Forskning antyder igjen at selskaper kan være i en posisjon til å reversere denne hindringen gjennom å transformere ressurser og evner til innovasjon (Niesten et al., 2017, s. 4). På bakgrunn av dette kan det forstås at reguleringer har en kompleks påvirkning på selskaper, men at selskaper gjennom samarbeid har større forutsetninger til å håndtere utfordringene.

Det er mange faktorer som viser til at bedrifter ikke kan møte bærekraftsutfordringer alene. Samarbeid vil være nødvendig for å innlemme miljøhensyn og sosiale hensyn til økonomiske avgjørelser (Niesten & Jolink, 2017; Seuring & Gold, 2013). I møte med utfordringer vil alliansens evne til å arbeide proaktivt være en stor innsatsfaktor (Yang & Meyer, 2019, s. 232). Flere studier har, på bakgrunn av nevnte argumenter, vist at samarbeid er et viktig element for en aktørs bærekraftige retning. En bærekraftig tilnærming i fellesskap kan støtte konstruksjonen av både sterkere og bærekrafts-orienterte organisasjoner (Govindan et al., 2016; Lozano, 2007). Selskaper kan proaktivt endre prosessene i sin virksomhet når de erfarer at å nå miljøvennlige og sosiale mål kan føre til kostnadsreduksjon, i tillegg til å forsterke deres konkurransefordel, legitimitet og omdømme (Carroll & Shabana, 2010, s. 101). Dette og andre forbedringer innen bærekraft kan kommuniseres ut til kunden, andre nettverksaktører og interessenter for å forsterke oppfatningen av selskapet (Grekova et al., 2016, s. 1862). Ved samarbeid reduserer man selskapsrisiko fordi man kan overføre legitimitet fra andre bærekraftige aktører over til eget selskap (Akhavan & Beckmann, 2017, s. 146; Kishna et al., 2017, s. 3; Niesten & Jolink, 2020, s. 14).

Overgangen til en mer bærekraftig verden krever innovasjon, i tillegg til legitimering og deltakelse fra interessenter (Niesten et al., 2017, s. 3). Kishna et al. (2017) argumenterer i sin artikkel for at bærekraftig teknologi må bli utviklet i sammenheng med at organisasjoner promoterer sin legitimering av teknologien. En annen viktig effekt av bærekraftssamarbeid er at adopsjon av miljøvennlig teknologi kan øke og bli iverksatt i flere sektorer. Dette vil kunne bidra til videre diffusjon av ny teknologi (Niesten et al., 2017, s. 2; Van Tulder et al., 2016). På bakgrunn av dette kan en nøytral kommunikasjonsplattform mellom interessenter være viktig for å kommunisere og diskutere relevant teknologi. Dette er også en faktor som samarbeid kan bidra til å dekke.

Corradini et al. (2015) argumenterer for at bærekraftig verdi kan oppfattes som hindringer eller kan redusere de bærekraftige investeringene når selskapene ikke i stand til å internalisere disse

formene for ekstern verdi. Ekstern verdi defineres her som å skape økonomisk verdi på innsiden av en allianse, som man igjen forsøker å internalisere på innsiden av eget enkeltsselskap (Nielsen & Jolink, 2020, s. 360). Madhok og Tallman (1998) viser til at internalisering av ekstern verdi vil skape økonomisk verdi i en allianse, som igjen reduserer gapet mellom den mulige økonomiske verdien og realisert økonomisk verdi. Nielsen og Jolink (2020) illustrerer i sin artikkel at når alliansepartnere bidrar til bærekraft, så kan de sammen internalisere noe av denne bærekraftige verdien. Samarbeidspartnere kan derfor sammen forsterke denne effekten, å utvikle økonomisk verdi fra bærekraftig verdi som er opparbeidet i samarbeid (Nielsen & Jolink, 2020, s. 360). Det argumenteres her for at samarbeidet kan oppnå en merverdi hvis alliansen evner å internalisere, eller benytte seg av den bærekraftige verdien i sin egen organisasjon.

Samarbeid vil derfor muliggjøre deling av bærekraftige ressurser, redusere bærekraftsrisiko, respondere på eksternt press og å investere i bærekraftige ressurser for å skape en ekstern verdi. Samtidig er partnerne motivert til å redusere transaksjonskostnader og å forsterke sin konkurransefordel, rykte og legitimitet for å internalisere ekstern verdi (Nielsen & Jolink, 2020, s. 13). Bærekraftig samarbeid med sine kunder vil kreve forbedringer i de interne prosessene som allerede eksisterer. Disse forbedrede interne prosessene bringer med seg økt ytelse i form av kostnadsreduksjon og økte markedsgevinster (Nielsen & Jolink, 2020, s. 369; Grekova et al., 2016, s. 1868). Nielsen et al. (2017) peker på at samarbeid kan gi flere effekter; ny teknologi, redusere forekomsten av uutnyttede ressurser og ved å øke den sosiale, samt miljømessige prestasjonen til selskapene i alliansen.

3.3 Teoretiske poenger

Hittil i den teoretiske avhandlingen har vi presentert argumenter for hvordan og hvorfor samarbeid kan gjøre operasjonene til en bærekraftig aktør bedre. Kapittelet oppsummeres med de viktigste momentene som oppgaven finner at bærekraftssamarbeid bidrar til. Det teoretiske kapittelet omfatter mange momenter og det finnes mye forskning som ikke er nevnt, som kan videre være med på å underbygge hvordan samarbeid kan skape økt spillerom for aktører som ønsker å håndtere sine bærekraftige utfordringer. For å konkretisere det teoretiske bidraget er denne matrisen (tabell 1) konstruert. Hensikten er å systematisere og operasjonalisere det teoretiske grepet oppgaven forsøker å fremstille. Disse momentene kan sees i tabell 1. Matrisen er ment til å gi leseren et overblikk over de viktigste bidragsmomentene til samarbeid i møte

med bærekraft. Matrisen tar utgangspunkt i Niesten og Jolink (2020) sin egen forskning på feltet, kombinert med annen forskning rundt emnet.

I oppgavens teoretiske kapittel kan tre viktige drivere generaliseres. Disse omhandler kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, forminsket risiko i form av motstandsdyktighet fra eksternt press og forbedring av selskapets ytelse.

Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling

På bakgrunn av nevnt teori eksisterer det grunnlag for å si at kunnskap og kompetanse er svært viktig for selskaper som ønsker å være en bærekraftig aktør. Det kan forstås at dette er spesielt viktig fordi selve definisjonen av bærekraftighet vil stadig være i endring. Havbruksnæringen i Norge vil etter vår oppfatning ikke være et unntak for dette, snarere motsatt ettersom bransjen er avhengig av teknologi. Dette teknologiske behovet vil også øke ytterligere ved at bransjen beveger seg i en mer miljøvennlig retning.

Eksternt press

Som en del av målet om å være bærekraftig vil det kunne påfølge økte forventninger av aktøren fra interessenter. I havbruksnæringen hvor det eksisterer relativt store kostnader samtidig som at det er relativt teknologisk intensivt, kan det antas at det er vanskelig å vite hvilke tiltak og investeringer som vil være mest hensiktsmessig. Dette fordi kostnadene kan være store, og noen aktører kan derfor være redde for å ta feil valg.

Ytelse

Det har i lang tid vært mange fordeler ved samarbeid. Det forskning nylig antyder er at vi nærmer oss et punkt hvor det vil være vanskelig å operere alene for å møte utfordringer ved bærekraft. Det eksisterer et godt teoretisk grunnlag som finner gode grunner til å samarbeide, og disse momentene vil også gjelde aktører i havbruksnæringen. Det teoretiske grunnlaget underbygger at gjennom samarbeid kan; valg tas på et bedre grunnlag slik at man også vil kunne redusere risiko, man kan øke sin legitimitet som en bærekraftig aktør, man kan oppnå økt konkurransefordel og det er kostnadsbesparende.

Tabell 1. *Teoretiske poenger til diskusjon*

<p><i>Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling</i></p>	<ul style="list-style-type: none">→ Bedrifter som ønsker å forbedre sin bærekraftige prestasjon burde engasjere seg i partnerskap med formål om å dele komplementær kunnskap og evner, eller utvikle ny kunnskap. Bedrifter bør derfor ikke bare fokusere på å utvikle unike ressurser/evner, men bruke disse for å identifisere strategiske partnere og utvikle kunnskap/evner i felleskap for å møte fremtidige bærekraftsmål (Touboulic & Walker, 2015, referert i Niesten & Jolink, 2020, s. 366). → Bedrifter kan bruke bærekraftige samarbeid for å få tilgang til ressurser for å muliggjøre egne grønne operasjoner og virksomhetspraksis (Wassmer et al., 2014, s. 763). → I tette bærekraftssamarbeid vil selskapene dele taus kunnskap som er et viktig bidrag til å utvikle konkurransefordel (Blome et al., 2014, s. 644). → Ettersom grønn innovasjon er komplekst, kan selskaper være nødt til å bruke flere forskjellige aktører i sitt nettverk med hver sin spesialistkompetanse. På denne måten kan selskaper se seg nødt til å utvikle relasjoner med aktører med forskjellig kompetanse i verdikjeden for å redusere sin miljøpåvirkning (De Marchi & Grandinetti, 2013, s. 571). → Samarbeid med andre partnere i verdikjeden som muliggjør tilgang til kunnskap og nettverk, er en av de viktigste driverne for eco-innovasjon. Eco-innovatører er derfor i større grad enn andre typer samarbeidsaktører avhengig av kompetansen til sine
---	--

	<p>eksterne partnere enn andre innovatører (Peñasco et al., 2017, s. 58-61).</p> <p>→ Et samarbeid som strekker seg over flere sektorer kan sammen definere og promotere bærekraft standarder (Montgomery et al., 2012, s. 379).</p>
<p><i>Eksternt press</i></p>	<p>→ Institusjonelt press kan identifiseres som press fra ikke-statlige organisasjoner, interessenter, myndighetene og bransjen. Bedrifter kan bruke bærekraftige samarbeid for å håndtere utfordringer i fellesskap før myndighetene kan true med eventuelle sanksjoner (Wassmer et al., 2014, s. 379).</p> <p>→ Miljøvennlige tekniske innovasjoner er ikke drevet av et klart behov for å innovere kjernevirksomhet. De er drevet hovedsakelig av miljømessige eksternaliteter som blir presset på bransjen/industrien. Bransjen vil oppleve det som ukomfortabelt å løse dette på egenhånd, derfor ser de etter løsninger på eksternalitetene i fellesskap (Radnejad et al., 2017, s. 19).</p>
<p><i>Ytelse</i></p>	<p>→ Bærekraftig samarbeid med sine kunder etterspør bærekraftige forbedringer i de interne prosessene i selskapet. Disse forbedrede interne prosessene bringer med seg økte ytelse i form av kostnadsreduksjon og økte markedsgvinster (Grekova et al., 2016, s. 1868).</p> <p>→ Niesten et al. (2017) peker på at samarbeid kan gi flere effekter; ny teknologi, redusere forekomsten av uutnyttede ressurser og ved å øke den sosiale, samt miljømessige prestasjonen til selskapene i alliansene.</p>

3.4 Mulige fallgruver ved bærekraftssamarbeid

Ved utvelgelse av samarbeidspartnere er det viktig å samarbeide med aktører som tar tydelig ansvar overfor miljøvennlige og etiske hensyn. Det vil være av stor risiko for en bærekraftig aktør å alliere seg med en mindre bærekraftig aktør, da den bærekraftige aktøren vil kunne motta kritikk på den andre partens vegne (Li et al., 2014, s. 826).

Et annet viktig moment ved utøvelse av bærekraft er at selskapene utøver det de kommuniserer at de skal gjøre. Dette er for å sikre kredibilitet til selskapet og samarbeidet (Jolink & Niesten, 2021, s. 3).

Kommunikasjon og informasjonsflyt er viktig og nødvendig. Eksempelvis kan man øke informasjonssymmetri ved å dele informasjon om samarbeidet og felles mål (Jolink & Niesten, 2021, s. 2). Ved å skape økte forventninger hos interessenter, som ikke oppnås gjennom dårligere ytelse enn kommunisert, kan dette skade ryktet til samarbeidet og aktører det inkluderer. Denne skaden kan derfor tenkes å bli større ved kommunikasjon av uoppnådde forventninger, sammenlignet med ingen kommunikasjon av dette.

4. Forskningsmetode

I dette kapitlet vil avhandlingen gjøre rede for den metodiske tilnærmingen. Det vil gjennomgås valg av metodisk tilnærming og hvordan dette er kompatibelt med valg av forskningsspørsmål. Samtidig vil intervju-prosessen presenteres, fra valg av informanter, transkribering og analyse av intervjudata. Kapitlet avsluttes med etiske perspektiver.

Området for studien er et nytt og lite utforsket konsept i havbruksnæringen. Studiets design er derfor utformet som en deskriptiv eksplorativ studie, hvorav formålet med studien er å avdekke næringens holdninger og muligheter rundt samarbeid for å fremme bærekraft. Da denne innsikten krever en viss grad av kompetanse om enkeltsekskapenes strategi rundt bærekraft og samarbeid, ble en kvalitativ tilnærming valgt. Populasjonen er valgt ut systematisk og består av organisasjoner i havbruksnæringen, hvor informantene som representerer organisasjonene har en innsikt i organisasjonens strategi og bærekrafts arbeid. Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge interessen i havbruksnæringen for å bruke samarbeid som et verktøy for å fremme bærekraft i hele verdikjeden.

Før intervjuene ble en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1) utformet. I intervjuene ble informantene spurt om temaer som bærekraft, samarbeid, bærekraftssamarbeid og deres oppfattelse av situasjonen som omhandler dette.

4.1 Utvalg

Populasjonen er valgt ut strategisk (*purposive*) og informantene har et ansvar i organisasjonens bærekrafts arbeid. Valg av informanter, samt mengden som skal intervjues, er en viktig prosess å kartlegge innenfor kvalitativ forskning. Masteravhandlingen er begrenset av en relativt kort tidsfrist, og det blir derfor viktig at nok tid blir satt av til innsamling og bearbeiding av datagrunnlaget. Samtidig som at materialet som blir innhentet gir et godt grunnlag for analyse (Bell & Bryman, 2015, s. 428).

Avhandlingen har valgt å bruke strategisk utvelgelse. Argumentet for at dette er den beste løsningen ligger i at sannsynligheten for at informantene kan bidra med innsikt på temaet blir større. Meningen med strategisk utvelgelse er ikke å randomisere, men å velge ut informanter på en strategisk måte slik at de er relevante for forskningsspørsmålet (Bell & Bryman, 2015, s. 428). Å finne gode kandidater til intervju har avhandlingen gjort ved å rådføre seg med

kontaktpersonene i samarbeidsbedriften AQS AS som har god kjennskap til bransjen, samt veilederen for oppgaven.

Antall informanter som er tilstrekkelig for å legge et grunnlag for en god analyse er flytende og har ikke en fasit. Det er viktig at antallet ikke er så lite at man ikke oppnår «metning» (Bell & Bryman, 2015, s. 436). Det ble satt interne retningslinjer rundt et ønske om informanter som har en kompetanse innen strategi og bærekraft ved sitt selskap. Dette er vesentlig slik at evnen til å bidra med relevant informasjon blir størst mulig. Samtidig ble det satt et mål om å samle informasjon fra bedrifter av en viss størrelse, men dette var ikke en begrensning. Med disse kriteriene ble en utvalgsstørrelse på tre til fem organisasjoner satt som et mål, i tillegg til datainnhenting fra samarbeidsbedriften.

Organisasjoner og informanter kan være vanskelig å få med, og det oppleves som at bærekraft er et sensitivt tema for enkelte organisasjoner. Det kan også oppfattes som om avhandlingen søker å peke på feil organisasjonen gjør, noe som setter de mulige informantene i en forsvarsposisjon. I kommunikasjonen ut til informantene ble det derfor lagt vekt på at vi er ute etter å avdekke behov og muligheter. Selv med dette fokuset har det vært utfordrende å få organisasjoner i dialog, til tross for positive svar i den innledende dialogen. Likevel argumenteres det for at det er nok informanter til å skape metning, noe som legger et godt grunnlag for å besvare forskningsspørsmålet.

Organisasjonene som bidro var varierende i størrelse, men anses som relativt betydelige aktører i havbruksnæringen. Organisasjonene har alle sin hovedvirksomhet langs norskekysten, men enkelte av aktørene har også bedriftsaktivitet utenfor Norge. Informantene som representerte organisasjonene, var en blanding av både kvinner og menn fra flere forskjellige steder i landet.

4.2 Gjennomføring

For å innhente informasjonen vi søker, ble semistrukturerte intervjuer valgt som fremgangsmetode. Denne type innsamlingstaktikk gir ofte det beste datagrunnlaget ved innhenting av erfaringsbasert data. Intervjuformen bygges rundt et en-til-en-intervju, som ofte blir strukturert via en intervjuguide. Dybdeintervjuene har en varighet på rundt en time, hvor det er søkelys på informanten sine oppfatninger og innsikter (Bell & Bryman, 2015, s. 481)

Oppgavens intervjuer ble avholdt like før og like etter at koronatiltakene for hjemmekontor og sosial distanse ble opphevet. Samtidig er havbruksnæringen en bransje med stor geografisk spredning. Avhandlingen har heller ikke behov for å «føle på stemningen» i rommet for å få den informasjonen som er ønsket. Det ble derfor naturlig å gjennomføre intervjuene digitalt via videosamtaler, dette også etter at restriksjonene var opphevet. Videosamtaler ved bruk av digitale verktøy kan ses på som en hybrid løsning mellom et telefonintervju og et «ansikt-til-ansikt»-intervju. Intervju over video er også enklere og mindre kostnadskrevenende å administrere enn de fysiske intervjuene (Bell & Bryman, 2015, s. 215).

4.2.1 Intervjuguide

Ved bruk av intervju som et verktøy for datainnsamling, søker avhandlingen å fange intervjuobjektens oppfatning, perspektiver og erfaring med bærekraftssamarbeid knyttet opp mot havbruksnæringen. Intervjuguiden (vedlegg 1) er blitt utarbeidet som en semistrukturert intervjuguide. Den semistrukturerte intervjuguiden har sin styrke i at den har satte emner og spørsmål, men gir intervjuerne muligheten til å tilpasse eller legge til spørsmål som måtte dukke opp under intervjuene (Bell & Bryman, 2015, s. 481-492). Intervjuguiden ble strukturert i tre hovedkategorier, «Åpningsspørsmål», «Behovsformulering» og «Bærekraftssamarbeid». Disse tre kategoriene er ment til å dekke temaene som legger grunnlaget for å svare på problemstillingen. I åpningsspørsmålet ønsker man å starte samtalen på en trygg og rolig måte, og la informanten komme i gang med praten. Kategorien behovsformulering ønsker å avdekke hva informanten tenker om forskjellige begreper og hvordan organisasjonen de representerer jobber med disse temaene. I det siste emnet går intervjuguiden inn på spørsmålene som omhandler bærekraftssamarbeid, og hvordan informantene stiller seg til dette. Underveis i intervjuprosessen ble noen momenter tilpasset i intervjuguiden, da ny informasjon ble tatt til etterretning.

4.2.2 Intervjuets struktur

Da forskning rundt bærekraftssamarbeid er relativt nytt i havbruksnæringen, er det viktig å fremme informantenes egne oppfatninger og perspektiver på temaet som blir presentert. Ved gjennomføringen av intervjuene ble et oppsett med et semistrukturert intervju valgt. Med en semistrukturert intervjuguide ønsker vi å skape en dynamisk og lettflytende samtale med informanten, hvor vi fanger dens tolkninger av situasjon, samt meninger om dette. Denne formen for intervjuer har sin styrke i at informantene har en stor frihet i hvordan de besvarer et spørsmål, noe som kan føre til at interessante momenter avdekkes og kan følges opp med oppfølgingsspørsmål. Dette gjøres ved at intervjuet prøver å etterligne en vanlig samtale slik at informanten er mest mulig komfortabel i situasjonen, men med formålet om å samle inn data (Bell & Bryman, 2015, s. 480).

4.2.3 Innsamling av data

Intervjuene ble gjennomført i tidsperioden februar 2022 til april 2022. Selv om avhandlingen tok sikte på å gjennomføre disse intervjuene i løpet av en kortere periode, erfarte vi at fleksibilitet opp mot informantene, dette med tanke på tidspunkt for intervju, var avgjørende for vilje til deltagelse. Det ble gjennomført seks intervju i alt, hvor siste intervju ble gjennomført i midten av april.

Kontakten og samarbeidet med aqua-service bedriften AQS AS ble etablert tidlig i høstsemesteret 2021. Hensikten med dette var at tilgangen på deres kundenettverk ville øke mulighetene for å nå relevante aktører i havbruksnæringen. Gjennom AQS AS, ble flere e-poster sendt ut til forskjellige aktører av ulik størrelse og eierstruktur. Gjennom dette samarbeidet har det blitt etablert kontakt med flere selskaper, og det har blitt gjennomført intervju med i alt tre selskaper, med totalt fire informanter.

Forfatterne har i tillegg brukt sitt private nettverk for å innhente informanter, hvor et selskap sa seg villig til å stille til intervju. Selv om vi hadde tilgang på kundenettverket til AQS AS, valgte vi å sende ut en rekke e-poster til selskaper som kunne være interessante for oppgaven. Disse e-postene skaffet tilveie én informant til. Dette gir totalt seks informanter fra fem forskjellige selskaper.

Alle informantene som var interessert i prosjektet ble tilsendt en e-post med et informasjonsskriv fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) (vedlegg 2). Dette informasjonsskrivet inneholdt informasjon om prosjektets natur, personvern og datahåndtering. Samtidig ble det avtalt tid og form (fysisk eller digitalt) for intervjuet.

Ved intervjuets start ble alle informantene igjen informert om sine rettigheter og hensikten med intervjuet. Samtidig ble det påpekt at intervjuet ble tatt opp med taleopptak. Informanten ble også gjort oppmerksom på, for å skape en god struktur, at den ene studenten var ordstyrer, mens den andre studenten kom med oppfølgingsspørsmål. Dette ble spesielt viktig på de digitale intervjuene, da vi oppdaget en tendens til overlapping av lyd som ble tatt opp hvis dette ikke ble fulgt.

Under intervjuene var det i stor grad en selvstendig besvarelse. Erfaringen ble at de fleste, med litt tid, besvarte spørsmålene utfyllende og ofte bidrog med nye momenter. Intervjuene var stipulert til å vare litt under en time, men vi erfarte at informanten ofte snakket utover denne satte timen. I tabell 2 blir tiden som ble brukt per intervjuobjekt presentert, samt informantenes relevans opp mot oppgaven.

Tabell 2: *Oversikt informant relevans og tid*

Organisasjon	Informant	Relevans	Tid
Organisasjon 1	Informant 1	Ansvar bærekrafts rapportering	65 minutter
Organisasjon 2	Informant 2	Ansvar bærekraft	60 minutter
Organisasjon 3	Informant 3	Ansvar bærekraft	65 minutter
	Informant 4a	Daglig leder	60 minutter
Organisasjon 4	Informant 4b	Ansvar Teknisk samarbeid	25 minutter
Organisasjon 5	Informant 5	Ansvar bærekraft	50 minutter

4.2.4 Transkripsjon

Transkripsjon omhandler en omforming av tale til lydskrift (Gundersen et al., 2021). Lydskrift prøver så nøyaktig som mulig å gjengi det talte språket (Simonsen, 2021). I transkriberingen var det utfordrende med så nøyaktig som mulig gjengivelse, da flere av informantene hadde dialekt. For at analysen skulle gå så lett som mulig, samt for å ivareta informantens anonymitet, medførte dette at et valg om å skrive om transkripsjonen til bokmål.

Transkriberingen av intervjuene ble gjort fortløpende av en av studentene. At en student gjør transkriberingen i sin helhet ble erfart som den mest effektive løsningen fra tidligere fag tilknyttet studiet, i tillegg til at man oppnår en likhet i metoden. For å gjøre denne prosessen så effektiv som mulig, ble transkriberingsverktøyet NVivo anskaffet og benyttet. Verktøyet åpnet for å skru ned avspillingshastigheten, i tillegg til å koble sammen transkripsjonen fra de forskjellige lydfilene (Bell & Bryman, 2015, s. 495-496). Selv med dette verktøyet ble det brukt mye tid på transkribering.

Prosesen med å transkribere de første intervjuene belyste flere momenter som ble viktige for å utvikle og forbedre intervjuene videre. Ved transkribering av det første intervjuet ble det klart at samtykke eller bekreftende lyder og småord som «ah», «ja», «interessant», «mhm» og lignende, bidro til å forstyrre lyden på opptaket såpass mye at det ble et problem. Det tok da lengere tid å tyde hva informanten faktisk hadde sagt i det forstyrrelsen kom. Som en konsekvens ble neste intervju avholdt på en mye mer strukturert måte med tanke på hvem som snakket når av intervjuerne. Lærdommen førte til at effektiviteten og presisjonen i hvordan intervjuene og transkripsjonen ble utført økte.

4.3 Analyse av data

Kvalitativ forskning kan fort bringe med seg store mengder data. Bell og Bryman (2015) beskriver kvalitativ data som et tveegget sverd. Datasettene er ofte store og innholdsrike, men det kan være vanskelig å finne en klar retning for analyse. Særlig for forskere som har lite erfaring med denne type analyse, kan det virke overveldende. Intervjuene skaper mye tekst og det kan fort bli vanskelig å komme seg igjennom alt, samt å få hodet rundt nye og uventede kategorier og temaer som trer frem (Bell & Bryman, 2015, s. 579).

Som et utgangspunkt for å bearbeide dataen som ble hentet inn, ble det brukt en form for tematisk bearbeidelse av datamaterialet. Dette handler om at de forskjellige informantene vil være innom mange av de samme temaene (Dalland & Keeping, 2020). Ved å gjennomgå alle intervjuene og plassere uttalelser og betraktninger inn i de forskjellige temaene, vil det kunne etableres en god og konstruktiv oversikt av poenger og observasjoner.

Intervjuene ble «kodet» via «noder» i datahåndteringsprogrammet NVivo. Det ble etablert kategorier (tabell 3) og underkategorier som er tenkt til å bygge opp om problemstillingen i oppgaven. I disse kategoriene ble informantenes uttalelser plassert etter hvor godt de passet inn. Med bruk av NVivo fikk vi en god oversikt over hvor mye informantene snakket om et gitt tema. I tabell 3 blir hovedkategoriene presentert som «koder», hvor NVivo referer til disse kodene som «noder». Antall referanser forteller hvor mange relevante momenter som har blitt tillagt kategorien, mens prosentvis fordeling beskriver fordelingen av registreringer til de forskjellige momentene. Det skal nevnes at noe av grunnen til at kategorien samarbeid har en så stor andel, er at NVivo lar brukeren føre et moment opp mot flere koder. Når vi snakker mye om samarbeid i intervjuene blir dette ofte sett i sammenheng med andre kategorier.

Tabell 3: *Oversikt kategorifrekvens*

KODER (NODER)	ANTALL REFERANSER	PROSENTVIS FORDELING
SAMARBEID	74	45%
BÆREKRAFT	47	29%
MOTIVASJON	3	2%
MYNDIGHETER	2	1%
SOSIALE FORHOLD	2	1%
TEKNOLOGISKUTVIKLING	23	14%
ØKONOMI	12	7%

4.4 Etske vurderinger og betraktninger

For å fremme utvikling i samfunnet kan forskning bli anvendt som et verktøy. Men et viktig moment er at forskning også kan gjøres på bekostning av informantene som deltar. Det essensielle er derfor at det blir gjort gode og grundige etiske avveininger, slik at gevinsten av forskningen står i stil med det tenkte tapet som en informant kan påføres.

Det er gjort etiske avveininger av prosjektet og informasjonsinnhenting ved å gå igjennom temaer og punkter som er presentert i tidligere pensumbøker og annen faglitteratur. Ved deltagelse i kvalitative og etikkorienterte fag ved studiet, har noen av spørsmålene vi måtte stille oss selv i disse fagene blitt videreført i denne oppgaven. Samtidig er nettsiden *forskningsetikk.no* et godt verktøy og rettesnor i behandling av informanter og deres rettigheter (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2021).

I forskningen er det viktig å være ærlige på hvilke samarbeidspartnere og motiver forfatterne har. Avhandlingen er en del av et mastergradsprogram, noe som kan gjøre at det fremstår som om vi representerer kun handelshøgskolen ved NMBU. Oppgaven skrives også i samarbeid med en tredje aktør, AQS AS. Denne aktøren har egne krav om en profitabel drift. Dette kravet kan føre til at prosjektet kan virke å ha en verdi for et annet selskap enn det informantene selv representerer. Før det innhentes samtykke til deltagelse i prosjektet, må det være klar og tydelig kommunikasjon om hvilke hensikter prosjektet har. På denne måten har informantene et godt og ærlig grunnlag for vurderingen om deltakelse.

4.4.1 Informert samtykke og konfidensialitet

Håndtering av data er et viktig moment for å ivareta informantens rettigheter og tillit til prosjektet. En datahåndteringsplan og gode rutiner er derfor essensielt for å bygge god tillit (Norsk Senter for forskningsdata, u.å). NSD (Norsk senter for forskningsdata) har verktøy som tilrettelegger for at prosjekter som henter inn data vil kunne gjøre dette på en slik måte at informantenes interesser alltid blir satt først. Det er utarbeidet «meldeskjema», samt en datahåndteringsplan. Dette er gjort på NSD sine hjemmesider. Ved bruk av NSD sine verktøy og retningslinjer, ønsker avhandlingen å legge til rette for at informantenes rettigheter og interesser på en best mulig måte blir ivaretatt. Det er også viktig at informasjonen som kommer avhandlingen for hendene blir behandlet med konfidensialitet, anonymisert og ikke brukt om det kan være sannsynlig at det kan skade informantene.

4.4.2 Konsekvens av deltagelse

I avhandlingen søkes det ikke å avdekke personlige forhold og meninger. Intervjuet er forsøkt formet slik at faglige innspill til det gitte temaet er det som står i fokus. Derfor vil dette ikke ha noen private konsekvenser for intervjuobjektene. Avhandlingens tema, emne og framtredden gjør at det ikke ble gitt spørsmål som angår informantens person, livssituasjon eller noen form for medisinske forhold.

Intervjuene ønsket at informanten skulle ytre sine og/eller aktørens subjektive meninger om emnet som ble forelagt. Med anonymisering av informanten i intervjuet, vil sannsynligheten for at utenforstående skal kunne identifisere informantene være liten. Avhandlingens forfattere anser det som et *svik* (deception) mot informantene om dette ikke blir etterlevd på en god måte (Bell & Bryman, 2015, s. 144). For å forhindre at dette forekommer blir det viktig at informasjonen som blir forelagt informantene er korrekt.

Avhandlingen gir, om informantene ønsker det, innsyn i dokumentasjonen og datagrunnlaget om deres organisasjon. I dette prosjektet vil det legges ekstra vekt på at informasjonen informantene deler ikke blir tilgjengeliggjort med samarbeidsbedriften AQS AS, utenom den ferdigstilte oppgaven.

4.5 Avhandlingens kvalitetsvurdering

I dette kapittelet vil det gjøres en vurdering av avhandlingens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Dette for å kunne begrunne hvorfor oppgaven skal gjennomføres, og hvordan dette vil bli gjort på en god måte.

Validitet

Validitet handler om i hvilken grad en metode passer til å undersøke problemstillingen oppgaven presenterer (Kvale & Brinkmann, 2015, referert i Dalland & Keeping, 2020, s. 245).

Det er vurdert at for å finne momenter som kunne bidra til å besvare oppgavens problemstilling, er en kvalitativ tilnærming med intervjuer det mest hensiktsmessige. Gjennom studiene er det blitt gjennomført noen få intervjuer i forbindelse med forskjellige fag. Det vil si at en viss grad av erfaring med metoden er opparbeidet. Denne erfaringen var ikke tilstrekkelig for oppgaven

og mye lærdom er nå oppnådd. Den største utfordringen har vært å skaffe nok relevante informanter innenfor tidsrommet.

Gitt forutsetningene er det opparbeidet et godt belegg av informanter for avhandlingen. Det er skaffet tilveie en bred og solid informantbase med god metning. Studentene har som intervjuere progressivt blitt flinkere til å stille de rette spørsmålene, samt å kommunisere med informantene. Det argumenteres derfor for at den samlede informasjonen bidrar til å besvare problemstillingen på en god måte.

Validiteten til avhandlingen setter sin lit til at delene i forskningsprosessen er forsvarlige og hensiktsmessige (Kvale & Brinkmann, 2015, referert i Dalland & Keeping, 2020, s. 246). Det argumenteres for at avhandlingen følger disse prinsippene og har tatt til etterretning de overnevnte momentene. På bakgrunn av dette hevdes det at oppgaven har god validitet.

Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og autentisitet, hvor begrepet omhandler hvor konsistent og troverdig resultatene fra forskningen er (Dalland & Keeping, 2020, s. 246). Avhandlingen søker å sikre at funnene i datainnhentingene er gode og fortrolige. Ved at datagrunnlaget (intervjuene) blir belyst opp imot teori og forskning fra anerkjente kilder vil dette gjøre at innsikt kan bli fremstilt på god måte.

Samtidig søkes det å utføre det som blir beskrevet av Bell og Bryman (2015) som *Driftssikker ledelse*. Dette innebærer å beskrive prosjekts gjennomføringskraft, noe som handler om å ha gode rutiner og oversikt over data og håndtering av materiell (Bell & Bryman, 2015, s. 403). Oppgaven er et prosjekt i regi av Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. Prosjektet har derav tilgang på ressurser for oppfølging. Gjennom universitetet har det blitt oppnevnt en erfaren faglig veileder som følger opp innenfor de satte retningslinjene. Det er lagt stor vekt på håndteringen av datamaterialet og at ingen informanter skal stå i fare for å bli avslørt som informant. Anonymisering har blitt gjort fortløpende etter hvert eneste intervju. Pålitelighet har blitt godt ivaretatt gjennom hele masteravhandlingsprosessen.

Med autentisitet menes at en forsker kan representere forskjellige synspunkter opp mot informanters situasjoner. *Rettferdig-, Ontologisk-, Pedagogisk-, Motiverende- og taktisk autentisitet* er underkategorier som bygger opp representantenes påvirkning av prosjektet de er en del av (Bell & Bryman, 2015, s. 403-404). Avhandlingen søker å få informantene selv til å

fortelle om temaene. De kan velge å ikke fortelle om tema de ikke ønsker å dele. Ved å la informantene fortelle om sine synspunkter, uten å legge press, unngår man at intervjuerne påvirker informantene i større grad.

Generalisering

Generalisering omhandler i hvor stor grad tema og avhandlingen har overførbarhet til andre relevante situasjoner (Dalland & Keeping, 2020, s. 246). Avhandlingen skrives i samarbeid med et gitt selskap, men det utelukker ikke at funnene kan komme til nytte for andre aktører i bransjen. Samtidig ønsker oppgaven å åpne for at informantene gis mulighet til å reflektere på en måte som kan gi informasjon som kan bidra til forbedring. Avhandlingen har et langsiktig potensial som kan bevisstgjøre aktørene i havbruksnæringen til å være proaktive (Bell & Bryman, 2015, s. 403-404). Likeså mener vi at temaet samarbeid og bærekraft er to emner som kan overføres til flere kontekster. Derfor kan det argumenteres for at avhandlingen har overførbarhet utover en spesifikk næring eller organisasjon.

4.6 Feilkilder

Feilkilder er momenter som kan påvirke forskningen og dets resultat. Når datagrunnlaget blir konstruert og analysert av mennesker, kan feil oppstå. Eksempler på mulige feilkilder kan være dårlig kvalitet på lydopptak eller endringer ved transkribering, eksempelvis ved oversettelse fra dialekt til bokmål. Det er derfor et poeng i forskning innen kvalitativ datainnhenting å ikke være for bastant i forhold til dataens styrke (Dalland & Keeping, 2020). Samtidig er det viktig å anerkjenne at det er observatørene selv som kan være den største feilkilden. Dette omhandler hvordan egne verdier og meninger påvirker forskerne, og i hvilken grad dette vil påvirke oppgaven (Bell & Bryman, 2015, s. 403).

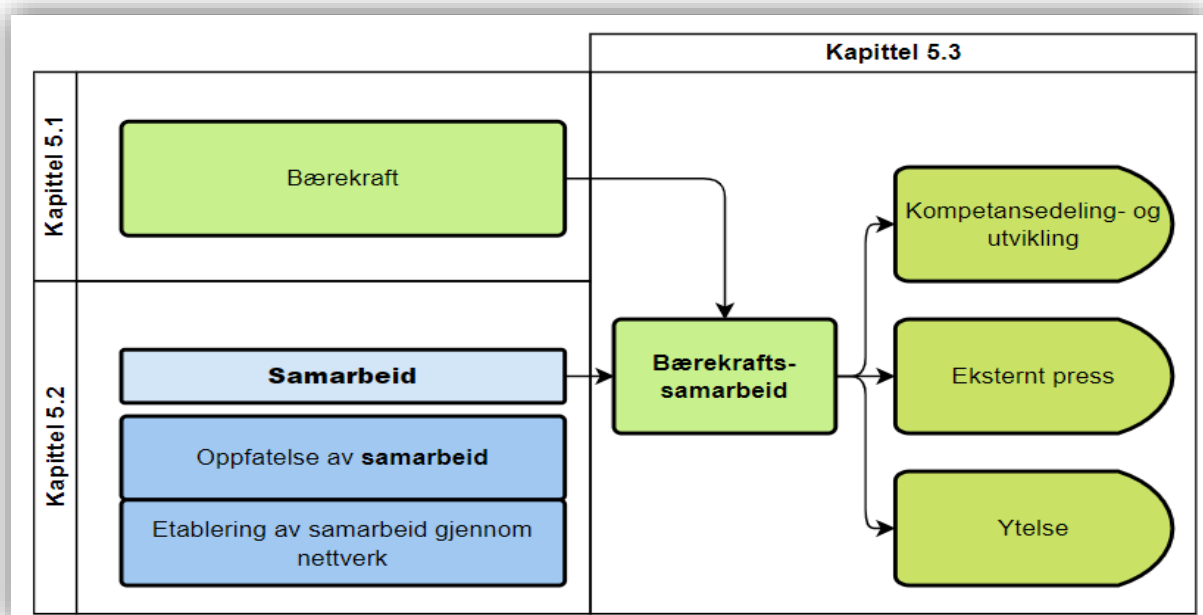
En av de som skriver avhandlingen har kjennskap til selskapet AQS AS. Slik har også muligheten for å skrive oppgaven oppstått. Det kan argumenteres for at det burde vært en større avstand mellom observatørene og samarbeidsselskapet AQS AS, for å se problemstillingen med et nytt syn. Motsatt vil det argumenteres at du ikke oppnår garantert objektivitet med distanse, «... *det garanterer bare avstand*» (Patton, 1980, referert i Dalland & Keeping, 2020, s. 64). I Bell og Bryman (2015) pekes det også på at det er vanskelig for forskningsprosjekter å ha fullverdig objektivitet. Men så lenge arbeidet er i god tro, vil dette være tilstrekkelig (Bell & Bryman, 2015, s. 403).

5. Presentasjon av empiri og diskusjon

Denne delen av avhandlingen vil omhandle empiriske funn fra intervjuene og en diskusjon opp mot de teoretiske momentene i kapittel tre. Hensikten er å forstå havbruksnæringens tilnærming til samarbeid og hvordan dette kan brukes til å forsterke en aktør sin posisjon som en bærekraftig bidragsyter i næringen. I dette kapitlet vil funnene fra datamaterialet hentet inn fra intervjuene bli presentert gjennom en kategorisk fremstilling. Formålet med å sette temaene inn i kategorier er å gi en god og oversiktlig forståelse av materialet som er hentet inn for å bygge opp om avhandlingens tema og problemstilling;

Hvordan kan AQS AS anvende sine nettverk til å utvikle sin posisjon som en bærekraftig aktør?

Kapitlet er delt inn i tre hovedkategorier. Hensikten er skape refleksjon rundt aspektene som er identifisert gjennom de empiriske funnene. Informantenes oppfatning og uttalelser vil bli gjenfortalt, hvor gode poenger og observasjoner vil bli gjengitt i form av sitater. Informant 1, Informant 2, Informant 3 og Informant 5 er representanter for hvert sitt selskap, mens informant 4a og 4b representerer samme selskap. Figur 3 viser en kortfattet oversikt kapittelstrukturen.



Figur 3: *Kapitteloversikt og sammenheng*

5.1 Bærekraft

I dette delkapittelet vil det presenteres funn som omfatter informantenes perspektiver på bærekraft. Ettersom dette er et tema som er bredt definert og kan oppfattes til å ha forskjellig innhold fra aktør til aktør, vil en gjennomgang være hensiktsmessig for å avdekke hvordan informantene mener en bærekraftig aktør opererer i havbruksnæringen. I State of Sustainability Norway's rapport fra 2021 kommer det frem at en andel på 87% av alle selskapsrespondenter vil investere i bærekraft i løpet av de neste tre til fem årene. Dette taler for at det er god dekning for å si at norske selskaper ønsker å øke sitt bærekraftige arbeid.

Gjennom intervjuene har informantene fortalt hvordan de oppfatter bærekraft fra et bedriftsperspektiv. Perspektivene informantene presenterer kan eksempelvis være knyttet opp mot FN's bærekraftsmål. Det er samtidig noen informanter som henviser til den triple bunnlinjen (people - planet – profit) og noen til ESG (environmental - social - governance), som begge henviser til selskapsstyring med fokus utover det rent økonomiske.

Informant 5 forteller om et tydelig forhold til bærekraft og hvordan de forholder seg til retningslinjer inspirert av ESG. Selskapet jobber ut ifra de diverse retningslinjene som er satt av rammeverket, hvor de samtidig har vært veldig oppmerksomme på at de er en produsent av mat. Dette fører til at velferden til fisken også er en faktor i hvordan arbeidet med bærekraft gjøres hos dem. Vedkommende sier at *«fiskevelferd blir den aller mest sentrale biten på bærekraft for oss»* (Informant 5). Informanten understreker at de bærekrafts initiativene man gjennomfører må passe selskapets operasjonsprofil.

Når informant 3 forteller om hvordan deres selskap ser på bærekraft, er utgangspunktet «people – planet – profit» i den triple bunnlinjen. Informanten peker på at dette handler om de økonomiske problemstillingene ved bærekraft. Vedkommende forteller at det legges vekt på viktige bidrag som bærekraft i seg selv representerer, men *«... når vi ser det fra et økonomisk perspektiv kan vi se på risiko og da klimarisiko»* (Informant 3). Begrepene rundt bærekraft som beveger seg opp på et globalt nivå med konsekvenser i form av klimautslipp *«påfører oss en klimarisiko»* (Informant 3). Samtidig ser informanten at de ikke bare har et ansvar lokalt, men også globalt. Informanten forklarer at bærekraft innebærer ansvarlighet og positive lokale bidrag i de områdene selskapet opererer, godt naboforhold, være en god arbeidsgiver og en god samarbeidspartner. Informant 3 forklarer at det ikke er et poeng i å avkorte bærekraftbegrepet til miljø, men omfavne det i hele driften av selskapet. Det legges til grunn at det har vært viktig

for deres selskap å etablere hvem som har ansvaret og styringen i forbindelse med arbeidet med bærekraft. Dette fra etablering av strategier som er satt av styret, som videre er ledergruppens ansvar å iverksette for at ansatte skal kunne etterleve strategien. Samtidig forteller vedkommende at det er viktig å ha en lengre tidshorisont på arbeidet. Hvor selskapet ser på handlingsperspektivene over en periode på fem år, men med en vilje og evne til å omstille seg om det kreves. Sistnevnte poeng er viktig da selskapet må evne å nytte ny teknologi som ikke var tilgjengelig når planene ble satt, forteller informant 3.

Informant 4a forteller om en relativt lik tilnærming gjennom den triple bunnlinjen. Her har momentene blitt omformet til en intern konkurransestrategi med fire momenter innen effektivitet, kvalitet, arbeidsmiljø, klima og miljø. Informanten understreker at bærekraft må ses bredt for at det skal bli en naturlig del av organisasjonen, og integrert i den daglige driften. Informant 4a beskriver at utfordringene knyttet til klima og miljø er noe som felleskapet må ta ansvar for. Vedkommende ser på prosessen med å styre bedriften mot bærekraftige tiltak som en del av «*den store dugnaden*» (informant 4a). Hovedmålet til deres bærekrafts arbeid beskrives som å være at deres produksjon ikke skaper en stor eller varig negativ påvirkning på miljøet rundt bedriften. Informant 4a forklarer at når de ser klimaavtrykket deres og tenker «miljøvennlig», så tenker de minst mulig klimautslipp. Samtidig innrømmer informanten at selv om de søker å ha minst mulig påvirkning på omgivelsene som de opererer i, har både de og bransjen i sin helhet utfordringer knyttet til bærekraft.

Informant 2 peker på mange av de samme momentene ved bærekraft, men understreker at det er viktig å koordinere ansvar i forhold til målstyring. I tillegg til dette, legger informanten stor vekt på arbeidet med å dokumentere de faktiske tiltakene. En viktig effekt av dette arbeidet handler om at «*det er jo også viktig at vi kan vise til [hva vi gjør]*» (Informant 2). Videre forteller informanten at det i praksis er ganske mange som jobber med bærekraft i deres selskap, samt at de samarbeider med eksterne aktører. For informanten blir det derfor et viktig poeng å koordinere og lede arbeidet.

Noen av informantene fremhever at koordinering og dokumentering i forhold til målstyring og KPIer (*key performance indicators*) er blant de viktigste momentene ved bærekraftig arbeid. Både informant 2 og informant 5 forteller om hvordan de utfører ekstern revisjon av eget arbeid med bærekraft. Begge informantene forteller også hvordan de benytter eksterne «rating»-selskaper som jobber med å rangere selskaper ut ifra hvor bærekraftige de er. Informant 5

utdyper at de praktisk talt daglig blir kontaktet av selskaper som ønsker å rangere de i forhold til deres bærekrafts arbeid. Dette belyser hvor viktig det er for selskapene å kunne dokumentere og ha kontroll på eget klimaregnskap, samtidig som man er ærlig på det som blir dokumentert.

I intervjuet med informant 1 forteller vedkommende at de har brukt mye tid på å plassere begrepene inn i strategien og den daglige driften. Han/hun forteller at de har *«brukt litt tid på å vurdere og tenke på hva begrepene er, hva er bærekraft og hva er miljøvennlig og klimavennlig»*.

Informant 1 og informant 3 forteller noe mer om hva de aktivt gjør. Informant 3 forklarer hvordan deres selskap deler tiltakene inn i aktive og passive tiltak. Effektivisering av energibruk og reduksjon av drivstofforbruket er eksempler på aktive tiltak som påvirker direkte inn i produksjonen. Videre peker informant 3 på det som beskrives som passive tiltak. Dette beskrives som tiltak bedriften ikke gjør selv, men som har betydning for deres klimaregnskap i henhold til eksempelvis scope 2. Informanten eksemplifiserer dette med opprinnelsessertifikat for strømmen som nyttes i hele driften. Informant 1 forklarer at de jobber med elektrifiseringsprosjekter hvor de ønsker å fornye deler av flåten (båter og fôr-flåter) slik at den i større grad kan driftes elektrisk. Samtidig jobber de med å redusere utslipp ved frakt av fôr. Informanten beskriver videre at de har gjort grep som er vanskelig å måle i dag. Et av tiltakene som omhandler avskogingsfri soya i fôrsammensettingen, vil ikke bli synlig i klimaregnskapet deres før i 2028.

Fra intervjuene observeres det at alle aktørene jobber med problemstillingene som omhandler bærekraft, og det oppfattes som at informantene har overveide tanker og tilnærminger rundt hvordan de skal jobbe med dette.

I intervjuene brukte informant 1 og informant 4a ordet «famling» for å beskrive hvordan de oppfattet situasjonen. Informant 1 forklarer at det kan være vanskelig å vite hvilke tiltak de gjør som faktisk er bærekraftig. Informanten eksemplifiserer med problemstillingen rundt soyaen som brukes i fiskefôret. *«Er soya faktisk ganske bærekraftig hvis vi har sertifisert soya? Hva skal du putte inn istedenfor sertifisert soya?»* Skal du putte mer fisk i, som også var veldig omdiskutert for noen år siden, spør informant 1.

Denne problemstillingen er et eksempel på utfordringer som informantene definerer som en slags famlefase, hvor man er usikker på hvilke tiltak som kan fungere best. Selskaper prøver ut nye

og forskjellige tilnærminger uten at man med sikkerhet vet hva de faktiske effektene er, eller hva som kan defineres som «bra nok» sett opp mot en bransjestandard. Informant 1 forteller videre at det er en modningsprosess å innse at selskapet må inn på bærekraftssporet. Det utdypes at de må bevege seg i en retning mot større søkelys på bærekraft i driften, og vise hva næringen er god for i sin helhet. Samtidig sier informanten at de er på «*hæla*» med å komme i gang med arbeidet.

Informant 4a sitt synspunkt har noen likhetstrekk. Vedkommende forklarer at det er nok litt «famling», men at dette skyldes at bransjen er i en startfase. Samtidig jobbes det aktivt med problemstillinger rundt bærekraft, da flere og flere aktører investerer i dette. Litt i kontrast til denne oppfattelsen om at havbruksnæringen «famler», har informant 2, informant 3 og informant 5 en annen forståelse av situasjonen. Informantene forteller om et aktivt arbeid med å møte utfordringene. Det legges vekt på å ha full kontroll internt i egen organisasjon før man samarbeider med andre.

Informant 3 forteller at det handler om å samarbeide på likt grunnlag. Det utdypes at alle burde ha nokså lik virkelighetsoppfatning og intern kontroll. Slik at samarbeidet om å forbedre sin bærekraft kan være transparent. «*Hvis du skal samarbeide med noen om å redusere klimautslipp, så må du hvert fall samarbeide med noen som har et klimaregnskap*» (informant 3).

For informant 5 handler det om å nå de satte KPIene, hvor han/hun peker på at det er de målene man har satt seg som skal jobbes mot. Informanten forteller at de søker å måle seg opp mot seg selv, og utvikle et selskap som er den beste versjonen av seg selv.

Oppsummert er det interessant å se at informantene i sin iver etter å investere i bærekraftige løsninger, varierer i sin oppfatning av det som kan klassifiseres som et «godt nok». Informant 1 uttalte at de synes det kan være vanskelig å vite hvilke tiltak som faktisk er bærekraftig, og lufte at det etter vedkommende sin mening ikke finnes noen form for bransjestandard. I sammenheng med Granovetter sin teori fra 1983 om løse koblinger, kan det argumenteres for at aktørene i bransjen vil naturlig se ut mot andre aktørers løsning av bærekraftige utfordringer for å vurdere egen innsats (Granovetter, 1983, s. 202). Informant 4a var til dels enig med refleksjonen til informant 1, men forklarte dette med at prosessene er nye for bransjen og at man fortsatt er i startfasen.

På den andre siden observerer vi tre aktører som vinkler problemstillingen annerledes. De argumenterer for at det viktigste en aktør kan gjøre er å sørge for at man leverer på egne målsettinger og KPIer. Dette innebærer å sette fokus internt i selskapet, som står i motsetning til behovet for å sammenligne seg med andre aktører. Informant 3 og informant 5 forteller at målene blir satt ut ifra rammeverk som ESG. Kiriu og Nozaki, (2020) peker eksempelvis på at ESG er et godt utgangspunkt for å sikre god drift i dagens, samt fremtidens bedrifter. Samtidig stiller informant 3 og informant 5 seg forståelsesfulle til at andre kan oppleve situasjonen som uoversiktlig. Det kan forstås at selskap som har en tydelig formening om hva de bør oppnå, også har en tydeligere formening om hvordan selskapet bør operere for å utøve sin bærekraft.

Empirien finner at alle informantene har et bevisst forhold til hvordan tilnærmingen til de bærekraftige utfordringene er utvalgt. Bevisstheten kan antyde at alle informantene tar klima og miljø på alvor og at de arbeider kontinuerlig med problemstillingene. Intervjuene finner at alle informantene har et bevisst forhold til konseptet bærekraft. Flere aktører peker på at konseptet bærekraft må gjennomsyre bedriften om den skal ha noe effekt. Noen aktører oppnår dette ved å følge retningslinjene satt av eksisterende konsepter og gode refleksjoner i organisasjonen. Det er også tydelig at for flere av informantene omfatter bærekraft mer enn bare miljøvennlighet.

Til nå har oppgaven diskutert momenter som omhandler hvordan informantene oppfatter bærekraft sett fra deres selskap. Videre i teksten vil fokuset skifte over til informantenes oppfattelse av samarbeid.

5.2 Oppfattelse av samarbeid

Samarbeid kan fungere som tette og løse strukturer, og en allianse mellom to parter vil på denne måten kunne oppfattes som et tett samarbeid. Slik vil også nettverkssamarbeid kunne identifiseres som løsere samarbeid sammenlignet med allianser. Eksempler på slike nettverkssamarbeid kan være samarbeid med næringsorganisasjoner, forskingsinstitusjoner og ikke-statlige organisasjoner.

Kale og Singh (2009) peker på at alliansearbeid kan bidra til å styrke selskapets markedskraft, være en del av intern forbedring av effektivitet, samt gi tilgang til nye ressurser og markedsmuligheter. I empirien kommer det frem at samarbeid i stor grad utspiller seg som kontrakter for levering av tjenester, dette med varierende lengde og omfang. For en allianse eller tettere nettverkssamarbeid vil man gjennom kontrakter kunne stadfeste partenes rettigheter. Samtidig blir det observert tilfeller av integrering av tjenester og ressurser inn i verdikjeden. Informant 3 peker på dette ved at de ser på det som en nødvendighet å implementere flere deler av servicetjenestene inn i verdikjeden. Dette er for å sikre nok tilgjengelig kapasitet til enhver tid. Samtidig forteller informant 5 om hvordan deres selskap har etablert et nytt datterselskap i allianse med en ekstern aktør. Vedkommende forteller at kunnskapsutveksling er den viktigste delen av dette samarbeidet. Denne alliansepartneren har lang og omfattende kompetanse innenfor et felt utenfor informant 5 sin organisasjon sin spisskompetanse. På denne måten er målet å utvikle en mer spisset kompetanse gjennom en komplementær kunnskapsutveksling som de to partene innehar fra hver sin bransje.

Informant 4a forteller at samarbeid og allianser typisk oppstår ved at man har assosiasjoner eller et nettverkssamarbeid. Vedkommende forteller at slike prosesser ofte fører til generelle samarbeid via for eksempel forskningsinstitusjoner. Informanten forklarer at når man sammen med en mulig partner identifiserer en felles problemstilling man ønsker å jobbe med, så lager man en allianse. Dette samsvarer i stor grad med flere forskningsartikler som viser til at kommunikasjon over lang tid forsterker kvaliteten i bærekraftssamarbeid (De Stefano & Montes-Sancho, 2018; Zhou et al., 2020, s. 10).

5.2.1 Etablering av samarbeid gjennom nettverk

Gjennom nettverk kan aktører finne interessante samarbeidspartnere som kan identifiseres til å være mulige alliansepartnere. Et interessant moment som kom frem i intervjurundene var at flere av aktørene er aktive i bransjennettverk. Disse nettverkene ble beskrevet som gode bidragsyttere til å skape allianser, dette også utenfor nettverkets intenderte samarbeidstema. Peñasco et al. (2017) argumenterer for at slike typer samarbeid er en av de viktigste driverne for eco-innovasjon.

Informant 2 forteller om deres erfaring med å stille krav til sine underleverandører, noe som gjelder spesielt ved større kontraktsinngåelser. Vedkommende forklarer at de har flere underleverandører hvor det eksisterer skriftlige avtalepunkter som omhandler spesielle momenter som skal følges opp av leverandøren. Samtidig vektlegger informant 2 at for deres selskap er det viktig at de får til gode samarbeid med underleverandører ved forskning og utvikling. Dette begrunner informanten i at de som selskap ikke bare skal møte dagens krav, men de skal kunne forbedre seg uten at myndigheter eller andre stiller krav til dette. Eksempler på slike samarbeid er utvikling av nye produkter, eller det kan være prosjekter som forsøker å effektivisere eksisterende prosesser. På spørsmål om det var informant 2 sitt selskap som var offensivt ute og søkte samarbeidspartnere, svarte informanten at de var heldige i det at bransjen var i en særstilling;

«Det kommer ofte initiativ fra eksisterende eller potensielle leverandører som gjerne vil starte prosjekt» (Informant 2).

Når informant 3 forteller om hvordan forholdet til samarbeid i deres organisasjon er, gjøres det vurderinger om det passer inn i deres strategi. For deres selskap er det viktig at samarbeidet er en aktivitet som er forenelig med det de ellers holder på med. Hvis det passer inn i deres handlingsplan kan de så ta stilling til om samarbeid er noe de ønsker å gjennomføre.

Informant 1 forteller at alle samarbeid som bidrar til at de som selskap utvikler seg i riktig retning er interessante, men at det koker ned til spørsmålet om det faktiske innholdet i samarbeidet. Informanten utdyper at de gjerne er med på samarbeid, og at de får tilbud om å være med på en rekke prosjekter av sine underleverandører, men for dem blir det et spørsmål om hvem som sitter igjen med regningen. Det kan ofte oppleves som det er de som skal finansiere en idé via et samarbeid.

For selskapet som informant 2 representerer er det et viktig fokus å samarbeide med underleverandører om utvikling av nye løsninger og teknologier. En underleverandør som aktivt jobber med å utvikle seg selv og bransjen den opererer i blir sett på som en styrke. Dette kjenner vi igjen fra Wassmer et al. (2014) og Zhou et al. (2020) sine funn om at selskaper søker samarbeid for å muliggjøre egne grønne operasjoner og at store selskaper har større mulighet til tettere samarbeid med aktører i verdikjeden ettersom de har ressurser til dette (Wassmer et al., 2014, s. 763; Zhou et al., 2020, s. 11). Denne type holdning til forskning og utvikling besitter også informant 1, hvor vedkommende setter søkelys på at samarbeid som kan dra selskapet i en riktig retning alltid er interessant. Dette kan forklares ved at selskaper trekkes mot kollektiv kunnskapshøstning fordi de ikke har ressurser til å gjøre det alene (Zhou et al., 2020, s. 11; Cainelli et al., 2012, s. 700).

Informant 3 forteller at når de ser på et eventuelt samarbeid må konseptet passe inn i deres strategi for at det skal være aktuelt. Denne uttalelsen er noe som kan ses i sammenheng med strategisk tilpasning. Kale og Singh (2009) forklarer at strategisk tilpasning omhandler hvordan organisasjonens kulturelle og strukturelle sammensetning kan samvirke, samt hvordan arbeidsstilen til de forskjellige selskapene burde være komplementære. For bedriftene som ønsker å samarbeide om innovasjoner og/eller markedstilgang er det essensielt at partene i samarbeidet er komplementære. Dette er en viktig faktor for samarbeidets suksess (Kale & Singh, 2009, s. 47). Når alle samarbeidspartene tar med sin unike ressurs inn i alliansen, slik at partene utfyller hverandres mangler, vil dette kunne skape synergier som gir et positivt resultat. Samtidig er det viktig for samarbeidets suksess at alle partene er investert i samarbeidet, noe som gjøres ved å avsette nok ressurser, i form av økonomi, kompetanse, arbeidskraft og tid (Kale & Singh, 2009). For informant 5 er det å sette av nok tid og ressurser et viktig poeng og en kritisk suksessfaktor i et prosjekt. Vedkommende sier at det handler om å forstå at prosjektet medfører kostnader i form av ressurser og arbeidskraft over en lengre periode for alle partene i prosjektet eller alliansen.

Selskapet som informant 3 representerer er medlem i et formelt nettverk bestående av en global sammensetning av lakseoppdrettere. Informanten utdyper videre hvordan de jobber i grupper innad i nettverket, også med andre oppdrettere fra rundt omkring i verden. Dette handler om å utveksle forskjellige erfaringer ut ifra hva de enkelte selskapene prioriterer som viktig i de forskjellige regionene. Regionenes kompetanse og erfaringer kan variere i stor grad og man kan trekke kunnskap fra disse aktørene innad i nettverk.

Informant 1 forteller kort om aktiv deltagelse i «workshops» gjennom sine nettverk. Informanten beskriver møter hvor flere aktører fra næringen har gått sammen for å finne løsninger på forskjellige utfordringer, dette igjennom case-løsninger.

Et annet nettverkssamarbeid som ble avdekket ble nevnt av informant 4a som fortalte at deres bedrift var med i et nettverkssamarbeid, men at informanten selv ikke hadde full kontroll over dette. Informanten henviste derfor til den ansvarlige for dette i selskapet, informant 4b.

Informant 4b forklarer at de er medlem i et nettverk som setter søkelys på forskning og innovasjon i havbruksnæringen. Hovedfokuset her er oppdrett i eksponerte områder. Eksempler på teknologi som utvikles i dette nettverket er oppdrettsteknologi og morgendagens servicebåt. De har vært medlem der over lengre tid, men aktiviteten har vært varierende. Informanten forklarer at etter vedkommende begynte i selskapet har deltagelsen blitt mer aktiv. Han/hun forklarer at de har jobbet proaktivt i nettverket over tid. Proaktivitet mellom partnerskapet og relasjonell styring har en sterk påvirkning på selskapenes langsiktige forhold og en økonomisk bærekraftig vekst (Han et al., 2018, s. 16). Gjennom dette nettverket kom informant 4b i kontakt med en annen aktør som førte til at de ble trukket inn og samarbeidet utviklet seg til at de ble en foretrukket part i dagens allianse. Videre forteller informanten at hovedfokuset til nettverket egentlig er drift av matproduksjon i eksponerte omgivelser, «... *det er egentlig det som er hovedfokuset til denne her alliansen på en måte, men de har flere sånne side steg, blant annet morgendagens servicebåt*» (Informant 4b).

Samarbeidet som Informant 4b er ansvarlig for er et samarbeid med selskapet som informant 5 representerer. Informant 5 understreker at de søker samarbeid som kler deres selskap og som øker deres fleksibilitet, gjerne utenfor store produksjonskostnader. Gjennom dette fellesnettverket ble det etablert en intensjonsavtale om et samarbeid.

Ifølge Granovetter (1983) sine teorier kan man definere nettverk som svake bånd som opprettholdes i en gruppe aktører. Alliansen mellom informant 4b og 6 er et eksempel på en allianse som har utviklet seg gjennom kontinuerlig utveksling i et nettverk (De Stefano & Montes-Sancho, 2018; Zhou et al., 2020, s. 10). Granovetter (1983) argumenterer for at det kan ha større konsekvenser for selskapene å miste allierte som er opparbeidet med svake bånd, dette sett opp mot å sterke bånd til allierte. Granovetter (1983) utdyper at fordelene med svake bånd til andre organisasjoner er at det skaper rom for kommunikasjon og et friere arbeidsrom mot nye innovasjoner for de involverte (s. 202). I empirien finner vi at det er en aktiv deltagelse

blant selskapene i nettverksorganisasjoner. Det observeres også tendenser som kan argumenteres i retning av Granovetter (1983) sine påstander. Dette i samhandlingen imellom informant 4b og informant 5. Informantene forteller at nettverket de er en del av ikke omhandler temaet til det samarbeidsprosjektet de sammen er en del av, men gjennom disse svake båndene ble muligheten for prosjektet presentert og formalisert.

Samtidig argumenterer De Marchi og Grandinetti (2013, s. 571) for at organisasjoner og selskaper som investerer i bærekraftig innovasjon, kan være nødt til å søke etter spesialkompetanse hos forskjellige aktører. Dette vil være aktører som de trolig ikke tradisjonelt ville samarbeidet med hadde det ikke vært for de bærekraftige målsettingene. I nettverk kan svake bånd opprettholdes med slike aktører, men bare «brukes» når det eksisterer et behov. Nettverk kan brukes som et verktøy for selskaper som ikke har tilstrekkelige egne ressurser tilgjengelig (Smith *et al.*, 2005). Samtidig som kunnskapsutveksling og idémyldring kan skape nye, frodige allianser.

Til nå har avhandlingen presentert og drøftet empirien om bærekraft i kapittel 5.1 og informantens oppfattelse av samarbeid i kapittel 5.2. Fra denne diskusjonen kan vi trekke viktige momenter med oss videre for å forsterke forståelsen av bærekraft og samarbeid i havbruksnæringen. I det neste kapittelet vil konseptet bærekraftssamarbeid bli diskutert. Teori henviser til at en samarbeidende aktør lykkes i større grad med å gjennomføre bærekraft. I den første delen av kapittelet vil vi presentere informantenes svar på en påstand som reflekterer konteksten rundt bærekraftssamarbeid i dag. I de tre neste underkapitlene vil matrisen fra Tabell 1. *Teoretiske poenger til diskusjon* i kapittel 3 bli anvendt til å gjennomgå viktige drivere for en aktørs bærekraftig utvikling. Hele kapittelet vil avsluttes med et oppsummerende diskusjonskapittel, hvor fokuset er å samle trådene i diskusjonen.

5.3 Bærekraftssamarbeid

Bærekraftssamarbeid omtales i Niesten og Jolink (2020) som samarbeid som søker å øke den bærekraftige verdien eller kunnskapen til organisasjoner. På bakgrunn av Niesten et al. (2017) sin forskning ble informantene spurt om hvordan de stiller seg til denne påstanden: «Det kan være vanskelig for en enslig aktør å håndtere utfordringer knyttet til klima og miljø alene» (Niesten et al., 2017, s. 1). En oppsummering av synspunktene til informantene kan ses i tabell 4, hvor kommentarene blir utdypet videre under.

Tabell 4: *Holdning til påstand om bærekraft og samarbeid*

Informant 1	« <i>Jo, sier meg enig i det. Til dels enig</i> »
Informant 2	« <i>Ja, det er ikke vanskelig å ha en tilnærming til det ...</i> »
Informant 3	« <i>Ja, det er ikke så vanskelig å være enig i det</i> »
Informant 4a	« <i>Ja, det er jeg helt enig i - skal vi gjøre noe som monner må det skje i samarbeid mellom de forskjellige leddene i kjedene.</i> »
Informant 5	« <i>For oss så er jo det absolutt ingen tvil om at den påstanden stemmer</i> »

- Informant 1 forklarer at de også tar grep internt i organisasjonen blant annet gjennom elektrifisering av lokaliteter, samt tiltak som å skifte ut alt av lyspærer til LED. Det oppleves som store tiltak, spesielt elektrifiseringen av oppdrettslokalitetene, da dette medfører betydelige kostnader for selskapet. Når det kommer til det globale perspektivet, må de samarbeide for å finne gode løsninger og derfor er påstanden treffende ifølge informanten, selv om man også kan gjøre mye på egenhånd.
- Informant 2 svarer at «*Ja, det er ikke vanskelig å ha en tilnærming til det, men det er mye lettere for en aktør hvis bransjen som aktørene tilhører har et fokus på det og et samarbeid ...*» (Informant 2). Informanten påpeker at denne tanken ikke må bli en hvilepute for arbeidet. Bærekraft må fortsatt gjøres internt i organisasjonen. Det er at poeng at samarbeid gjør det lettere å jobbe effektivt med bærekraft, fordi det kan omforme det til et fokusområde for hele næringen.

- Informant 3 utdyper at de er enig i påstanden om at man må samarbeide for å løse de store problemene. Informanten poengterer samtidig at; «vi må jo begynne med oss selv» (Informant 3).
- Informant 4a forteller at det er helt åpenbart for dem at samarbeid om bærekrafts utfordringer er nødvendig, fordi det meste som skjer i næringen henger sammen i hele bransjen.
- Informant 5 stiller seg bak påstanden og begrunner dette med at 98% av deres klimagassutslipp kommer fra «scope 3» utslippskilder. Vedkommende forteller videre at derfor må de gå aktivt inn i verdikjeden og se utenfor egen virksomhet for å gjøre tiltak som monner.

Funnene viser at det er en tydelig enighet i at det kan være vanskelig for en enkelt aktør å håndtere utfordringene knyttet til klima og miljø alene. Det skal likeså nevnes at det er viktig for flere av informantene å poengtere at det er mulig å utrette mye på egen hånd også. Dette til tross for at det i finnes begrensninger for hva man kan oppnå alene. Videre vil de empiriske funnene diskuteres opp imot de tre viktigste driverne vi mener bærekraftssamarbeid bidrar med, som identifisert i den teoretiske avhandlingen; kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, eksternt press og ytelse.

5.3.1 Kunnskapsdeling- og utvikling

Definisjonen på å være bærekraftig er stadig i endring, og som vi har sett tidligere i oppgaven kan det variere mellom aktørene hvordan de definerer et bærekraftig selskap. En aktør må derfor kontinuerlig utvikle seg, samt stille krav til sin verdikjede for å kunne jobbe mot det å være en bærekraftig aktør. På denne måten kan det å opptre som en «helt bærekraftig» aktør ses på som en tilnærmet endeløs reise. Innen man oppnår bærekraftige målsettinger, vil trolig kravene ha økt. Så lenge man opererer ærlig og viser til en god innsats vil man kunne stille godt i dag, men ikke nødvendigvis i morgendagens marked. Havbruksnæringen og dens aktører som ønsker å prestere bedre på bærekraft kan finne store gevinster i å engasjere seg i allianser eller tette samarbeid. Formålet her er å dele komplementær kunnskap og ressurser med et mål om å etablere ny kunnskap (Nielsen & Jolink, 2020, s. 366; Touboulis & Walker, 2015, s. 181). Blome et al. (2014) argumenter for at organisasjonene som deltar i tette bærekraftssamarbeid vil dele taus kunnskap, noe som vil være unikt, spesielt for de mindre selskapene som

samarbeider med større aktører. Ettersom de store har erfaring og sannsynligvis bredere kompetanse.

Informant 2 forteller hvordan deres selskap vektlegger samarbeid om forskning og utvikling høyt. Vedkommende forteller at det viktig for dem at deres underleverandører ikke kun jobber for å oppfylle dagens krav, men også jobber for fremtidige løsninger. Informanten forteller at det handler om at de som selskap skal være proaktive, og ikke være avhengige av at myndigheter eller interesseorganisasjoner krever endring om vi ikke gjør det godt nok.

Informant 1 peker på at samarbeid må på plass i bransjen, dette på tvers av selve oppdretterne og leverandørindustrien. Noe som kan tenkes å være spesielt viktig om selskapet skal prestere godt på bærekraft. Om aktørene skal prestere på bærekraft må partnerne prestere i samhold.

Denne informasjonen kan ses i sammenheng med at det burde settes søkelys på å utvikle unike ressurser og evner sammen med strategiske partnere, som underleverandører kan være. Kunnskapsutviklingen kan bistå partene i å møte fremtidige bærekraftsmål som selskapene setter (Nielsen & Jolink, 2020, s. 366; Touboulic & Walker, 2015, s. 181).

Organisasjonsnettverk kan argumenteres for at er gode katalysatorer for å samle forskjellige aktører til gitte prosjekter. De Marchi og Grandinetti (2013) understreker at selskaper har en tendens til å utvikle relasjoner med aktører som innehar forskjellig kompetanse og kunnskap i verdikjeden. Dette grunnet kompleksiteten til grønne investeringer (De Marchi & Grandinetti, 2013, s. 571).

Informant 4b forteller om hvordan det tidligere nevnte nettverket, har ledet til et bærekraftssamarbeid. Dette fordi det tette samarbeidet har som formål å løse klimamessige utfordringer. Informant 4b og informant 5 forklarer at dette handler for deres del om at samarbeidet har tre aktører med hver sin spisskompetanse på forskjellige områder som bidrar til prosjektet. To av aktørene har sin kjernevirksomhet opp mot oppdrettsnæringen, mens den tredje aktøren, som er initiativtakeren, har sin kjernevirksomhet utenfor oppdrettsnæringen.

Den andre aktøren med kjernevirksomhet innenfor oppdrettsnæringen, er selskapet som informant 5 representerer. Informant 5 forklarer at de alltid er på utkikk etter nye og spennende prosjekter. Samarbeidsprosjektet mellom informant 4b og 5 ble særlig aktuelt da man kunne utvikle unik kompetanse gjennom kunnskap fra de tre forskjellige aktørene. Informant 5 peker

på at det gir de en større fleksibilitet, dette samtidig som prosjektet søker å gi nullutslipp i deler av produksjonen.

Informanten forteller videre hvor viktig det er for deres bedrift at deres samarbeidspartnere er genuine i søken etter å finne løsninger som forbedrer driften, og ikke bare ser fine ut på papiret. Carroll og Shabana (2010) forteller at internt i enkeltelskaper vil holdningene endres når de erfarer at bærekraftsmål kan føre til en kostnadsreduksjon. Dette kombinert med at oppnåelse av bærekraftsmål kan gi en forsterket konkurransefordel. I denne sammenheng kan det argumenteres for at holdningene til bærekrafts arbeid kan virke mer genuine når partnerne observerer at de kan oppnå faktiske selskapsfordeler gjennom samarbeid om bærekraft. Samtidig skal det ikke underspilles at for en underleverandør vil det være viktig å komme med ideer til samarbeid som både ser bra ut på papiret, men også tilrettelegger for at nok ressurser blir gjort tilgjengelig.

For aktører i havbruksnæringen ligger det store muligheter i å innovere på bærekraftige teknologier og servicetjenester. Noe som gjerne forekommer gjennom å alliere seg med partnere i sine forskjellige bedriftsnettverk. Det handler i korte trekk om å tilgjengeliggjøre kunnskap som ligger i nettverket, for sammen å utvikle løsninger i en allianse. Peñasco et al. (2017) peker på at aktører som utvikler miljøvennlig innovasjon i større grad enn andre innovatører er avhengig av kompetansen til de eksterne partnerne rundt sin egen bedrift. Dette er et viktig moment å drøfte for selskaper med mål om å tilegne seg kunnskap for å involvere seg dypere i bærekrafts-arbeid.

Informant 2 kan kjenne seg igjen i å være «bekymret» for at en av underleverandørene vil fokusere på å utvikle teknologi og løsninger sammen med konkurrerende oppdrettere. Hvis det lykkes, vil ikke informant 2 sin organisasjon få ta del i den teknologiske utviklingen, Derfor ønsker de å være informert om prosessen. Dette kan være relevante vurderinger for en underleverandør, for ved å knytte seg tett opp mot en partner, kan det oppleves for andre mulige partnere eller kunder at de blir «dyttet vekk».

Flere av informantene ser også at det kan oppstå nye markedsmulighetene gjennom samarbeid. Informant 5 forteller om hvordan de sammen med en annen aktør som tradisjonelt ikke har drevet med oppdrett har startet opp et datterselskap som søker å utforske nye måter å drive bærekraftig oppdrett. Montgomery et al. (2012) peker på at samarbeid på tvers av sektorer kan bidra til å utvikle og definere nye bærekrafts standarder. En baktanke med dette samarbeidet

var også at man kan gå frem som et eksempel for hva som er mulig å få til i bransjen, at samarbeid på tvers av sektorene er mulig og bringer med seg en unik kombinasjon av spisskompetanse. Dette er et eksempel på at det eksisterer aktører i havbruksnæringen som ønsker å bane vei gjennom å definere lignende standarder fremover. Denne innsikten vil kunne gjøre det lettere for andre selskaper i bransjen å utvikle, samt anerkjenne eget arbeid som «godt nok».

Denne delen av diskusjonen har tatt for seg kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling for å utvikle et selskap til en mer bærekraftig aktør. For selskapene kan det ligge store verdier i teknologisk bærekraftige løsninger. Det argumenteres gjennom teori og empiri for at om man ikke innehar denne kompetansen selv, kan man søke samarbeid med eksterne aktører som er kompatible. Det observeres også en bekymring for å falle utenfor mulige samarbeid, og på denne måten gå glipp av innovasjon. Videre i neste kapittel vil vi diskutere det eksterne presset som vi har identifisert som en viktig driver for bærekrafts arbeid og innovasjon.

5.3.2 Eksternt press

Organisasjoner i havbruksnæringen er under press fra eksterne aktører. Dette presset omhandler enkeltaktørens prestasjon innen bærekraft. Det er etablert flere insentiver til å investere i teknologi, samarbeid og interne tiltak for å kunne utvide bærekraft. Samtidig kan det oppleves som vanskelig å vite hvilke tiltak som er mest hensiktsmessig å utføre og hvilket fokus selskapet bør ha. Aktørene i næringen er avventende til krav fra myndigheter, eller sitter med en forventning om at disse kravene vil kunne øke i fremtiden. Eksempelvis er informant 1, 2 og 5 tydelige på dette. Presset kan derfor oppleves som så omfattende at det kan være uklart for en aktør å kunne ta beslutninger på grunnlag av kun sin egen oppfatning og kompetanse. Det er flere av informantene som opplever arbeidet med bærekraft som komplisert. Spesielt da informantene henviser til scope 3 utslippskilder som står for mesteparten av aktørens utslipp i verdikjeden.

På bakgrunn av mengden utslipp og mangelen på en standardisert løsning, kan det forstås at bærekrafts arbeid for noen aktører kan fremstå som overveldende. I den grad at det kan virke uklart for aktørene hva de bør sette søkelys på og rekkefølgen til hvordan de kan forbedre sin bærekraftige posisjon. Empiri henviser til at det oppleves som nødvendig for disse aktørene å rette blikket utover mot andre aktører, for å se hvordan de agerer på det samme presset og problemstillingene. De empiriske funnene viser også til at informantenes oppfattelse av dagens

situasjon ikke er samstemt på tvers av intervjuobjektene. To av informantene hadde en oppfattelse av at organisasjonen ikke hadde full kontroll, og at de oppfattet at alle jobbet med problematikken på hver sin «tue».

Press fra myndigheter, interessenter og bransjen refererer til det som kalles institusjonelt press. Wassmer et al. (2014) argumenterer for at bedrifter kan bruke dette bærekraftssamarbeid til å håndtere utfordringene knyttet til dette. Man kan håndtere disse utfordringene før myndighetsorganer kan true med eventuelle sanksjoner for å skape en endring i situasjonen. Radnejad et al. (2017, s. 19) argumenterer for at miljøtekniske innovasjoner i stor grad er drevet av eksternaliteter som blir presset på industrien eller bransjen. Videre argumenteres det for at det er vanskelig for enkeltaktører å løse disse miljømessige eksternalitetene og at bransjen derfor vil søke å løse disse i felleskap.

Informant 4a forklarer at det kan være tidlig for havbruksnæringen å jobbe effektivt med bærekraft. Dette fordi måten man opererer på er veldig preget av hvordan man gjorde man gjorde det i går. Videre peker vedkommende på at det krever omstilling, og det er ikke tydelig hvordan dette skal foregå. Informant 4a forteller videre om en oppfattelse av at presset for å innovere på bærekraft ikke er sterkt til stede fra myndighetene i dag, men heller at det er insentiver gjennom eksempelvis Enova-støtte. Informant 1 og 2 forteller om en oppfattelse av at det handler mer om kapasiteten til den enkelte bedrift, samtidig som de igjen er avhengig av at infrastruktur blir lagt til rette for av myndighetene.

Når Informant 5 forteller om sitt syn på det eksterne presset, eksemplifiserer informanten dette med en mulighet for at det kan bli innført en karbonskatt. Noe vedkommende peker på kan bringe med seg store endringer i fremtiden. Informanten forteller at en slik type skatt er allerede iverksatt i noen land. Informanten stiller spørsmål til hva som vil skje om en streng karbonskatt blir lagt på havbruksnæringa, og at scope 3 utslippene også blir medregnet som skattepliktige. *«Dette gjør at vi må være proaktive og søke samarbeid med våre underleverandører for å kutte deres utslipp også»*. De utgjør rundt 98% av utslippene som er knyttet til informant 5 sitt selskap. *«Det er jo en av mine fanesaker at det er mye lurere med småinvesteringer nå og å være proaktiv»* (Informant 5). Informanten ønsker å møte det eksterne presset og potensialet for dette, fremfor å sitte på gjerdet til man er i en posisjon hvor man må gjøre forhastede tiltak.

Et av tiltakene som kommer som en følge av økt eksternt press som informant 1 legger vekt på, er elektrifisering av oppdrettslokalitetene til de forskjellige aktørene. Vedkommende stiller spørsmål til om dette får en effekt på klimaregnskapet i det hele tatt. Begrunnelsen for dette er at det importeres strøm fra Europa som vil endre hvilken utslippsfaktor de kan bruke i sitt klimaregnskap. Informanten forklarer videre at de bruker det informanten referer til som «Nordic-mix» som utslippsfaktor. Poenget til informanten er at det er usikkert hva konsekvensene blir i forhold til redusert klimaavtrykk.

Informant 3 håndterer denne problemstillingen med å ta den ekstra kostnaden med å kjøpe opprinnelses garantier for kraften de bruker. I denne situasjonen kan det virke som en vanskelig avveining å imøtekomme det eksterne presset. På en annen side kan det virke som en fattet sannhet at elektrifisering av lokalitetene er et tydelig miljøtiltak, mens det i realiteten kan få en redusert effekt enn tiltenkt.

Informant 3 forteller at de søker underleverandører som kan tilby en løsning på problemet. Det kan virke demotiverende å gjøre store tiltak som dette uten at det gir en ønsket effekt, noe som også informant 1 kjenner seg igjen i. Kombinert med uklarheten som det observeres at det eksterne presset gir, vil det faktum om at et miljøtiltak ikke oppnår den miljømessige gevinsten som tiltenkt forsterke usikkerheten. Informant 3 informerer om den vanskelige balansen mellom å påvirke sine leverandører til å levere et bedre produkt, samtidig som at man ikke låser seg til en enkelt leverandør som i en tidligere fase klarer å levere det ønskede produktet. I verste fall kan dette skape et monopol, noe som vil være uheldig for markedet og dets aktører. Denne innsikten eksemplifiserer godt det presset som aktørene påtvinger hverandre og hvilke refleksjoner som bør finne sted. Det er ikke bare å velge den leverandøren som er mest miljøvennlig heller, det må passe tiden og markedet.

Intervjuene avdekker empiri for at informantene er svært engasjert i forskning og utvikling, noe de også etterlyser hos sine underleverandører. F&U bidrar med egen viktig kompetanse innen bærekraftig arbeid som hjelper bedriften med å redusere sine utslipp. Det bidrar også til redusert utslipp hos kundene ved at leverandøren kutter sine utslipp, som får effekter hos kunden sitt klimaregnskap gjennom scope 3 utslippskilder. Som nevnt påpeker informant 5 at store deler av selskapets utslipp er scope 3. Ved å bidra gjennom samarbeid til at underleverandører reduserer sine utslipp, vil dette igjen kunne bidra positivt på eget klimaregnskap. Ved at underleverandørene engasjerer seg i F&U kan dette øke sannsynligheten for at fremtidige

utslipp reduseres. Innovasjon som reduserer aktørenes utslipp, gagnar også kundebedriftene i form av reduksjon i det totale klimaregnskapet hos oppdretterne. For informantenes selskaper er det relevant å være bevisst at organisasjoner ofte forsøker å bruke samarbeid for å få tilgang på ressurser og muliggjøre teknologisk utvikling. For bærekraftssamarbeid er det de samme mekanismene som gjelder, altså samarbeidet blir et verktøy for å igangsette og fasilitere eget bærekrafts arbeid (Wassmer et al., 2014, s. 763). Så lenge alle partene i alliansen/nettverket er bevisst dette momentet, vil det være gode muligheter for at hver aktør på en god måte kan nå sine mål innen bærekraftssamarbeidet. Kishna et al. (2017) peker på at en nøytral kommunikasjonsplattform mellom partene vil være viktig for at denne tilliten skal oppnås. For bedriftene kan denne kommunikasjonsplattformen eksempelvis være organisasjonsnettverk hvor flere selskaper engasjeres. Plattformen vil skape en trygg «exit» mulighet for alle parter, dette gjennom nettverkets funksjon som en løst idé- og samarbeidsplattform og kan etableres før et tettere samarbeid oppstår.

I dette delkapittelet har de eksterne faktorene som påvirker informantene blitt gjennomgått. Det er gjennomgående at presset skaper noen utfordringer for aktørene. Samtidig ser vi at informantene ikke opplever et stort press fra myndighetene i dag, men at det forventes at dette vil øke fremover. På denne måten kan det argumenteres for at det eksisterer press fra myndighetene fordi forventningen om fremtidige reguleringer er betydelig. Det kan tolkes dit hen at eksternt press på kort sikt er vanskelig å håndtere, men at det på lang sikt kan være nødvendig for å rettlede bransjen. Hvis man skal følge denne innsikten, kan det argumenteres for de første aktørene som evner å tilpasse seg det umiddelbare eksterne presset vil erverve flere gevinster på lang sikt. På bakgrunn av de store scope 3 utslippskildene som informantene peker på, kan det være relevant å ta grep i hele verdikjeden for å imøtekomme denne utfordringen. Det neste kapittelet vil diskutere ytelse. Dette omhandler hvordan enkelt aktører kan utvikle sin interne prosess gjennom samarbeid, som igjen har positive ringvirkninger på samarbeidspartnere.

5.3.3 Ytelse

Det kan pekes på mange fordeler ved samarbeid på tvers av selskaper. Som fremstilt i teorikapittelet er utviklingen og kravene innen bærekraft kommet så langt, at det kan være vanskelig å utvikle seg videre på egen hånd. Avhandlingen finner flere argumenter for at en aktør som ønsker å være bærekraftig, vil være tjent med å samarbeide for å øke egen ytelse.

Nye utfordringer som inkluderer bærekraft i allerede eksisterende kundeforhold, vil stille større krav til selskapets interne prosesser. I de empiriske funnene er dette observert hos alle informantene, hvor de legger vekt på at man må kunne dokumentere og jobbe internt for å nå sine egne mål. Informant 3 er også tydelig i sin oppfatning om at man bør ha kontroll på egne prosesser før man involverer seg i samarbeid. Informant 2 og 3 forklarer at det er mye at selskap også bør ha gjennomført internt før man kan vurdere samarbeid med andre aktører, eksempelvis et klimaregnskap. Denne refleksjonen kan være nyttig for aktører i bransjen. Grekova et al. (2016) peker på at bærekraftig samarbeid i allerede eksisterende kundeforhold vil stille nye krav til interne prosesser i eget selskap. Disse forbedrede prosessene vil kunne føre til kostnadsreduksjon og økte markedsgevinster for selskapet (Grekova et al., 2016, s. 1868). Derfor kan det vurderes at det å ha kontroll på egne bærekraftige prosesser internt kan være hensiktsmessig, uavhengig om selskapet vurderer samarbeid eller ikke. Selv om de empiriske funnene antyder at det store fokuset i havbruksnæringen er kostnadskontroll og effektiv produksjon i dagens marked, pekes det også på at det er eksisterer gevinster og muligheter i bærekrafts arbeid. Dette i likhet med Wassmer et al. (2014) sin forskning. Hvor det argumenteres for at tette bærekraftssamarbeid har økonomiske gevinster for organisasjonene som samhandler.

Informant 5 trekker fram at samarbeid blir en viktigere faktor for å lykkes med bærekraft fremover. Det argumenteres for at det er store markedsandeler å tjene på å gjøre bærekrafts arbeid, men det er viktig å være tydelig på hvordan man jobber for å fremme bærekraft i selskapet. Informanten forteller at arbeidet med bærekraft vil være et moment som kommer til å gi avkastning på lang sikt, også økonomisk. Vedkommende eksemplifiser at om man ikke jobber med bærekraft, vil det være for sent for bedriften både med tanke på en nedjustert konkurransefordel og økte reguleringer fra myndighetene. Det kan slik argumenteres for at hvis man ikke jobber med bærekraft nå, vil selskapet risikere å bli overvældet av økte forventninger fra kunder, forbrukere, leverandører og myndigheter i fremtiden. Informant 2 understreker at tiltak må kunne fattes uten at dette kreves av et eksternt press. Dette handler om å være proaktiv

og jobbe mot utfordringene som kommer i framtiden. Carroll & Shabana (2010) finner at selskaper kan proaktivt endre prosesser i sin virksomhet når de erfarer at å nå miljøvennlige og sosiale mål kan føre til kostnadsreduksjon. I tillegg kan det forsterke deres konkurransefordel, legitimitet og omdømme (Carroll & Shabana, 2010, s. 101) Yang & Meyer (2019) utdyper at proaktivitet i samarbeid med andre aktører er en svært viktig innsatsfaktor (Yang & Meyer, 2019, s. 19). På bakgrunn av denne innsikten eksisterer det grunnlag for å si at en aktør som arbeider proaktivt i samarbeid med sine samarbeidspartnere, vil være forberedt på eksternaliteter, samtidig som at de opplever økt ytelse gjennom forbedrede interne prosesser. Det argumenteres gjennom teoretiske momenter at den økte ytelsen som oppnås gjennom samarbeid omfatter blant annet kostnadsreduksjon, økt konkurransefordel og markedsgevinster. Samarbeid vil videre kunne øke den bærekraftige ytelsen gjennom utslippskutt, kompetanseutvikling og økt potensiale for kommunikasjonsarbeid for å nevne noen momenter.

5.3.4 Oppsummerende diskusjon av bærekraftssamarbeid

I diskusjonskapittelet har det blitt gitt et overblikk over en sammensetning av utsagn fra de forskjellige representantene fra havbruksnæringen. Det observeres at det legges ulike søkelys på hva som er viktigst, men det er også noen fellesnevnerne. Dette omhandler for eksempel søkelyset på økonomiske kostnader og inntekter i forbindelse med samarbeid.

Fokusskiftet bort fra det økonomiske aspektet i et samarbeid kan virke avskrekkende for noen. Det forklares fra informantene hvordan kostnader skal fordeles i eventuelle nye samarbeid og eksisterende. Dette kan være en konsekvens av at man enda ser på bærekraftssamarbeid som noe som kun gavner miljøaspektet. Blant annet kan det omfatte selskapets omdømme som igjen kan stille selskapet mer forberedt i møte med fremtidige krav. Selskapenes potensiale for økonomisk gevinster i bærekrafts arbeid og samarbeid er ikke like fremtredende. Selv om vi observerer et søkelys på kostnadsfordeling, tolkes det slik hen at det er stor tro på en fremtidig gevinst i samhandlingen om å øke bærekraften i havbruksbransjen. Informant 3 forteller at bedriften vurderer merkostnadene som kan komme av å gjennomføre bærekraftstiltak. For vedkommende sin bedrift er det en vekting av effekt og bidrag opp mot den mulige kostanden, noe som blir eksemplifisert gjennom selskapets kjøp av opprinnelsesgaranti på strømmen de bruker i produksjonen.

For å forsterke den organisatoriske-tilnærmingen i ønsket om å forbedre sitt arbeid med bærekraft, kan en tilnærming som baserer seg på samarbeid både skape sterke og bærekraftsorienterte aktører. Govindan et al. (2016) og Lozano (2007, 2008) finner at selskaper som ønsker å prestere på bærekraft har god effekt av å inngå partnerskap hvor formålet er å utvikle ny kunnskap. Vår empiriske analyse viser at flere av informantene bevisst bruker samarbeid for å utvikle kunnskap og å forbedre allerede eksisterende prosesser. Informant 2 forklarer at de lenge har samarbeidet med aktører i sin verdikjede for å forbedre prosesser rundt blant annet produktutvikling. Informant 5 beskriver et samarbeid med en aktør fra en annen bransje hvor formålet med samarbeidet er å skape et unikt produkt satt sammen av aktørens unike spisskompetanse. I intervjuene kommer det frem at informantene ikke bare søker partnere for å utvikle kunnskap, men at det legges vekt på å identifisere gode strategiske partnere. Dette så man i felleskap kan utvikle et sett med evner for å imøtekomme fremtidige mål om økt bærekraft i havbruksnæringen.

Ved forventinger om hvordan mulige partnere skal opptre i samarbeidet, finner empirien at selskapene har et bevisst forhold til hvordan samarbeidspartnerses syn på bærekraft skal være, slik at det passer selskapenes profil. De har egne forventninger til seg selv, men også hvordan det er ønskelig at partnerne burde opptre. Kommunikasjon av disse forventningene er essensielt for å lykkes, dette internt i egen organisasjon og ut i samarbeidet.

Et annet moment som ofte ikke blir kommunisert eller lagt vekt på av informantene, er hvordan en organisasjon kan overføre sitt omdømme og legitimitet over til en ekstern organisasjon (Carroll & Shabana, 2010). Dette er komplekst, men det er samtidig teoretisk grunnlag for å si at det eksisterer potensiale for overføring av dette gjennom samarbeid. I havbruksnæringen er det mange aktører som profilerer seg som bærekraftige aktører som kommunisert av informantene. Enkelte forteller at de legger stor vekt på det at de bruker ekstern revisjon av sitt eget arbeid, og på en slik måte kan kommunisere ut til markedet sitt arbeid på en fortrolig måte. Som et eksternt selskap kan man erverve legitimitet som en bærekraftig aktør. Dette ved at ekstern legitimitet blir overført fra samarbeidspartnere ved at de legitimerede selskapene ønsker å samarbeide med aktøren det gjelder, og dermed gir en aksept for aktørens mål og hensikt (Akhavan & Beckmann, 2017; Kishna et al., 2017; Niesten & Jolink, 2020).

Empiriske funn etablerer at samarbeid i nettverk og allianser eksisterer i havbruksnæringen for å etablere ny teknologi, redusere utslipp og uutnyttede ressurser og som arenaer til å diskutere bærekraftige problemstillinger. På bakgrunn av de empiriske funnene har det blitt konstruert en oversikt (tabell 5) som illustrerer hvordan informanten tar nytte av samarbeid. Denne innsikten er basert kun på informasjon avdekket under intervjuene, og informantselskapene kan derfor utføre momentene uten at det kommer frem i denne illustrasjonen. Det understrekes at dette ikke er ment som en vurdering av informantselskapene, men som en oversikt over momenter som blir nevnt i intervjuene. Bidragsmomentene fra bærekraftssamarbeid har et utgangspunkt fra den teoretiske avhandlingen presentert tidligere i oppgaven.

Tabell 5: *Empirisk oversikt sett i lys av bærekraftssamarbeid*

Etablering av ny teknologi	<p><i>Informant 2 - Stort søkelys på F&U i verdikjeden.</i></p> <p><i>Informant 4a - Søker samarbeid for å utvikle fremtidens løsninger.</i></p> <p><i>Informant 5 - Involvert i flere samarbeid for å utvikle nye løsninger og teknologier.</i></p>
Reduksjon av utslipp	<i>Informant 1, 2, 3, 4 og 5.</i>
Reduksjon av uutnyttede ressurser	<i>Informant 2 - Samarbeid med underleverandører for å forbedre/effektivisere produksjonsprosesser.</i>
Arenaer til diskusjon av bærekraftige problemstillinger	<i>Informant 1, 2, 3, 4, 5.</i>
Investeringer til fordel for bransjen	<p><i>Informant 3 - Påvirker sine leverandører gjennom å sette krav. Samtidig velger de ikke den første og beste fordi de ikke ønsker å stimulere til et monopol, men ønsker å utvikle leverandørnæringen i sin helhet.</i></p> <p><i>Informant 5 - Samarbeid over flere sektorer med en baktanke om å gå fram som et godt eksempel.</i></p>

6. Konklusjon

Oppgaven har forsøkt å belyse relevante teoretiske bidrag om bærekraftssamarbeid som underbygger hvordan samarbeid i nettverk og allianser kan bidra til økt bærekraftig utvikling. De kvalitative betraktningene gir en forståelse for hva informantene ser på som relevante aspekter for at en aktør i havbruksnæringen skal kunne anerkjennes som bærekraftig. Ved kombinasjon av den teoretiske diskusjonen og de empiriske funnene, finnes det gode argumenter for at samarbeid kan bidra til fordeler for AQS AS sin utvikling som en bærekraftig aktør. Gjennom konklusjonen har vi identifisert tre fokusområder som har til hensikt å underbygge de viktigste momentene til å kunne besvare forskningsspørsmålet;

Hvordan kan AQS AS anvende sine nettverk til å utvikle sin posisjon som en bærekraftig aktør?

Fokusområde 1 - Opprettholde, videreutvikle og finne gode samarbeidspartnere

Informantene som er intervjuet i denne avhandlingen er samstemte i at samarbeid er et vesentlig moment som i flere sammenhenger benyttes til å utvikle aktørers bærekraftige posisjon. AQS AS er allerede involvert i samarbeid med formål om å utvikle fremtidens teknologi i havbruksnæringen. På bakgrunn av teoretiske og empiriske grunnlag som tidligere diskutert i oppgaven, kan det argumenteres for at samarbeid gjennom løse og tette strukturer er et godt utgangspunkt for AQS AS til å utvikle sin kompetanse.

I videreutviklingen av AQS AS sin posisjon som en bærekraftig aktør, vil det være essensielt å opprettholde, videreutvikle og finne gode partnere som utnytter potensialet til samarbeid i løse og tette strukturer. Det anbefales derfor at AQS AS fortsetter å være på utkikk etter andre gode samarbeidspartnere med potensiale for kompatibel kunnskapsutveksling og teknologisk utvikling. Disse momentene vil kunne bidra til å sette AQS AS i en posisjon hvor de kan i større grad møte fremtidens krav fra forbrukere, kunder, leverandører, myndigheter og andre organisasjoner.

Fokusområde 2 – Økt ytelse gjennom samarbeid

AQS AS ønsker å utvikle sin posisjon som en mer bærekraftig aktør. Aktører som ønsker å satse på miljøvennlig innovasjon er avhengig av kompetansen til sine eksterne partnere. Ved å engasjere seg i samarbeid kan dette være bidragsytende til at selskapet oppnår sine mål ved å dele ressurser, kunnskap og sammen utvikle en unik kompetanse. Det argumenteres for at

institusjonelt press påvirker aktørenes håndtering av bærekraftige problemstillinger og dermed kan slike eksternaliteter ha stor effekt på bransjens virksomheter. Ved å være proaktiv kan AQS AS komme sine samarbeidspartnere i møte tidlig i prosessen, gjennom sin innsats og investering i bærekrafts arbeid. Samarbeid kan gi økte muligheter til å forbedre AQS AS sine interne prosesser, noe som igjen kan gi økt ytelse. Oppgaven erfarer at dette er viktige momenter for informantene når aktørene søker etter samarbeidspartnere.

På bakgrunn av nevnte momenter vil vi anbefale AQS AS å ha en «åpen-dør» tankegang med hensyn til at man er proaktiv i å utvikle ny teknologi og kompetanse gjennom samarbeid. Allerede ved begynnelsen av et samarbeid er ærlig kommunikasjon om egne intensjoner og mål om samarbeidet viktig. Samarbeidspartneren vil tidlig kunne etablere en forståelse for AQS AS sine valg med hensyn til bærekraft. Bærekraftig samarbeid vil kreve forbedrede interne prosesser blant de involverte, som igjen kan bidra til kostnadsreduksjon og økte markedsgevinster. Det er viktig at AQS AS kommuniserer de valgene de tar med sin verdikjede. Eksempelvis kan det være hensiktsmessig å kommunisere forsinkelser i interne prosjekter med formål om å levere et bedre produkt til sine kunder og samarbeidspartnere.

Fokusområde 3 – AQS AS som en del av samarbeidspartnerens verdikjede

De empiriske funnene belyser at bærekrafts arbeid krever en helhetlig innsats som gjennomsyrrer selskapets tankesett om veivalg og målsettinger for å møte både interne og eksterne krav. Økt utslippsbeskatning og økte priser på drivstoff er eksempler på dette. Oppdrettsselskapene avdekker at mesteparten av verdikjedenes utslipp er koblet til scope 3 utslippskilder, noe som videre må tas hensyn til og kommuniseres i klimaregnskapet.

For AQS AS blir det derfor et viktig moment å kvalitetssikre egne interne prosesser og arbeidsmetoder for å kunne opprettholde et best mulig klimaregnskap, og med dette vise til at man er en aktør som tar bærekraft på alvor. Dette vil igjen forsterkes ved at AQS AS sine utslipp blir inkorporert i samarbeidspartnerens klimaregnskap. Ettersom AQS AS også faller inn under scope 3 utslippskilder til sine kunder, vil det at AQS AS er proaktiv kunne bidra til at man i samarbeid øker den bærekraftige gevinsten for alle de involverte. Gjennom proaktive samarbeid med formål om å redusere utslipp i verdikjeden, kan AQS AS oppnå legitimitet som en bærekraftig aktør i havbruksnæringen.

De komplekse sammenhengene ved samarbeid

Vi vil argumentere for at reguleringer er på ingen måte tilfeldig, da det styres fra eksterne hold. På sett og vis kan man derfor kunne påvirke disse reguleringene. For eksempel vil en reduksjon av negative eksternaliteter, gjennom forbedring av interne prosesser, kunne forminske myndighetenes intensjon om å «*stramme inn*» handlingsrommet gjennom reguleringer. De interne prosessene til enkeltaktører kan forbedres gjennom samarbeid. På denne måten vil man gjennom forbedring av egne operasjoner, også kunne ha en positiv påvirkning på eksterne aktører.

Det å være opportunist, kan også sees på som å være proaktiv hvis man tar gjennomtenkte og reflekterte valg. I ytterste konsekvens kan det være at et samarbeid påvirker bransjen i positiv retning slik at en regulering ikke blir etablert for å redusere en tenkt negativ eksternalitet. Dette poenget kan illustreres ved at et samarbeid ønsker å utvikle morgendagens teknologi, hvor det vil være opp til deltakerne i bransjen om de vil delta i samarbeidet. På denne måten eksisterer det en mulighet for at bransjen ikke evner å identifisere hvordan et slikt samarbeid vil kunne forbedre en tilstand. Vi argumenterer for at aktører som deltar i samarbeidsprosjektet vil få positive ringvirkninger uavhengig av hvorvidt bransjen i sin helhet ønsker å være delaktig i utviklingen eller ikke. Dette fordi deltakerne vil kunne stille mer forberedt ved fremtidige endringer av spillereglene. For en aktør kan det også tenkes som en klassisk problemstilling at man frykter at en samarbeidspartner skal inngå andre samarbeid uten at de er delaktig. Bekymringen her kan være at man går glipp av kunnskapsutvikling som kan bringe aktøren fremover. Miljøutfordringer er komplekst, og samarbeid løser ikke nødvendigvis denne kompleksiteten. Holdninger til samarbeidsforslag ut ifra hvilke strukturer de blir introdusert i, er også et moment som kan forstyrre den ønskede effekten av samarbeid.

I denne oppfatningen av kompleksiteten til bærekraftssamarbeid hvor man forsøker å utbedre miljømessige utfordringer, kan det tenkes som særlig viktig at man er «*på ballen*». Dette innebærer at man yter sitt beste, og er ærlig på hvilke utfordringer og begrensinger man eventuelt kan møte ved et samarbeid. Vi argumenterer med dette for at bransjen gjennom samarbeid kan finne løsninger og utvikle seg i sin helhet.

7. Referanseliste

- Akhavan, R. M. & Beckmann, M. (2017). A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies. *Journal of purchasing and supply management*, 23 (2): 137-151. doi: 10.1016/j.pursup.2016.07.006.
- AQS AS. (2020). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://aqs.no/om-oss/>.
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Pascucci, F. & Peruffo, E. (2019). Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business strategy and the environment*, 28 (1): 185-197. doi: 10.1002/bse.2248.
- Aurdal, B. H. (2021). AQS bestiller båter for 350 millioner. *Finansavisen*. Tilgjengelig fra: <https://finansavisen.no/nyheter/industri/2021/12/01/7782830/aqs-bestiller-bater-for-350-millioner>.
- Bell, E. & Bryman, A. (2015). *Business research methods*. Fourth edition. utg. Oxford: Oxford University Press.
- Blome, C., Paulraj, A. & Schuetz, K. (2014). Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International journal of operations & production management*, 34 (5): 639-663. doi: 10.1108/IJOPM-11-2012-0515.
- Bohnes, F. A., Hauschild, M. Z., Schlundt, J., Nielsen, M. & Laurent, A. (2022). Environmental sustainability of future aquaculture production: Analysis of Singaporean and Norwegian policies. *Aquaculture*, 549: 737717. doi: 10.1016/j.aquaculture.2021.737717.
- Cainelli, G., Mazzanti, M. & Montresor, S. (2012). Environmental Innovations, Local Networks and Internationalization. *Industry and innovation*, 19 (8): 697-734. doi: 10.1080/13662716.2012.739782.
- Carbon Trust. (u.å-a). *Briefing: What are Scope 3 emissions?* Tilgjengelig fra: <https://www.carbontrust.com/resources/briefing-what-audre-scope-3-emissions> (lest 24.04.2022).

- Carbon Trust. (u.å-b). *Corporate Value Chain (Scope 3) Standard*. Tilgjengelig fra: <https://ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard> (lest 11.05.2022).
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International journal of management reviews: IJMR*, 12 (1): 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.
- Corradini, M., Costantini, V., Mancinelli, S. & Mazzanti, M. (2015). Interacting innovation investments and environmental performances: a dynamic impure public good model. *Environmental economics and policy studies*, 17 (1): 109-129. doi: 10.1007/s10018-014-0091-0.
- Dalland, O. & Keeping, D. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. 7. utgave. utg. Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo: Gyldendal.
- De Marchi, V. & Grandinetti, R. (2013). Knowledge strategies for environmental innovations: the case of Italian manufacturing firms. *Journal of knowledge management*, 17 (4): 569-582. doi: 10.1108/JKM-03-2013-0121.
- De Stefano, M. C. & Montes-Sancho, M. J. (2018). Supply chain environmental R&D cooperation and product performance: Exploring the network dynamics of positional embeddedness. *Journal of purchasing and supply management*, 24 (4): 288-303. doi: 10.1016/j.pursup.2018.10.003.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/> (lest 01.02.2022).
- Fiskeridirektoratet. (2022). *Biomassestatistikk 2005-2022*. Tilgjengelig fra: <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Tall-og-analyse/Biomassestatistikk/Biomassestatistikk-etter-fylke>.
- FN-Sambandet. (2019). *Bærekraftig utvikling*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> (lest 04.02.2022).

- FN-Sambandet. (2020). *Kyotoprotokollen*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/kyotoprotokollen> (lest 01.03.2022).
- FN Sambandet. (2021). *FNs bærekraftsmål*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>.
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W. & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of cleaner production*, 150: 135-147. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.02.180.
- Govindan, K., Seuring, S., Zhu, Q. & Azevedo, S. G. (2016). Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures. *Journal of cleaner production*, 112: 1813-1823. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.11.084.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological theory*, 1: 201-233. doi: 10.2307/202051.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American journal of sociology*, 78 (6): 1360-1380. doi: 10.1086/225469.
- Grekova, K., Calantone, R. J., Bremmers, H. J., Trienekens, J. H. & Omta, S. W. F. (2016). How environmental collaboration with suppliers and customers influences firm performance: evidence from Dutch food and beverage processors. *Journal of cleaner production*, 112 (3): 1861-1871. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.03.022.
- Gundersen, D., Johansen, P. & Bjerkestrand, N. E. (2021). *Transkripsjon i Store norske leksikon*: SNL.no.
- Hajmohammad, S. & Vachon, S. (2016). Mitigation, Avoidance, or Acceptance? Managing Supplier Sustainability Risk. *J Supply Chain Manag*, 52 (2): 48-65. doi: 10.1111/jscm.12099.
- Han, W., Chen, F.-W. & Deng, Y. (2018). Alliance Portfolio Management and Sustainability of Entrepreneurial Firms. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10 (10): 3815. doi: 10.3390/su10103815.

- Hovland, E., Møller, D., Haaland, A., Hersoug, B. & Nævdal, G. (2014). *Norges fiskeri- og kysthistorie : B. 5 : Over den leiken ville han rå : norsk havbruksnærings historie*, b. B. 5. Bergen: Fagbokforl.
- Husted, B. W. & de Sousa-Filho, J. M. (2017). The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. *Journal of cleaner production*, 155: 93-102. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.10.025.
- Jolink, A. & Niesten, E. (2021). Credibly reducing information asymmetry: Signaling on economic or environmental value by environmental alliances. *Long range planning*, 54 (4): 101996. doi: 10.1016/j.lrp.2020.101996.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? *Academy of Management perspectives*, 23 (3): 45-62. doi: 10.5465/amp.2009.43479263.
- Kiriu, T. & Nozaki, M. (2020). A Text Mining Model to Evaluate Firms' ESG Activities: An Application for Japanese Firms. *Asia-Pacific financial markets*, 27 (4): 621-632. doi: 10.1007/s10690-020-09309-1.
- Kishna, M., Niesten, E., Negro, S., info:eu, r. d. n., Hekkert, M. P., info:eu, r. d. n., Dynamics of Innovation, S. & Innovation, S. (2017). The role of alliances in creating legitimacy of sustainable technologies: A study on the field of bio-plastics. *Journal of cleaner production*, 155 (Part 2): 7-16. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.089.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utg (Anderssen, T. M. & Rygge, J., Overs.). Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kystrederiene. (u.å). *MULTIFUNKSJON OG SERVICE*. Tilgjengelig fra: <https://kystrederiene.no/sektorer/> (lest 13.03.2022).
- Li, Y., Zhao, X., Shi, D. & Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European management journal*, 32 (5): 823-836. doi: 10.1016/j.emj.2014.03.001.

- Lozano, R. (2007). Collaboration as a pathway for sustainability. *Sust. Dev*, 15 (6): 370-381. doi: 10.1002/sd.322.
- Lozano, R. (2008). Developing collaborative and sustainable organisations. *Journal of cleaner production*, 16 (4): 499-509. doi: 10.1016/j.jclepro.2007.01.002.
- Madhok, A. & Tallman, S. B. (1998). Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. *Organization science (Providence, R.I.)*, 9 (3): 326-339. doi: 10.1287/orsc.9.3.326.
- Misund, B. (2021a). *fiskeoppdrett i Store norske leksikon*. Store norske leksikon. SNL.no.
- Misund, B. (2021b). *havbruk i Store norske leksikon*. Store norske leksikon. SNL.no.
- Montgomery, A. W., Dacin, P. A. & Dacin, M. T. (2012). Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good. *Journal of business ethics*, 111 (3): 375-388. doi: 10.1007/s10551-012-1501-5.
- Nielsen, E., Jolink, A., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Chappin, M. & Lozano, R. (2017). Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. *Journal of cleaner production*, 155 (Part 2): 1-6. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.085.
- Nielsen, E. & Jolink, A. (2020). Motivations for Environmental Alliances: Generating and Internalizing Environmental and Knowledge Value. *International journal of management reviews: IJMR*, 22 (4): 356-377. doi: 10.1111/ijmr.12228.
- Nigri, G. & Del Baldo, M. (2018). Sustainability Reporting and Performance Measurement Systems: How do Small- and Medium-Sized Benefit Corporations Manage Integration? *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10 (12): 4499. doi: 10.3390/su10124499.
- Norsk Senter for forskningsdata. (u.å). *5 tips for god datahåndtering*. nsd.no. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/lag-en-datahandteringsplan/5-tips-for-god-datahandtering> (lest 03.05.2022).
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, Calif.

- Penasco, C., del Rio, P. & Romero-Jordan, D. (2017). Analysing the Role of International Drivers for Eco-innovators. *Journal of international management*, 23 (1): 56-71. doi: 10.1016/j.intman.2016.09.001.
- Pettersen, S. A. (2021). *COP (FNs klimakonferanse)*. Lahn, B. (red.). SNL.no.
- Poore, J. & Nemecek, T. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 360 (6392): 987-992. doi: 10.1126/science.aaq0216.
- Radnejad, A. B., Vredenburg, H. & Woiceshyn, J. (2017). Meta-organizing for open innovation under environmental and social pressures in the oil industry. *Technovation*, 66-67: 14-27. doi: 10.1016/j.technovation.2017.01.002.
- Ramanathan, R., He, Q., Black, A., Ghobadian, A. & Gallear, D. (2017). Environmental regulations, innovation and firm performance: A revisit of the Porter hypothesis. *Journal of cleaner production*, 155: 79-92. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.08.116.
- Regjeringen. (2020). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*. I: Utenriksdepartementet (red.). Regjeringen.no.
- Regjeringen. (2021). *Havbruksstrategien - Et hav av muligheter I: Nærings- og fiskeridepartementet* (red.). Regjeringen.no.
- Rubashkina, Y., Galeotti, M. & Verdolini, E. (2015). Environmental regulation and competitiveness: Empirical evidence on the Porter Hypothesis from European manufacturing sectors. *Energy policy*, 83: 288-300. doi: 10.1016/j.enpol.2015.02.014.
- Seuring, S. & Gold, S. (2013). Sustainability management beyond corporate boundaries. *Journal of cleaner production*, 56.
- Smith, A., Stirling, A. & Berkhout, F. (2005). The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research policy*, 34 (10): 1491-1510. doi: 10.1016/j.respol.2005.07.005.
- Simonsen, H. G. (2021). *Lydskrift*. Store norske leksikon. SNL.no.
- Statistisk Sentralbyrå. (2018). *07326: Akvakultur. Salg av slaktet matfisk, etter region, fiskeslag, år og statistikkvariabel [Avsluttet serie]*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/07326/tableViewLayout1/>.

- Stortinget. (2020). *Taksonomi: hvilke aktiviteter er miljømessig bærekraftige?* Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/EU-EOS-informasjon/EU-EOS-nytt/2020/eueos-nytt--26.-november-2020/taksonomi-hvilke-aktiviteter-er-miljomessig-barekraftige/>.
- Sustainability Hub Norway. (2021). *STATE OF SUSTAINABILITY IN NORWAY 2021*. Tilgjengelig fra: <https://www.sustainabilityhub.no/stateofsustainability2021.html>.
- Sætre, S. & Østli, K. S. (2021). *Den nye fisken: om temmingen av laksen og alt det forunderlige som fulgte*. Oslo: Spartacus.
- Touboulic, A. & Walker, H. (2015). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International journal of physical distribution & logistics management*, 45 (1/2): 16-42. doi: 10.1108/IJPDLM-05-2013-0106.
- Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A. & Brammer, S. (2016). Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships: Four Impact Loops for Channeling Partnership Studies. *Journal of business ethics*, 135 (1): 1-17. doi: 10.1007/s10551-015-2756-4.
- Tutić, A. & Wiese, H. (2015). Reconstructing Granovetter's network theory. *Social networks*, 43: 136-148. doi: 10.1016/j.socnet.2015.05.002.
- United Nations. (2021). *COP26 Day 10: Ramping up ambition*. Conference of the Parties 26 Glasgow (COP26), Glasgow.
- Wahl, A. [Programleder]. (2020, 31.august). *Laks [Folkeopplysningen]*: NRK.
- Wassmer, U., Paquin, R. & Sharma, S. (2014). The Engagement of Firms in Environmental Collaborations: Existing Contributions and Future Directions. *Business & society*, 53 (6): 754-786. doi: 10.1177/0007650312439865.
- Winther, U., Hognes, E. S., Jafarzadeh, S. & Ziegler, F. (2020). *Greenhouse gas emissions of Norwegian seafood products in 2017*. Sintef.no: Sintef.
- Yang, W. & Meyer, K. E. (2019). Alliance proactiveness and firm performance in an emerging economy. *Industrial marketing management*, 82: 226-237. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.01.010.

Zhou, M., Govindan, K. & Xie, X. (2020). How fairness perceptions, embeddedness, and knowledge sharing drive green innovation in sustainable supply chains: An equity theory and network perspective to achieve sustainable development goals. *Journal of cleaner production*, 260: 120950. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.120950.

8. Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuguiden er ment som et retningsledende verktøy til en muntlig samtale.

Introduksjon

Vi er to masterstudenter fra Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet som ønsker å undersøke om samarbeid mellom bedrifter kan bidra til å øke bærekraft. Formålet med dette intervjuet er å kartlegge hvorvidt det er en interesse i havbruksnæringen for bærekraftsallianser.

Underveis vil vi ta notater og lydopptak. Alt av personopplysninger vil bli behandlet i henhold til NSD (Norsk senter for forskningsdata) sine retningslinjer.

Etter intervju vil all informasjon bli anonymisert slik at verken selskap eller intervjuobjekt vil kunne gjenkjennes. Etter endt prosjektperiode vil rådata-grunnlaget bli destruert.

Åpningsspørsmål (valgfritt):

- Kan du fortelle om deg selv og din stilling i selskapet?

PS. Alle svar som inneholder personopplysninger (navn, alder, etc.) vil ikke bli inkludert i oppgaven.

Fokusområde 1 - Bærekraftsstrategi:

Bærekraft er et begrep som brukes i mange forskjellige sammenhenger.

- Hva legger ditt selskap i å være miljøvennlig?
- Hvordan jobber dere med bærekraft i ditt selskap?
- Hva mener dere at er de største utfordringene ved gjennomføring av bærekraft i dag?
- På hvilken måte er ditt selskap aktivt på utkikk etter nye måter å praktisere bærekraft på?

Fokusområde 2 - Behovsformulering:

- Hvor relevant er det for dere som kunde at deres tilbydere tilbyr miljøvennlige produkter og tjenester?
 - Mener dere at dette behovet vil øke i årene fremover? Hva er eventuelt den største driveren til dette?

Fokusområde 3 - Bærekraftssamarbeid:

Vi ønsker i vår undersøkelse å se på hvordan et samarbeid kan bidra til at aktørene i havbruksnæringen kan øke bærekraft.

Forskning peker på at samarbeid innad i organisasjonsnettverk kan ha positive effekter på blant annet kunnskapsdeling, kostnadsfordeling og økt ressursutnyttelse for organisasjoner. Niesten og Jolink (2017) argumenterer for at det er vanskelig for en enslig aktør å håndtere utfordringer knyttet til klima og miljø alene.

- Hvordan stiller ditt selskap seg til denne påstanden?

3.1 - Samarbeidsbedrifter

“Et selskap i ditt bedriftsnettverk ønsker å tilby sine kunder «bærekraftsavtaler» som skal sørge for at kunde og leverandør kan jobbe effektivt for reduksjon av utslipp av klimagasser og styrking av bærekraft forøvrig. Dette skal oppnås ved at kunden og tjenesteleverandøren jobber tett sammen om eksempelvis elektrifisering av servicebåt-flåten og forbruksrapportering, samt andre tiltak.”

- Er det interessant for ditt selskap å inngå et bærekraftssamarbeid med en underleverandør?
- Hvilke behov er det ønskelig for ditt selskap å dekke gjennom et eventuelt bærekraftssamarbeid?
- Hva slags type bærekraftssamarbeid (kontrakt, assosiasjon, nettverkssamarbeid, allianse etc.) vil være relevant for ditt selskap å være en del av?

Gjennom samarbeid kan man muliggjøre dyre og risikable investeringer.

- Et selskap i ditt bedriftsnettverk har ambisjoner om å satse på servicefartøy med el-kraft som drivlinje. Hvordan stiller ditt selskap seg til å tilgjengeliggjøre lademuligheter i tilknytning til felles operasjoner?

Sluttspørsmål:

- Hvor sannsynlig er det at ditt selskap vil være med på en «bærekraftsavtale» i fremtiden?
- Har du flere innspill til det vi har snakket om?
- Er det noe mer du ønsker å dele som vi ikke har spurt om?
- Har du noen spørsmål til oss?

Takk for praten! Dette vil være til stor hjelp for vår videre forskning.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Bærekraftsallianser i havbruksnæringen»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke interessen for å delta i bærekraftsamarbeid med andre aktører i havbruksnæringen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Klimatiltak og miljøfokus er kommet for å bli, derfor er det kun et spørsmål om tid før også havbruksnæringen blir stilt strengere krav til. Vi ønsker med vår problemstilling å finne ut hvordan en bedrift kan bruke sitt nettverk for å delta i dette. På denne måten ønsker vi å legge et grunnlag for et videre arbeid med bærekraftsamarbeid mellom aktører med felles interesse i havbruksnæringen. Forskningsprosjektet på masternivå blir gjennomført i samarbeid med servicebedriften AQS AS.

Problemstilling: Hvordan kan AQS AS anvende sitt nettverk for å utvikle progressive og bærekraftige allianser?

Prosjektet har ikke til hensikt til å fungere som et reklameverktøy for samarbeidsbedriften AQS AS, men for å avdekke et eventuelt potensial for samarbeid i bransjen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NMBU (Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet) med veileder prof. Bernt Aarset er ansvarlig for prosjektet. Forskningsprosjektet blir utarbeidet i samarbeid med AQS AS og daglig leder Ove Løfsnæs.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget av organisasjoner er gjort ved systematisk utvalg ut ifra kundenettverket til AQS. De utvalgte organisasjonene blir kontaktet av daglig leder for AQS AS, og vil ikke bli kontaktet av masterstudentene før samtykke til videre kontakt er gitt. Vi har valgt et strategisk utvalg av informanter, hvor fokuset har vært på å komme i kontakt med bedrifter som er allmenne aksjeselskaper, samt private selskaper. Selv om du skulle føle at dette er relevant for din bedrift, er dine synspunkter viktig.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette et intervju som vil ta ca. en time av din tid. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet med mindre noe annet er avtalt. Spørsmålene du vil bli stilt omhandler ditt/deres syn på bærekraftsamarbeid og innovasjon.

Eksempelspørsmål:

- Hva legger du/ditt selskap i konseptet "bærekraft"?
- Hva mener dere at er de største utfordringene ved gjennomføring av bærekraft i dag?
- Hvor viktig er det for deg/ditt selskap at dere benytter dere av miljøvennlig løsninger?

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er masterstudentene og veileder som har tilgang. Det presiseres at selskapet AQS AS ikke har tilgang på noe av data fra forskningsprosjektet, men vil få tilgang til selve oppgaven når denne er ferdigstilt.

Personopplysningsdata vil fortløpende bli anonymisert, samt lagret på universitets krypterte datalagringsserver. Oppgaven søker ikke å avdekke informantenes subjektive meninger eller holdninger, men innspill fra organisasjonen. Dataen som blir trukket ut fra intervjuene vil ikke kunne gjenkjennes eller trekkes direkte tilbake til person.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1/6-2022. Personopplysninger og opptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU (Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NMBU (Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet) ved Bernt Aarset, tlf. 67231153.
- Masterstudenter; Stian Eskeland Bjørkli (90715519) og Sondre Bylund (94897300)
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen

Mobil: 402 81 558

E-post: personvernombud@nmbu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Bernt Aarset

Stian Eskeland Bjørkli

Sondre Bylund

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bærekraftsallianser i havbruksnæringen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway