



# En vesentlighetsanalyse i norsk dagligvarebransje

*En studie av de mest vesentlige bærekraftsutfordringene i bransjen, og hvordan forretningsmodellinnovasjon kan redusere disse*

**Mathea Skavhellen Aarvik & Mitra Behzadzadeh**

**Veileder: Professor Leif Egil Hem**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Hovedprofil i strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

De siste årene har oppmerksomheten rundt bærekraftsproblemet tiltatt både i Norge og resten av verden. Ettersom bedrifter har spilt en stor rolle i utviklingen av problemet, er de ansvarlig for å redusere egne negative eksternaliteter på samfunn og miljø. En av de største industriene i Norge, og som dermed har stor innvirkning på bærekraftsproblemet, er dagligvarebransjen. Med bakgrunn i dette har formålet med masterutredningen vært å gi oppdatert innsikt om bærekraftsutfordringer dagligvarebransjen står overfor, og hvordan disse kan reduseres ved hjelp av forretningsmodellinnovasjon. For å kunne redusere bærekraftsproblemet og oppnå lønnsomhet er det sentralt at vesentlige problemer løses. Vi har derfor gjennomført en vesentlighetsanalyse.

Gjennom en rangeringsbasert delphistudie har vi identifisert de mest vesentlige bærekraftsutfordringene bransjen står overfor i dag. Et ekspertpanel bestående av 15 bærekraftseksperter fra dagligvarebransjen har bidratt gjennom fasene idémyldring, reduksjon og rangering. Siste fase resulterte i en liste over de mest vesentlige bærekraftsutfordringene i bransjen, hvor følgende utfordringer ble rangert høyest:

1. Høyt forbruk av ressurser
2. Matsvinn
3. Lineær økonomi

Grunnet bærekraftsproblemets kompleksitet påvirker flere av utfordringene hverandre, i tillegg til at de er overlappende. Blant annet vil reduksjon av matsvinn og overgang til en mer sirkulær økonomi, redusere bransjens ressursbruk. Én løsning kan dermed redusere flere utfordringer. En mulig løsning for å redusere bærekraftsproblemet er bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Vi har derfor diskutert både inkrementelle og større innovasjoner av dagligvareaktørens forretningsmodeller, som kan redusere de tre mest vesentlige bærekraftsutfordringene. En sentral faktor vil være samarbeid og allianser på tvers av verdikjeder og samfunn. I tillegg er det avgjørende at holdning-atferd-gapet lukkes for å gjøre forbrukerne mer åpen for bærekraftig atferd.

---

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole våren 2019.

Vi har stor interesse for bærekraftsproblemet verden står overfor, og ble gjennom kurset Sustainable Business Models med foreleser Sveinung Jørgensen og Lars Jacob Tynes Pedersen, inspirert til å skrive masteroppgave innenfor området. Arbeidet med masteroppgaven har vært utfordrende, men samtidig både spennende og lærerikt. Det har vært spesielt interessant å studere et så omdiskutert og dagsaktuelt tema, som de fleste har et forhold til. Gjennom prosessen har vi tilegnet oss bredere innsikt og økt interesse for bærekraftsproblematikken.

Vi vil rette en stor takk til alle deltakere og bidragsytere til vår oppgave. Først og fremst vil vi takke de 15 bærekraftseksperter fra dagligvarebransjen som har bidratt til datainnsamlingen. Deres innsats har vært avgjørende for at vi kunne gjennomføre denne studien. Vi er også veldig takknemlig for at Camilla Gramstad fra Virke og førsteamanuensis ved Norges Handelshøyskole, Lars Jacob Tynes Pedersen, tok seg tid til å bli intervjuet vedrørende temaet. Videre ønsker vi å rette en ekstra stor takk til vår kunnskapsrike veileder Leif Egil Hem, som har vært engasjert gjennom hele prosessen. Leif Egil har gitt oss viktige tilbakemeldinger og utfordret oss når det har vært nødvendig, noe som har vært svært motiverende. Avslutningsvis ønsker vi å takke hverandre for et berikende og produktivt samarbeid.

Vi ønsker deg god lesing.

Bergen, mai 2019.

*Mathea Skavhellen Aarvik*

---

Mathea Skavhellen Aarvik

*Mitra Behzadzadeh*

---

Mitra Behzadzadeh

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON.....	1
1.2 FORMÅL OG FORSKNINGSPØRSMÅL .....	3
1.3 STRUKTUR.....	4
<b>2. PRESENTASJON AV DAGLIGVAREBRANSJEN</b> .....	<b>5</b>
2.1 DAGLIGVAREBRANSJEN .....	5
2.2 DAGLIGVAREBRANSJEN PÅ LEVERANDØRNIVÅ .....	6
2.3 DAGLIGVAREBRANSJEN PÅ GROSSISTNIVÅ.....	7
2.4 DAGLIGVAREBRANSJEN PÅ DETALJISTNIVÅ .....	7
2.5 PARAPLYKJEDENES ARBEID MOT FNs BÆREKRAFTSMÅL.....	9
2.6 EKSTERNT PRESS FOR BÆREKRAFT I DAGLIGVAREBRANSJEN .....	12
<b>3. TEORI</b> .....	<b>14</b>
3.1 BÆREKRAFTIG UTVIKLING .....	14
3.2 BÆREKRAFTIG FORBRUKERATFERD .....	16
3.2.1 <i>Hvordan lukke holdning-atferd-gapet?</i> .....	17
3.3 FORRETNINGSMODELLER .....	19
3.3.1 <i>Dagligvarebransjens forretningsmodell</i> .....	22
3.3.2 <i>Forretningsmodellinnovasjon</i> .....	23
3.4 BÆREKRAFTIGE FORRETNINGSMODELLER .....	25
3.5 RESTART .....	27
3.6 MOTIVASJON FOR BÆREKRAFTIGE FORRETNINGSMODELLER .....	30
<b>4. METODE</b> .....	<b>32</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN .....	32
4.2 FORSKNINGSTILNÆRMING .....	32
4.3 FORSKNINGSSTRATEGI .....	33

---

4.4	VALG AV FORSKNINGSMETODE.....	34
4.5	DELPHIMETODEN .....	36
4.5.1	<i>Kriterier og utvelgelse av ekspertpanel.....</i>	<i>37</i>
4.5.2	<i>Gjennomføring fase 1: Idémyldring.....</i>	<i>39</i>
4.5.3	<i>Gjennomføring fase 2: Reduksjon.....</i>	<i>40</i>
4.5.4	<i>Gjennomføring fase 3: Rangering .....</i>	<i>41</i>
4.6	INTERVJU .....	43
4.6.1	<i>Utvelgelse av intervjuobjekt.....</i>	<i>43</i>
4.6.2	<i>Gjennomføring av dybdeintervju .....</i>	<i>44</i>
4.7	STUDIENS KVALITET .....	45
4.7.1	<i>Reliabilitet.....</i>	<i>45</i>
4.7.2	<i>Validitet.....</i>	<i>46</i>
<b>5.</b>	<b>RESULTAT OG REFLEKSJON DELPHISTUDIE .....</b>	<b>48</b>
5.1	RESULTAT FASE 1: IDÉMYLDRING.....	48
5.2	REFLEKSJON FASE 1: IDÉMYLDRING .....	52
5.3	RESULTAT FASE 2: REDUKSJON .....	54
5.4	REFLEKSJON FASE 2: REDUKSJON.....	56
5.5	RESULTAT FASE 3: RANGERING .....	59
5.6	REFLEKSJON FASE 3: RANGERING.....	59
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>63</b>
6.1	VESENTLIGHETSANALYSE I NORSK DAGLIGVAREBRANSJE.....	63
6.2	HØYT FORBRUK AV RESSURSER .....	66
6.3	MATSVINN .....	69
6.4	LINEÆR ØKONOMI.....	73
6.5	BÆREKRAFTSMERKING .....	77
6.6	OPPSUMMERING AV DISKUSJON .....	82
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON, BEGRENSENINGER OG VIDERE FORSKNG .....</b>	<b>84</b>
7.1	KONKLUSJON .....	84

7.2	SVAKHETER OG BEGRENSNINGER.....	86
7.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	87
<b>8.</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>89</b>
<b>9.</b>	<b>VEDLEGG 1-14.....</b>	<b>96</b>

## Figurliste

FIGUR 2.1:	DAGLIGVAREBRANSJENS VERDIKJEDE OG AKTØRER .....	6
FIGUR 2.2:	PARAPLYKJEDENES MARKEDSANDELER I 2018 .....	8
FIGUR 3.1:	FNS BÆREKRAFTSMÅL.....	16
FIGUR 3.2:	FORRETNINGSMODELLEN: SKAPE, LEVERE OG KAPRE VERDI.....	22
FIGUR 3.3:	BÆREKRAFT SOM ANSVAR OG MULIGHET .....	26
FIGUR 3.4:	HVA ER VESENTLIG FOR BEDRIFTENE OG INTERESSENTENE?.....	29
FIGUR 4.1:	OVERSIKT OVER DELPHISTUDIENS FASER .....	36

## Tabelliste

TABELL 2.1:	BÆREKRAFTSMÅLENE PARAPLYKJEDENE JOBBER MOT .....	12
TABELL 3.1:	DAGLIGVAREBRANSJENS FORRETNINGSMODELL .....	23
TABELL 4.1:	TOLKNING AV KENDALL'S W .....	42
TABELL 5.1:	ANTALL FORESLÅTTE BÆREKRAFTSUTFORDRINGER.....	48
TABELL 5.2:	KONSOLIDERT OG GRUPPERT LISTE AV BÆREKRAFTSUTFORDRINGER.....	52
TABELL 5.3:	ANTALL UTVALGTE BÆREKRAFTSUTFORDRINGER .....	54
TABELL 5.4:	OVERSIKT OVER DE MEST VESENTLIGE BÆREKRAFTSUTFORDRINGENE .....	56
TABELL 5.5:	GJENNOMSNIITT OG KENDALL'S W, FØRSTE RANGERINGSRUNDE .....	59
TABELL 5.6:	GJENNOMSNIITT OG KENDALL'S W, ANDRE RANGERINGSRUNDE.....	59
TABELL 6.1:	KUNDEUNDERSØKELSE OM BÆREKRAFT .....	64
TABELL 6.2:	INNOVASJONENES PÅVIRKNING PÅ AKTØRENE FORRETNINGSMODELL .....	83

---

# 1. Innledning

Utredningen innledes med en redegjørelse av bakgrunn og motivasjon. Videre presenteres studiens formål og forskningsspørsmål, før vi avslutningsvis presenterer en oversikt over oppgavens strukturelle oppbygning.

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Hvert år markeres Earth Overshoot Day, dagen jordens befolkning har brukt opp klodens tilgjengelige ressurser for inneværende år. I 2018 var klodens budsjetterte ressurser brukt opp allerede 1. august (Earth Overshoot Day, 2018). Likevel kastes 385 000 tonn mat årlig i Norge, samtidig som mange familier lever under fattigdomsgrensen (Matvett, 2018). I 2017 ble det funnet en strandet hval på Sotra utenfor Bergen. Hvalens mage var fylt med emballasje og omtrent 30 plastposer (Naturvernforbundet, u.å.). Dette ble starten på en folkebevegelse med hensikt om å redusere plastforsøpling og unødvendig bruk av plast. I tillegg har CO<sub>2</sub>-utslipp resultert i at temperaturene i 2018 er de fjerde høyeste som noen gang har blitt målt (NOAA, 2019). Konsekvensene er omfattende både for samfunn og klode. De overnevnte problemene er bare noen av utfordringene vi står overfor tilknyttet bærekraft. Vi vet at bærekraftsproblemet eksisterer, men gjør vi nok for å redusere det?

Begrepet *bærekraftsproblemet* brukes om summen av utfordringer vi står overfor med hensyn til både miljø og samfunn (Jørgensen & Pedersen, 2017). De siste årene har oppmerksomheten rundt bærekraftsproblemet tiltatt både i Norge og resten av verden. For å angripe problemet har De Forente Nasjoner (2019), heretter FN, utarbeidet en felles arbeidsplan bestående av 17 bærekraftsmål og 169 delmål. Hensikten er å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030. For å nå FNs bærekraftsmål er det avgjørende at samtlige utfordringer blir tatt på alvor og at tiltak iverksettes. Vi kan ikke lene oss tilbake og anta at bærekraftsproblemet løser seg selv. Derfor er det nødvendig at alle tar ansvar.

For å kartlegge Norges progresjon mot å nå FNs bærekraftsmål utarbeider Utenriksdepartementet årlig rapporten "One Year Closer", i samarbeid med Norad og Finansdepartementet (Regjeringen, 2017a). Rapporten fremhever at både privat og offentlig sektor må ta ansvar for å nå målene innen 2030. Jørgensen og Pedersen (2017) støtter dette, ettersom bedriftene har spilt en stor rolle i utviklingen av problemet. De er dermed ansvarlig

for å redusere egne negative eksternaliteter på samfunn og miljø. I tillegg forventer interessenter som kunder, leverandører, investorer og det offentlige at bedriftene tar grep. Ifølge Jørgensen og Pedersen (2017) er dette i stor grad i ferd med å skje, men kanskje ikke hurtig nok.

Dersom bedrifter skal redusere negative eksternaliteter de påfører samfunnet, må måten de skaper, leverer og kaprer verdi endres. De må med andre ord redesigne sin nåværende forretningsmodell til å bli mer bærekraftig (Jørgensen & Pedersen, 2017). Dette kan for eksempel innebære å bruke fornybar energi til å holde i gang produksjonen eller å redusere unødvendig plastemballasje. Forretningsmodellene kan også være sirkulære, som vil si at ressursene blir værende i verdikjeden så lenge som mulig, og at de til enhver tid blir utnyttet i høyest mulig grad (Jørgensen & Pedersen, 2017). Bedriften Plastic Bank (u.å.) har en bærekraftig forretningsmodell basert på sirkularitet. Vanskeligstilte innbyggere i Haiti, Filippinene og Indonesia samler inn plast, og får penger eller nødvendige artikler i retur. Plast blir dermed brukt som en form for valuta. På denne måten forbedrer selskapet livskvaliteten til innbyggerne, samtidig som de reduserer plastforurensing.

Norge har også mange bedrifter og industrier som engasjerer seg i bærekraftsproblemet. Endringer i måten de skaper, leverer og kaprer verdi vil ha stor innvirkning på både miljø og samfunn. En av de største industriene i Norge, og som dermed har stor innvirkning på bærekraftsproblemet, er dagligvarebransjen. Deres valg av for eksempel emballasje, avfallshåndtering eller transportmiddel vil gi store utslag i Norges progresjon mot å nå FNs bærekraftsmål. Målet som er spesielt aktuelt for dagligvarebransjen er bærekraftsmål nummer 12, som berører ansvarlig forbruk og produksjon (FN, 2019). Ifølge Virke (2017) er matproduksjonen ansvarlig for omtrent 30 prosent av verdens klimagassutslipp, da varer som korn, kjøtt og grønnsaker krever store landområder og enorme mengder vann. Både forbrukere og andre interessenter har forventninger om at bransjen reduserer sin negative påvirkning for at Norge skal nå bærekraftsmålene innen 2030 (Virke, 2017).

Bedrifter kan utarbeide og implementere bærekraftige forretningsmodeller for å hensynta interessentenes forventninger. En bærekraftig forretningsmodell fører ikke nødvendigvis til lønnsomhet, men lønnsomhet kan være en konsekvens. Studier utført ved Harvard Business School (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014) viser at bedrifter med bærekraftige forretningsmodeller har større tillit blant kunder og interessenter. Denne tilliten kan bedre deres omdømme og lønnsomhet. Derfor vil det være viktig med bærekraftige



---

forretningsmodeller for å ivareta eller styrke posisjonen i en bransje preget av store aktører og hard konkurranse, slik dagligvarebransjen er i dag.

Bærekraftige forretningsmodeller kan dermed gi positive ringvirkninger, men utviklingen av dem kan være krevende. Hvor skal man starte, og hvilke utfordringer skal man ta fatt på? Bærekraftsproblemet er både omfattende og komplekst. Alle bransjer blir truffet ulikt og kan dermed bidra på ulike måter. Derfor er det essensielt å identifisere hvilke bærekraftsutfordringer som er mest vesentlig for den aktuelle bedriften, før nye forretningsmodeller utvikles, også omtalt som en *vesentlighetsanalyse* (Jørgensen & Pedersen, 2017). Da dagligvarebransjen er en av de største og mektigste industriene i Norge, er det svært interessant å kartlegge utfordringene de står overfor og hvordan de kan gripe fatt i disse.

## 1.2 Formål og forskningsspørsmål

Aldri har det vært mer fokus på bærekraft i Norge enn nå, og derfor er det ingen tvil om at bærekraft både er viktig og dagsaktuelt. Mange engasjerer seg og kjenner at det mer enn noen gang haster å ta grep. Da settes det også krav til at bedriftene bidrar. Mektige bransjer har betydelig påvirkningskraft og kan derfor ha innflytelse på Norges progresjon for å nå FNs bærekraftsmål. Dagligvarebransjen er en mektig bransje vi alle er kunder av, og deres arbeid med bærekraft er derfor sentralt i arbeidet mot å nå bærekraftsmålene. Gjennom litteratursøk har vi avdekket at det eksisterer lite forskning på bærekraftsproblemet og underliggende utfordringer i norsk dagligvarebransje. Derfor er det både interessant og behov for mer forskning på bærekraft i bransjen.

Med dette som utgangspunkt har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

---

*Hva er de mest vesentlige bærekraftsutfordringene i norsk dagligvarebransje, og hvordan kan forretningsmodellinnovasjon redusere disse?*

---

Formålet med studien er å finne svar på problemstillingen, og med dette gi oppdatert innsikt som vil være verdifull for hele dagligvarebransjens bærekraftsarbeid. Bransjen kan anvende vesentlighetsanalysen for å bli enda mer fremtredende i arbeidet mot å nå FNs bærekraftsmål

og utvikle bærekraftige forretningsmodeller. Dette kan gagne både dem selv og kloden. I tillegg kan arbeidet gi positive ringvirkninger til både forbrukere og andre bransjer. Vi mener dette kan være et nyttig bidrag mot en bærekraftig utvikling.

## 1.3 Struktur

Oppgaven består av totalt 9 kapitler. I neste kapittel presenteres norsk dagligvarebransje, samt en redegjørelse av bransjens arbeid med bærekraft. I 3. kapittel presenteres utredningens teoretiske rammeverk med hovedvekt på bærekraftig utvikling og forretningsmodeller. Videre presenterer og argumenterer vi for den metodiske tilnærmingen i 4. kapittel. I 5. kapittel presenteres og reflekteres det rundt resultatet av vesentlighetsanalysen, som anvendes i 6. kapittel. Her diskuteres forslag til bærekraftige forretningsmodeller som kan redusere de tre bærekraftsutfordringene bransjen vurderer som mest vesentlig. Oppgavens konklusjon presenteres avslutningsvis i kapittel 7. De to siste kapitlene, 8 og 9, gir en oversikt over litteratur benyttet i studien og vedlegg.

---

## 2. Presentasjon av dagligvarebransjen

I dette kapittelet vil vi innledningsvis presentere dagligvarebransjen i Norge, og deretter gå nærmere inn på bransjen på leverandør-, grossist- og detaljistnivå. Kapittelet avsluttes med en redegjørelse av bransjens arbeid med bærekraft.

### 2.1 Dagligvarebransjen

De siste tiårene har norsk dagligvarebransje og styrkeforholdene i verdikjeden vært i kontinuerlig endring, og stordriftsfordeler har ledet til kjededannelse (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Dagligvarebutikkene, også omtalt som detaljistene, er den største kanalen for salg av dagligvarer. Detaljistene eies av fire store paraplykjeder (Menon Economics, 2018). En paraplykjede refererer til et selskap som eier en eller flere konseptkjeder, og som ivaretar en rekke av kjedenes felles funksjoner (Gripsrud & Furseth, 2002). Tidligere bestod bransjen av paraplykjedene Coop, NorgesGruppen, Rema 1000, Bunnpris og ICA, men i 2015 ble sistnevnte kjøpt opp av Coop (Menon Economics, 2018). I dag består bransjen dermed av de fire paraplykjedene Coop, NorgesGruppen, Rema 1000 og Bunnpris.

Grossistene, som er heleid av de tre største paraplyaktørene, kjøper inn varer fra leverandør og transporterer varene til detaljistene. I enkelte produktmarkeder er leverandørene vertikalt integrert med paraplykjedene, samtidig som det eksisterer frittstående leverandører med langvarige leverandøravtaler med paraplykjedene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Denne strukturen skaper et konsentrert marked hvor aktørene må samarbeide gjennom hele verdikjeden. Dermed er også grossister og leverandører en sentral del av dagligvarebransjen, i tillegg til paraplykjedene. Samtidig fører bransjestrukturen til at paraplykjedene i stor grad kontrollerer hele verdikjeden.

De siste årene har nye, nettbaserte utfordrere inntatt dagligvaremarkedet. Gjennom eksempelvis kolonial.no kan matvarer bestilles på nett og bli levert hjem på døren. I tillegg har det blitt populært med matkasser som Godt levert og Adams matkasse, hvor middagsoppskrifter og tilhørende matvarer blir levert hjem til kunden. De nye aktørene har med sine innovative forretningsmodeller utfordret den tradisjonelle dagligvarebransjen, og både kundenes handlevaner og markedet har blitt endret. Likevel er det fremdeles den tradisjonelle dagligvarebransjen som utgjør omtrent hele det norske markedet, med en netto

omsetning på 176 milliarder NOK i 2018 (Nielsen Norge AS, 2019). Dagligvarebransjen er derfor en stor bidragsyter i norsk økonomi, og på bakgrunn av dette vil vi fokusere på den tradisjonelle dagligvarebransjen i utredningen.



Figur 2.1: Dagligvarebransjens verdikjede og aktører

## 2.2 Dagligvarebransjen på leverandørnivå

På leverandørnivå består bransjen av aktører som produserer og videreselger produkter til forbrukere gjennom detaljistleddet (Menon Economics, 2018). Leverandørene kan være lokale produsenter, norske produsentsamvirker, næringsmiddelindustriforetak eller internasjonale leverandører (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Generelt er det høy konsentrasjon i leverandørleddet for mange produktgrupper. Dette er blant annet grunnet det norske importvernet på landbruksvarer, som skjermes enkelte produktgrupper fra utenlandsk konkurranse. Samtidig er det også høy konsentrasjon i produktmarkeder som ikke omfattes av importvernet (Menon Economics, 2018). Sammenlignet med Sverige, hadde norske detaljister i gjennomsnitt 57 prosent færre leverandører i 2015 (Menon Economics, 2016). NorgesGruppen hadde i 2017 i overkant av 1100 leverandører, hvor de ti største stod for omtrent 50 prosent av innkjøpene deres (NorgesGruppen, 2017). Likevel har alle paraplykjedene, i følge Menon Economics (2018), gitt uttrykk for at de ønsker å samarbeide med flere lokale leverandører.

Et av produktmarkedene med høyest konsentrasjon er meieri, hvor Tine er største leverandør med en markedsandel for melk på omtrent 75 prosent (Solem, 2019). Innenfor andre produktgrupper har paraplykjedene utviklet egne merkevarer gjennom vertikal integrasjon i verdikjeden. Eksempelvis har NorgesGruppen utviklet First Price og Eldorado, som kun selges i deres egne kjedekonsepter. Leverandørene selger ikke produktene direkte til

---

detaljistene, men til grossistene som dermed er et mellomledd (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018).

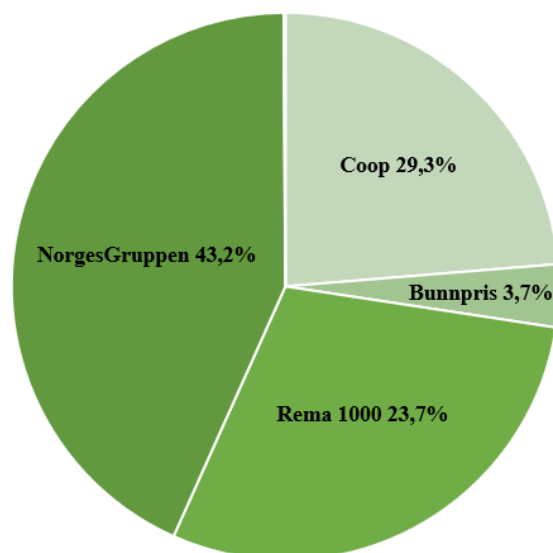
## 2.3 Dagligvarebransjen på grossistnivå

Grossistene kjøper varer fra leverandørene og transporterer disse til detaljistene, og har dermed ansvar for detaljistenes lager og logistikkvirksomhet (Menon Economics, 2018). Det er i dag tre grossister i dagligvarebransjen; ASKO, Rema 1000 distribusjon og Coop Norge, alle integrert og heleid av hver sin paraplykjede. Da det ikke eksisterer uavhengige grossister, må kjedeuavhengige detaljister kjøpe varer direkte fra leverandør, eller inngå avtale om både innkjøp og distribusjon fra en av grossistene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Dette gjelder også for Bunnpris, den minste og eneste paraplykjeden uten egen grossist. Noen få leverandører, eksempelvis Tine og Ringnes, har derimot ikke distribusjonsavtale med grossistene og leverer direkte til detaljistene (Menon Economics, 2018).

## 2.4 Dagligvarebransjen på detaljistnivå

Paraplykjedene utgjør omtrent hele det norske dagligvaremarkedet, med NorgesGruppen som største konsern med en markedsandel på 43,2 prosent. Coop og Rema 1000 følger tett etter med henholdsvis 29,3 og 23,7 prosent, mens den minste aktøren, Bunnpris, har en markedsandel på 3,7 prosent (Nielsen Norge AS, 2019). Til tross for at markedet hovedsakelig består av tre store aktører, er bransjen sterkt preget av konkurranse. En av hovedårsakene er dagens ekstremt prisbevisste og illojale forbrukere (Virke, 2017). Dette er en av grunnene til at svenske ICA og tyske Lidl trakk seg ut av det norske markedet. En annen årsak var deres begrensede mulighet til å utnytte innkjøpsavtalene de hadde utenfor Norge, grunnet det norske importvernet (Menon Economics, 2018).

Paraplykjedene tilbyr et mangfold av lavprisbutikker, supermarkeder og lokalbutikker. Forbrukerne møter dermed et bredt og veletablert utvalg av kjedekonsepter når de skal handle dagligvarer. I dag dominerer lavprissegmentet det norske markedet med hele 65,7 prosent av totalmarkedet (Nielsen Norge AS, 2019). Både NorgesGruppen og Coop har flere kjedekonsepter innenfor de ulike markedssegmentene, mens Rema 1000 er eneste aktør med bare ett konsept (Virke, 2017). De fire paraplykjedene og deres bærekraftsarbeid vil presenteres i de påfølgende avsnittene.



Figur 2.2: Paraplykjedenes markedsandeler i 2018 (Nielsen Norge AS, 2019)

Landets største paraplykjede, *NorgesGruppen*, består av butikkjedene Kiwi, Meny, Spar og Joker, samt grossisten Asko. Kjeden har ulike konsepter, hvor Kiwi satser på lavpris, mens Meny tilbyr et bredere sortiment av høy kvalitet. I tillegg består NorgesGruppen av servicehandelskonseptene Deli de Luca, Mix og Jafs. Per i dag har NorgesGruppen hele 1834 dagligvarebutikker fordelt over hele landet (NorgesGruppen, 2019). Hovedmålet deres er “å gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser og bidra til grønne og sunne valgmuligheter” (NorgesGruppen, 2019, s. 41).

*Coop* er den nest største paraplykjeden i bransjen, og består av butikkjedene Obs, Extra, Coop Prix, Coop Marked, Coop Mega og Matkroken, samt grossisten Coop Norge. Samtlige Coop-kjeder har egne konsepter, hvor eksempelvis Obs er et hypermarked og Extra et supermarked med lavprisfokus. I tillegg har de konsepter utenfor dagligvarebransjen, hvor Obs BYGG er mest kjent. Totalt er det omtrent 1250 Coop-butikker fordelt over hele landet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Visjonen til Coop er at “det skal lønne seg å velge Coop” (Coop, 2018). Hovedfokuset er på kunden, men visjonen omfatter også medeiere, leverandører, ansatte og samfunnet.

*Rema 1000 AS* eies i sin helhet av Reitangruppen, og består av Rema 1000 Norge og Danmark, samt grossisten Rema 1000 distribusjon. Med omtrent 630 butikker over hele landet er Rema 1000 Norge (heretter Rema) landets ledende dagligvarekjede (Reitangruppen, u.å.). Filosofien deres innebærer at “kundene velger Rema fordi vi alltid har laveste pris på varer av høy kvalitet – produsert og solgt på en ansvarlig måte”. I tillegg er slagordet “Det enkle er ofte det

---

beste” godt beskrivende for hvordan Rema ønsker å posisjonere seg i markedet (Reitangruppen, u.å.).

Den minste paraplykjeden er *Bunnpris* med sine litt over 250 butikker, eid av I. K. Lykke (Bunnpris, 2017a). Kjeden består av konseptene Bunnpris og Bunnpris & Gourmet. De har etablert seg innenfor lavprissegmentet, men i tillegg satset på noen butikker med ekstra godt utvalg (Virke, 2017). Forretningssidéen baseres på at de skal “gi kundene en enklere hverdag, og skape nære og varige kunderelasjoner gjennom lave priser, godt utvalg, tilgjengelighet og høyt kundefokus” (Bunnpris, 2017b).

## 2.5 Paraplykjedenes arbeid mot FNs bærekraftsmål

Paraplykjedene jobber i dag aktivt mot en bærekraftig utvikling. I år 2000 ble organisasjonen Initiativ for etisk handel (heretter IEH) opprettet av initiativtaker Kirkens Nødhjelp og deres samarbeidspartnere Coop, Virke og LO. Formålet til IEH er å “fremme ansvarlige leverandørkjeder slik at internasjonal handel bidrar til å ivareta menneske- og arbeidstakerrettigheter, bærekraftig utvikling og forsvarlig miljøhåndtering” (Initiativ for etisk handel, u.å. a). Coop forpliktet seg med dette til forbedringsarbeid og en åpen rapportering om deres bærekraftsarbeid. Siden oppstart har IEH hatt høy medlemsvekst hvor medlemene forplikter seg til forbedringsarbeid og rapportering av innsats (Initiativ for etisk handel, u.å. b).

De tre største paraplykjedene offentliggjør bærekraftsarbeidet sitt i årlige rapporter (Coop, 2018; Rema 1000, 2018; NorgesGruppen, 2019). I bærekraftsrapportene fremkommer det tydelig at arbeidet har blitt vektlagt i større grad de senere årene. Blant annet er Coop sin rapport fra 2009 (Coop Norge Handel AS, 2010) et avkryssingsskjema hvor det fremgår hvilke tiltak Coop har gjennomført eller ikke. I rapporten fra 2017 (Coop, 2018) går Coop derimot i dybden på hvilke tiltak de har gjennomført, hvorfor de er gjennomført og hvilke endringer de planlegger for fremtiden. Endringene i rapportene indikerer at bærekraftsarbeid har blitt vektlagt i høyere grad med årene, og at dagens arbeid er bedre dokumentert enn tidligere.

NorgesGruppen og Coop har redusert sitt miljøavtrykk ved å blant annet øke andelen matavfall som omdannes til biogass (Coop, 2018; NorgesGruppen, 2019). I tillegg har reduksjon av matsvinn blitt en viktig trend i bransjen, og samtlige aktører gjør tiltak for å

redusere mengdene mat som kastes. Blant annet nedpriser de varer som er i ferd med å gå ut på dato, i tillegg til at datomerkingen på en rekke produkter er endret. NorgesGruppen, Coop og Rema har videre inngått en avtale om omfordeling av overskuddsmat til Matsentralen Norge (Matsentralen Norge, u.å.).

Gjennom ny teknologi har aktørene også utviklet løsninger for økt holdbarhet. Eksempelvis har NorgesGruppen investert i nytt kjølelager, som vil resultere i økt holdbarhet på ferskvarer (NorgesGruppen, 2019), mens Rema har utviklet en egen holdbarhetsindikator som brukes på ferskvarer (Rema 1000, 2018). Videre jobber aktørene mot å inspirere til bevisst forbruk. Coop har for eksempel lansert nettsiden “Kast Null”, hvor formålet er å redusere matsvinn blant forbrukerne (Coop, 2018). Bunnpris har videre lansert konseptet “Snål frukt & grønt” for å normalisere frukt og grønt som ser litt annerledes ut enn hva man vanligvis ser i butikken (Bunnpris, 2016).

Bransjen har også stort fokus på reduksjon av plast. Innen 2020 skal Rema redusere mengden plast med 1500 tonn ved å bruke resirkulerte bæreposer, fjerne mikroplast i egne merkevarer og redusere bruken av plastemballasje (Rema 1000, 2018). Lignende tiltak jobber også Coop og NorgesGruppen med. Coop tilstreber blant annet å oppnå høyest mulig gjenvinningsgrad for papir, plast, glass og metall gjennom en avtale med Norsk Gjenvinning (Coop, 2018).

Videre fokuserer bransjen på reduksjon av klimautslipp fra transport. Siden 2013 har Rema redusert sitt CO<sub>2</sub>-utslipp med 38 prosent. Dette har de klart ved å blant annet øke fokus på gjenvinning, og velge tog fremfor lastebil der det er mulig (Rema 1000, 2018). Samtidig inngikk Coop en treårig avtale med miljøorganisasjonen Zero i 2017, med fokus på CO<sub>2</sub>-utslipp fra transport. Ett av tiltakene er å bytte ut dieseldrevne aggregat med elektriske anlegg på samtlige biler Coop benytter (Coop, 2018). I tillegg har NorgesGruppen redusert sine utslipp ved å bytte fra fossilt drivstoff til biodrivstoff (NorgesGruppen, 2019).

NorgesGruppen har fokus på bærekraft gjennom hele verdikjeden, fra produsent til sluttkunde. For å sikre bærekraft i hele verdikjeden gjennomfører de blant annet besøk til leverandører i både inn- og utland, og har strenge krav til eksempelvis dyrevelferd, mattrygghet og arbeidstakerrettigheter. I tillegg vektlegger bransjen inkludering og mangfold ved å ansette flere lærlinger og mennesker som har behov for arbeidstrening (NorgesGruppen, 2019). Rema har gjort tilsvarende, og blant annet inngått et samarbeid med “Pøbelprosjektet”,



hvor over 200 ungdommer som har falt utenfor arbeid og utdanning har fått praksisplass hos dem (Rema 1000, 2018).

For å gjøre det lettere å leve sunt har samtlige paraplykjeder redusert innholdet av salt, sukker og mettet fett i varesortimentet (Coop, 2018; Rema 1000, 2018; NorgesGruppen, 2019; Bunnpris, u.å.). Samtidig har Coop økt tilbudet av plantebaserte alternativer i eget produktutvalg, som reduserer miljøavtrykket deres (Coop, 2018). I tillegg satser NorgesGruppen på økt salget av miljøsertifiserte produkter mot 2020 (NorgesGruppen, 2019).

Bærekraftstiltakene nevnt i dette delkapittelet er bare noen av tiltakene paraplykjedene har gjennomført for å nå FNs bærekraftsmål. Tabell 2.1 gir en overordnet oversikt over hvilke mål paraplykjedene jobber aktivt for å nå innen 2030. Tabellen er utformet basert på informasjon i bærekraftsrapportene til Coop, Rema og NorgesGruppen, samt hjemmesiden til Bunnpris. Vi ønsker å påpeke at det er mulig Bunnpris jobber for å nå flere mål enn Tabell 2.1 viser, men dette kan ikke bekreftes basert på offentlig informasjon.

 FNs bærekraftsmål	 NorgesGruppen	 coop	 REMA 1000	 BUNNPRIS
<b>1. UTRYDDE FATTIGDOM</b>				
<b>2. UTRYDDE SULT</b>	X			
<b>3. GOD HELSE</b>	X	X	X	
<b>4. GOD UTDANNING</b>				
<b>5. LIKESTILLING MELLOM KJØNNENE</b>	X	X		
<b>6. RENT VANN OG GODE SANITÆRFORHOLD</b>				
<b>7. REN ENERGI FOR ALLE</b>	X	X	X	
<b>8. ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST</b>	X	X	X	
<b>9. INNOVASJON OG INFRASTRUKTUR</b>				
<b>10. MINDRE ULIKHET</b>				

<b>11. BÆREKRAFTIGE BYER OG SAMFUNN</b>	X			
<b>12. ANSVARLIG FORBRUK OG PRODUKSJON</b>	X	X	X	X
<b>13. STOPPE KLIMAENDRINGENE</b>	X	X	X	X
<b>14. LIV UNDER VANN</b>	X	X	X	
<b>15. LIV PÅ LAND</b>	X	X	X	
<b>16. FRED OG RETTFERDIGHET</b>				
<b>17. SAMARBEID FOR Å NÅ MÅLENE</b>	X	X	X	

Tabell 2.1: Bærekraftsmålene paraplykjedene jobber mot

## 2.6 Eksternt press for bærekraft i dagligvarebransjen

Det fremkommer tydelig at samtlige paraplykjeder fokuserer på bærekraft. Som vi fremla innledningsvis er dette delvis grunnet press fra interessenter. I 2012 lanserte Regnskogfondet en kampanje med ønske om å redusere bruken av palmeolje i matvarer. Palmeolje utvinnes fra trær i regnskogen, og er en av hovedårsakene til at regnskogen i Malaysia og Indonesia hogges ned (Regnskogfondet, u.å.). Kampanjen fikk mye omtale i media, og forbrukerne ble bevisst på hvor stor skade utvinning av palmeolje hadde på miljøet. Gradvis begynte paraplykjedene derfor å kutte palmeolje i egenproduserte produkter.

Et lignende tilfelle så vi etter funnet av den døde hvalen som hadde magesekken fylt med plast. Dette gjorde at mange ble oppmerksom på hvor store konsekvenser plast kan ha på miljøet (Naturvernforbundet, u.å.). Engasjementet for plastplukking spredte seg over hele landet og bevisstgjorde forbrukerne. Det ble da fokus på hvilket ansvar dagligvarebransjen har for å tilby forbrukerne bærekraftige alternativer. Mange bransjeaktører har derfor redusert bruken av plast og mikroplast i emballasje, og fortsetter videre i denne retningen.

Presset mot en mer bærekraftig verdikjede i dagligvarebransjen kommer ikke bare fra media, miljøorganisasjoner og forbrukere. Det kommer også fra det offentlige, da Norge blant annet har tilsluttet seg FN's klimakonvensjon, Parisavtalen. Målet er å redusere alle lands utslipp av farlige klimagasser, og at global oppvarming skal holdes under to grader sammenlignet med førindustriell tid (Regjeringen, 2016). I kjølvannet av dette har regjeringen inngått flere avtaler med dagligvareaktørene for å sikre en bærekraftig utvikling. Høsten 2017 undertegnet

de tre største paraplykjedene en avtale om å redusere matsvinnet med 50 prosent innen 2030 (Regjeringen, 2017b). I tillegg trådte Klimaloven i kraft fra 1. januar 2018, som lovfester klimamålene fra Parisavtalen. Hvert år skal effektene måles og legges frem i et klimabudsjett. Dette tilsier at det i fremtiden vil bli større samarbeid om bærekraft mellom store industrier, som dagligvarebransjen, og det offentlige.

Selv om paraplykjedene arbeider med bærekraft i dag, forventer vi at det blir enda viktigere fremover, da bransjen har et stort forbedringspotensial for å nå bærekraftsmålene innen 2030. For å gi et teoretisk grunnlag for hvordan bransjen kan bidra, vil vi derfor redegjøre for sentrale teorier og begrep i neste kapittel.

## 3. Teori

I dette kapittelet redegjør vi for begrep og teori som er relevant for å besvare problemstillingen. Først belyser vi teori tilknyttet bærekraft og bærekraftig forbrukeratferd, før vi går nærmere inn på forretningsmodeller. Vi vil deretter presentere bærekraftige forretningsmodeller og rammeverket RESTART. Avslutningsvis presenteres motivasjon for bærekraftige forretningsmodeller.

### 3.1 Bærekraftig utvikling

*Bærekraftig utvikling* har vært omdiskutert siden Brundtlandkommisjonen satt begrepet på dagsordenen i 1987. Kommisjonen hadde som formål å løse miljø- og fattigdomsproblemer, og bidro til å endre måten vi tenker rundt miljø- og utviklingsspørsmål. I forbindelse med kommisjonens arbeid utformet de rapporten “Vår felles framtid” (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987), hvor de definerte bærekraftig utvikling som “å imøtekomme dagens behov uten å ødelegge mulighetene for fremtidige generasjoners dekning av behov” (s. 42). Rapporten fremhever tre essensielle dimensjoner for bærekraftig utvikling; beskyttelse av miljø, økonomisk utvikling og sosial likhet.

Med bakgrunn i Brundtlandskommisjonens beskrivelse av bærekraftig utvikling, introduserte John Elkington (1997) konseptet om *den tredelte bunnlinjen* på forretningsnivå. Tradisjonelt omtales bedrifters bunnlinje som den økonomiske bunnlinjen, altså resultatet (Carson et al., 2015). På en annen side har bedrifters aktiviteter positive og negative effekter som påvirker interne eller eksterne interessenter (Laffont, 2008). Bedrifter må derfor også overholde bunnlinjene for miljø og sosiale forhold (Carson et al., 2015). Behovet for å balansere de tre dimensjonene økonomisk utvikling, beskyttelse av miljø og sosiale forhold er dermed sterkt tilknyttet bærekraftig utvikling.

Den *økonomiske bunnlinjen* omhandler bedriftens profitt (Elkington, 1997). For at en bedrift skal være økonomisk bærekraftig over tid må inntektene overstige kostnadene. Elkington (1997) fremmer også at den økonomiske bunnlinjen skal bestå av mer enn finansielle resultater da driften fører til eksternaliteter. Dette innebærer at bedrifter skal ha positiv innvirkning på samfunnet som helhet, fremfor å fokusere på økonomisk profitt for egen vinning. Eksempler på dette kan være sosiale og miljømessige goder bedriften tilfører samfunnet (Carson et al., 2015).

---

Videre må bedrifter hensynta den *miljømessige bunnlinjen*, som tar for seg bedrifters ytre påvirkning på miljø. I hvilken grad og hvordan en bedrift påvirker miljøet vil avhenge av bedriftens kjerneaktiviteter. Elkington (1997) fremmer at bedrifter må hensynta både fornybare og ikke-fornybare ressurser, samt balansere bruken av disse for å sikre en bærekraftig utvikling. For eksempel kan bedrifter redusere eller minimere sitt fotavtrykk gjennom avfallssortering og bruk av resirkulerte materialer (Carson et al., 2015).

Den siste bunnlinjen Elkington (1997) tar for seg er den *sosiale bunnlinjen*, som fokuserer på likeverd og like muligheter. Den sosiale bunnlinjen vektlegger bedrifters effekt på mennesker både internt og eksternt, da kunder, ansatte og lokalsamfunn kan påvirkes av bedrifters aktiviteter. En bedrift som har utviklet forretningsmodellen med spesielt fokus på sosiale dimensjoner, vil for eksempel sørge for at ansatte får rettferdig belønning. I tillegg kan de ha nulltoleranse for utnyttelse av arbeidskraft, som eksempelvis barnearbeid. Videre kan bedriften forsøke å påvirke lokalsamfunn positivt, gjerne ved å bidra til bedret helse og utdanning (Carson et al., 2015).

Et annet begrep som assosieres med bærekraftig utvikling er *bedrifters samfunnsansvar*, ofte omtalt som Corporate Social Responsibility eller CSR. Bedrifters samfunnsansvar kan anses som en overføring av den overordnede ideen om bærekraftig utvikling til forretningsnivå (Swarnapali, 2017). Begrepet innebærer at bedrifter har et flerdimensjonalt perspektiv tilknyttet sin forretningsdrift, som bestemmer hvordan den tredelte bunnlinjen skal implementeres i driften (Przychodzen & Przychodzen, 2013).

Begrepene vi har presentert er et lite utvalg av eksisterende definisjoner og konsept tilknyttet bærekraft, som har blitt utformet de siste 30 årene (Missimer, Robèrt & Broman, 2017). Da forskning gir tvetydige beskrivelser av hva bærekraft og bedrifters samsunnsansvar er, eksisterer det ikke en klar definisjon (McWilliams, Siegel & Van Fleet, 2005; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). Et argument som kan forklare mangfoldet av definisjoner er temaets kompleksitet. Etersom temaet er så komplekst vil det verken være mulig eller ønskelig med en felles definisjon for området (McKenzie, 2005; Kunz, 2006; Dempsey et al., 2011; Boström, 2012, referert i Missimer et al., 2017). Videre argumenterer tidligere forskning for at bærekraft kun kan defineres i en lokal kontekst gjennom deltakende prosesser, hvor alle interessenter involveres (Davidson, 2009; Dempsey et al., 2011, referert i Missimer et al., 2017). Det er dermed stor uenighet i hva som ligger i begrepet. På en annen side er et

større antall forskere enig om definisjoner for bærekraft som omfatter økonomiske, sosiale og miljømessige dimensjoner, tilsvarende den tredelte bunnlinjen (Bansal, 2005).

Til tross for at det ikke eksisterer en universell definisjon for bærekraft, tar næringslivet ofte utgangspunkt i *FNs bærekraftsmål* når de arbeider mot bærekraftig utvikling. FNs bærekraftsmål defineres som “verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030” (FN, 2019). Bærekraftsmålene er verdens felles mål for å sikre bærekraftig utvikling, og reflekterer dimensjonene i den tredelte bunnlinjen. De ansees dermed som globale retningslinjer for land, næringsliv og samfunn (FN, 2019). Basert på dette anser vi FNs bærekraftsmål som dagens operasjonalisering av begrepet bærekraftig utvikling, som også vil være utgangspunktet for utredningen vår.



Figur 3.1: FNs bærekraftsmål (FN, 2019)

## 3.2 Bærekraftig forbrukeratferd

Bærekraftig forbruk og produksjon er en forutsetning for bærekraftig utvikling (Terlau & Hirsch, 2015). Bærekraftsmål 12 tar for seg akkurat dette – ansvarlig forbruk og produksjon. På lang sikt vil ansvarlig forbruk og produksjon resultere i økonomisk vekst, økt livskvalitet for jordens befolkning og mindre klimaendringer. I dag forbrukes mer ressurser enn det som er bærekraftig. Forbrukere må dermed endre atferd for å sikre gode levekår for nåværende og fremtidige generasjoner (FN, 2019).

Et problem tilknyttet bærekraftig forbrukeratferd er at kundenes ønske om å bidra til bærekraftig forbruk ikke gjenspeiles i handlingene deres, også omtalt som *holdning-atferd-*

---

*gapet*. En rekke forskere har gjennomført studier for å forstå bakgrunnen for dette gapet (se f.eks. Ditlev-Simonsen, 2015; Park & Lin, 2018). Studien til Park og Lin (2018) bemerket at mange forbrukere har en positiv holdning til bærekraftige produkter, men at de vanligvis ikke ender opp med å kjøpe dem, noe som støttes av Ditlev-Simonsen (2015). Ifølge Ditlev-Simonsen (2015) har forbrukerne kjennskap til hva bærekraftig atferd omhandler, men er likevel ikke tilbøyelig til å påta seg ansvar som merarbeid, mindre frihet, ubehageligheter eller økte kostnader. Til tross for dette viser studien også at forbrukere er åpne for innblanding fra myndigheter for tilrettelegging for bærekraftig utvikling.

### 3.2.1 Hvordan lukke holdning-atferd-gapet?

For å stimulere til bærekraftig forbrukeratferd er det nødvendig å lukke holdning-atferd-gapet. I den forbindelse vil vi presentere funnene til Terlau og Hirsch (2015) og White, Habib og Hardisty (2019), som har studert mulige løsninger.

Terlau og Hirsch (2015) foreslår fem konkrete tiltak for å lukke holdning-atferd-gapet. Det første tiltaket er økt bevissthet blant forbrukere, samt å gi insentiv som styrker den enkelte forbrukers følelse av personlig ansvar. Gjennom eksempelvis utdanning, kampanjer eller annen markedsføring kan dette lukke holdning-atferd-gapet. Videre anbefales “dulting” for å stimulere til mer bærekraftig atferd. Eksempelvis er Rema sitt valg om å flytte frukt- og grøntavdelingen til starten av butikken en form for “dulting”, som stimulerer kunden til å handle flere sunne alternativer. I tillegg anbefaler Terlau og Hirsch (2015) forbedret kommunikasjon av produktattributter for å tydeliggjøre produktets påvirkning på eksempelvis miljø eller sosiale forhold. Dette henger sammen med det fjerde forslaget, som omhandler økt transparens gjennom enkel og reliabel merking. Det siste de anbefaler er å forbedre bærekraftige produkters egenskaper som smak, utseende og lukt, for å styrke insentivene til å kjøpe disse produktene.

White et al. (2019) har videre utviklet *SHIFT-rammeverket*, hvor de identifiserer fem veier til bærekraftig endring i forbrukeratferd. Den første veien er *Social Influence*, eller sosial påvirkning. Forbrukere påvirkes ofte av andres forventninger, tilstedeværelse eller atferd. I følge Abrahamse og Steg (2013) er sosial påvirkning en av de mest innflytelsesrike faktorene for å endre forbrukeratferd. White et al. (2019) skiller mellom tre aspekter ved sosial påvirkning. Først og fremst kan sosiale normer eller forventninger om hva som er sosialt akseptert, påvirke bærekraftig forbrukeratferd (Cialdini et al., 2006; Peattie, 2010, referert i

White et al., 2019). Videre kan forbrukere påvirkes av sosial identitet, hvor en forbruker vil påvirkes av andre personer som vedkommende identifiserer seg med (Tajfel & Turner, 1986, referert i White et al., 2019). Det siste aspektet innenfor sosial påvirkning er at forbrukeren velger bærekraftige alternativer for å gjøre et godt inntrykk på andre (Green & Peloza, 2014, referert i White et al., 2019).

Den andre veien til bærekraftig endring i forbrukeratferd omhandler *Habit Formation*, eller vanedannelse. Enkelte former for bærekraftig atferd krever at handlingen gjennomføres kun én gang, som for eksempel å installere sparedusj. Andre handlinger gjøres oftere, eksempelvis å ta en kortere dusj (White et al., 2019). Mange vaner er lite bærekraftig, og derfor er en endring av vaner og vanedannelse sentralt for å oppnå bærekraftig forbrukeratferd (Verplanken, 2011, referert i White et al., 2019). For å redusere lite bærekraftige vaner kan forstyrrelser i form av straff være hensiktsmessig. Videre kan det være fordelaktig å oppmuntre til repetisjon av bærekraftige handlinger, for eksempel ved å forenkle eller styrke insentiver til bærekraftige valg (White et al., 2019).

*The Individual Self* representerer I'en i SHIFT-rammeverket. Faktorer tilknyttet individets verdier, identitet og forpliktelser kan ha stor påvirkning på forbrukeratferd (White et al., 2019). Generelt ønsker mennesker å ha et positivt selvbilde og utøve atferd som understøtter deres verdier. Dersom en bærekraftig handling strider imot deres verdier vil de med stor sannsynlighet unngå å utføre denne handlingen. Tilsvarende vil det være for enkeltmenneskets identitet. Derfor er det sentralt å skape positive assosiasjoner til bærekraft, slik at det støtter forbrukernes ønske om et positivt selvbilde og dermed også deres verdier og identitet (White et al., 2019). I tillegg er det større sannsynlighet for at forbrukere viderefører positive handlinger om de er forpliktet til dem, da de ønsker å oppfattes som konsistent (Van der Werff, Steg & Keizer, 2014, referert i White et al., 2019).

White et al. (2019) introduserer videre *Feelings and Cognition*, som en viktig vei mot bærekraftig forbrukeratferd. Når forbrukere tar et valg, er det i hovedsak basert på følelser eller kognisjon (Shiv & Fedorikhin, 1999, referert i White et al., 2019). Ved å spille på negative følelser som skyldfølelse, frykt eller tristhet kan bærekraftig atferd forbedres. Likevel er det viktig å tilpasse graden av disse følelsene, slik at forbrukeren ikke distanserer seg og benekter problemet (O'Neill & Nicholson-Cole, 2009, referert i White et al., 2019). Tilsvarende kan positive følelser som stolthet og håp motivere til endret forbrukeratferd. Videre omtaler McKenzie-Mohr (2000, referert i White et al., 2019) informasjonsdeling om



---

konsekvenser av både ønskelig og uønsket atferd som en grunnleggende måte å endre forbrukeres atferd på. Spesielt kan formidling av produkters bærekraftige egenskaper påvirke forbrukerne til å ta informerte bærekraftige valg (Parguel, Benoît-Moreau & Larceneux, 2011). Dette forutsetter derimot at formidlingen er tydelig og konsistent på tvers av kategorier (Thøgersen, 2000; Borin, Cerf & Krishnan, 2011; Taufique, Vocino & Polonsky, 2017, referert i White et al., 2019).

Den siste veien mot bærekraftig endring i forbrukeratferd er *Tangibility*, det vil si å gjøre bærekraft håndfast. Ofte kan bærekraftige handlinger og resultat fremstå som abstrakte eller vage, noe som reduserer sannsynligheten for bærekraftig atferd (Griskevicius, Cantu & Vugt, 2012, referert i White et al., 2019). Kommunikasjon kan dermed være løsningen for å gjøre konsekvensene av bærekraftige handlinger mer håndfast, og motivere til bærekraftig atferd (White et al., 2019). Eksempelvis har TOMS Shoes tydelig markedsført sin forretningsidé “One for one”, som innebærer at for hvert solgte par med TOMS-sko blir ett par gitt bort til et fattig barn i Argentina (Jørgensen & Pedersen, 2013). Den konkrete ideen er lett å kommunisere og tydeliggjør konsekvensen av handlingen. Samtidig er ideen en vesentlig del av TOMS Shoes, og påvirker dermed forretningsmodellen.

### 3.3 Forretningsmodeller

Begrepet *forretningsmodell* er mye brukt i strategi- og ledelseslitteraturen. Til tross for dette, er det et begrep som kan fremstå som uklart. Osterwalder, Pigneur og Tucci (2005) definerer forretningsmodeller som “et konseptuelt verktøy som uttrykker bedriftens logikk for å tjene penger og skape verdi for kunden” (s. 3). Begrepet brukes også om typen forretningsmodell, som sier noe om hvordan produktet selges til kunden, for eksempel direkte-til-kunde-modell. Videre kan inntektsmodeller omtales som en forretningsmodell, eksempelvis auksjonsmodellen (Osterwalder et al., 2005). I andre tilfeller blir begrepet brukt om konkrete forretningsmodeller fra virkeligheten. Et kjent eksempel er Dell som forandret forretningsmodellen for salg av PC-er da de startet å tilby kundetilpassede PC-er for salg over internett, fremfor standardiserte PC-er gjennom forhandler. En annen forretningsmodell fra virkeligheten er modellen som blant annet Gillette benytter, ofte kalt *Bait & Hook* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Da selges hovedproduktet til lav pris, i dette tilfellet barberhøvler, mens nødvendige tilleggsprodukter som barberblader selges til en relativt sett høy pris.

Det er en vanlig misforståelse at de overnevnte eksemplene omtales som forretningsmodeller. I realiteten er de bare en del av forretningsmodellen. Eksempelvis er Bait & Hook en inntektsmodell og en del av forretningsmodellen, men ikke en forretningsmodell i seg selv. Det er altså flere komponenter ved Gillette og Bait & Hook som til sammen utgjør deres forretningsmodell (Osterwalder et al., 2005). Teece (2010) støtter dette ved å fremheve at forretningsmodellen består av flere deler, og at den er et konseptuelt fremfor et finansielt verktøy. Videre beskriver Teece (2010) en forretningsmodell som bedriftens arkitektur, da den beskriver måten de skaper og leverer verdi til kunden og omgjør inntekt til profitt.

Til tross for uklare definisjoner på hva en forretningsmodell er, har det utviklet seg en felles forståelse av kjernen i begrepet. Den felles forståelsen baseres på tre komponenter som er fremtredende i flere definisjoner (Osterwalder et al., 2005; Richardson, 2008; Teece, 2010). Basert på komponentene definerer Osterwalder & Pigneur (2010) en forretningsmodell som “bedriftens logikk for å skape, levere og kapre verdi” (s. 14). Videre har Johnson (2010, referert i Jørgensen & Pedersen, 2013), utdypet de tre komponentene som inngår i definisjonen. Dette vil være vår tilnærming til begrepet forretningsmodeller.

Den første komponenten er å *skape verdi*, noe et produkt eller en tjeneste gjør dersom kundens behov dekkes. Hvordan bedriften skaper verdi fanges opp av begrepet verdierklæring, som er det mest fundamentale i forretningsmodellen. Verdierklæringen defineres som “et tilbud som til en gitt pris hjelper kundene mer effektivt, pålitelig, beleilig eller rimelig å løse et problem” (Johnson, 2010, referert i Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 79). Hvor stor verdi forretningsmodellen tilfører avhenger av hvor viktig det er for kunden å løse sitt behov, sammensatt med hvor rimelig løsningen er i forhold til alternativet. Dersom verdierklæringen løser behovet på en bedre måte enn eksisterende løsning, vil kunden være villig til å betale mer. Eksempelvis kan det være matvarer som dekker et fysiologisk behov for kunden. Matvarene kan tilbys hos detaljist, via nettside eller i app. Enkelte kunder vil være villig til å betale for å få matvarene levert på døren, dersom verdierklæringen dekker behovet bedre enn varekjøp i fysisk butikk.

Den andre komponenten i forretningsmodellen er *verdilevering*, som innebærer hele prosessen fra idé til ferdig produkt eller tjeneste. Ved hjelp av nøkkelressurser og –aktiviteter kan bedriften levere verdierklæringen (Jørgensen & Pedersen, 2013). Ressursene kan være humankapital, fysiske eller finansielle. Eksempelvis er det behov for lager, butikklokaler og transportmidler dersom matvarer skal selges i en fysisk butikk. I tillegg er det nødvendig med

---

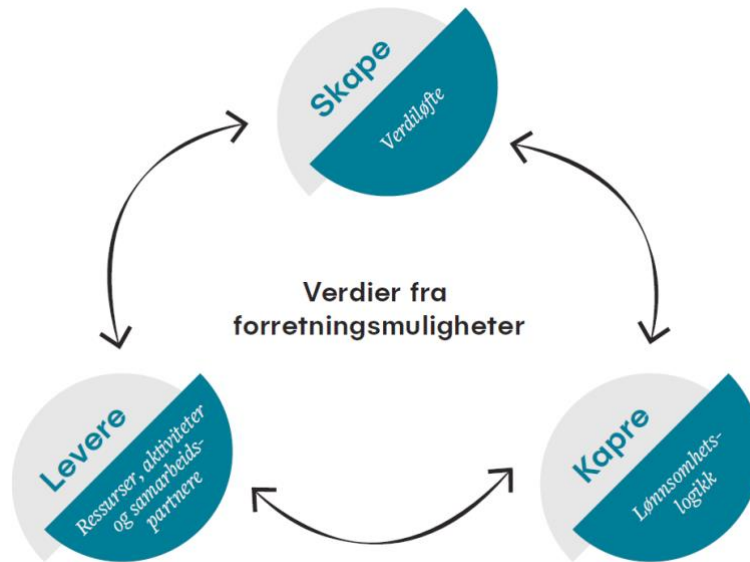
IT-systemer, tilstrekkelig finansiering og ansatte som kan drive butikken. Samtidig kan enkelte ressurser være vanskelige å imitere eller erstatte, noe som kan gi konkurransefortrinn for aktører som har tilgang på dem. Dersom de mangler ressurser for å levere verdierklæringen må disse utvikles eller anskaffes, enten internt eller gjennom leverandører eller samarbeidspartnere. Derfor er både leverandører og partnere en sentral del av mange bedrifters forretningsmodeller.

Nøkkelaktiviteter er tilbakevendende aktiviteter som er nødvendig for å levere i henhold til verdierklæringen (Jørgensen & Pedersen, 2013). Jørgensen og Pedersen (2013) skiller mellom tre former for aktiviteter; verdiverksted, verdikjede og verdinettverk. Førstnevnte kan løse et ustrukturert behov for kunden. Dette kan være advokattjenester eller medisinske klinikker, hvor kunden har et unikt behov og dermed er villig til å betale høy pris. Videre lar strukturerte behov seg best løse innenfor verdikjeden. Det kan være behov tilknyttet innkjøp, produksjon og salg. Den siste aktiviteten er verdinettverket, som knytter sammen kunder og tilbydere i situasjoner hvor de har sammenfallende behov. Finn.no er et verdinettverk som knytter sammen kjøpere og selgere, og på den måten tilrettelegger for behovsløsning. De tre aktivitetskonfigurasjonene vil kreve ulike typer ressurser som støtter opp under de nødvendige aktivitetene. Totalt vil nøkkelressurser og –aktiviteter omhandle både strategiske og organisatoriske forhold som må være på plass for at bedriften kan skape, levere og kapre verdi over tid.

Den siste komponenten er å *kapre verdi* gjennom en lønnsomhetslogikk, som innebærer bedriftens inntektsmodell og kostnadsstruktur for å oppnå lønnsomhet. Den totale verdikapringen består dermed av differansen mellom kostnader og inntekter (Jørgensen & Pedersen, 2013). Verdi kan kapes gjennom inntektsmodeller som eksempelvis Bait & Hook. Videre kan kostnadsstrukturen være lav dersom det er en frivillig organisasjon, mens en bedrift med lønnsomhetsmål vil ha en annen kostnadsstruktur. Verdikapringen vil i tillegg avhenge av bedriftens forhandlingsmakt i produkt- og leverandørmarkedet, da det påvirker både innkjøps- og sluttpris (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Forhandlingsmakten vil i stor grad avhenge av bedriftens konkurransesituasjon. Dersom det er fullkommen konkurranse i produktmarkedet vil bedriftene få redusert forhandlingsmakt, markedsprisen vil bli lavere og kunden kaprer den største andelen av verdien. Fullkommen konkurranse vil derfor være ønskelig for å øke innovasjonspresset og dermed skape høyere verdi for kunden. Samtidig vil det gi bedriften insentiver til å redusere kostnadene dersom det

er høy ressurs- og kapasitetsutnyttelse. I leverandørmarkedet vil leverandørens forhandlingsmakt og verdikapring baseres på hvor avhengig den enkelte bedrift er av leverandørens tjenester.



Figur 3.2: Forretningsmodellen: skape, levere og kapre verdi (Jørgensen & Pedersen, 2017)

### 3.3.1 Dagligvarebransjens forretningsmodell

Den tradisjonelle verdierklæringen i varehandelen er å selge etterspurte produkter i fysiske butikker. Velfungerende verdikjeder, butikklokaler og en rekke andre ressurser gjør det mulig å levere verdierklæringen til kunden. I tillegg må bedriftene gjennomføre aktiviteter tilknyttet eksempelvis distribusjon, markedsføring og transport. Bedriftene vil i stor grad kapre verdi grunnet lave kostnader og høyt salgsvolum (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019). Denne generelle forretningsmodellen kan i stor grad overføres til dagligvarehandelen.

Enkelte detaljister skaper verdi gjennom effektiv drift og dermed rimelige produkter, mens andre tilbyr ferskvarer og flere eksklusive alternativer (Bunnpris, 2017b; Coop, 2018; NorgesGruppen, 2019; Reitangruppen, u.å.). Leverandørene produserer produkter for salg hos detaljist, og skaper dermed verdi for forbrukerne. Grossister skaper derimot verdi ved å enkelt tilgjengeliggjøre leverandørens produkter til detaljistene. Deretter videreselger detaljistene produktene til forbrukerne. Til tross for ulikheter kan kjernen i bransjens verdierklæring oppfattes som lik; de tilgjengeliggjør produkter til forbrukerne gjennom fysiske butikker og dekker dermed et grunnleggende behov.

For at verdierklæringen skal leveres til forbruker er alle ledd i verdikjeden avhengig av hverandre. Leverandør må først tilvirke varene, slik at grossisten kan kjøpe og transportere de til lager eller detaljist. Når varene har ankommet detaljisten vil de bli tilgjengelig for forbrukerne. Den vertikale integrasjonen mellom grossist og detaljist har effektivisert logistikk, innkjøp og distribusjon mellom dem (Menon Economics, 2018). For at disse aktivitetene skal være gjennomførbar må de ha en rekke ressurser, for eksempel råvarer, produksjonslokaler, lager, bestillingssystemer, ansatte og transportmidler.

Menon Economics (2018) har analysert konkurransen i dagligvaremarkedet, og konkluderer med at den høye konsentrasjonen i verdikjeden fører til hard konkurranse. Den integrerte verdikjeden effektiviserer driften og bidrar til stordriftsfordeler. Hvilken aktør som kaprer størst verdi er derfor avhengig av forhandlingsmakten mellom de ulike leddene i verdikjeden og konkurransen i det enkelte produktmarkedet (Menon Economics, 2018).

	Dagligvarebransjen
<b>Skape</b>	Forbrukerne tilbys et bredt vareutvalg i butikk og får dekket sine grunnleggende fysiologiske behov.
<b>Levere</b>	Samarbeid og integrerte partnerskap i hele verdikjeden for å tilgjengeliggjøre varene til forbruker.
<b>Kapre</b>	Hard konkurranse og konsentrerte ledd i verdikjeden gjør at forhandlingsmakt avgjør verdikapringen.

Tabell 3.1: Dagligvarebransjens forretningsmodell

### 3.3.2 Forretningsmodellinnovasjon

Bedrifter har alltid skapt, levert og kapret verdi. Måten det har blitt gjort på og forholdet bedrifter har hatt til forretningsmodeller, har derimot endret seg med tiden (Kaplan, 2012). Historisk har forretningsmodeller vært konstante og ofte blitt brukt over lengre tidsperioder. Under den industrielle revolusjonen fokuserte bedrifter på den eksisterende forretningsmodellen, og brukte tid og ressurser på å utøve denne på best mulig måte (Kaplan, 2012). Forretningsmodellen ble dermed tatt for gitt uten at det ble stilt spørsmål til den.

Nå er det en ny tidsalder for forretningsmodeller og innovasjon. Forretningsmodeller har kortere tidshorisont enn før, og bedrifter må innovere for å overleve. Utvikling av ny teknologi går forttere enn noen gang, og forbrukernes vaner og forventninger endres i takt med

utviklingen (Kaplan, 2012). Samtidig er det stadig nye trender som påvirker behovet til forbrukerne. Da blir forretningsmodellinnovasjon viktig for å skape løsninger for både nye og eksisterende behov. Kundene forventer mer effektiv løsning av behov, da holder det ikke å konkurrere på pris eller kvalitet. Derfor er forretningsmodellinnovasjon viktig for å holde seg konkurransedyktig og oppnå konkurransefortrinn (Kaplan, 2012).

Foss og Saebi (2015) definerer *forretningsmodellinnovasjon* som “prosessen der man omdefinerer et selskaps grunnleggende forretningslogikk” (s. 8). Med andre ord vil det innebære en endring i de tre komponentene som inngår i forretningsmodellen; skape, levere og kapre verdi. Det trenger ikke være en endring i alle komponentene, det kan dreie seg om bare en av dem eller sammenhengen mellom dem (Jørgensen & Pedersen, 2013). I tillegg utdyper Jørgensen og Pedersen (2013) at vellykket forretningsmodellinnovasjon bryter med markedet ved at verdi leveres på en bedre måte enn eksisterende forretningsmodeller. Samtidig kan forretningsmodellinnovasjon innebære både radikale og inkrementelle endringer i nye og eksisterende forretningsmodeller.

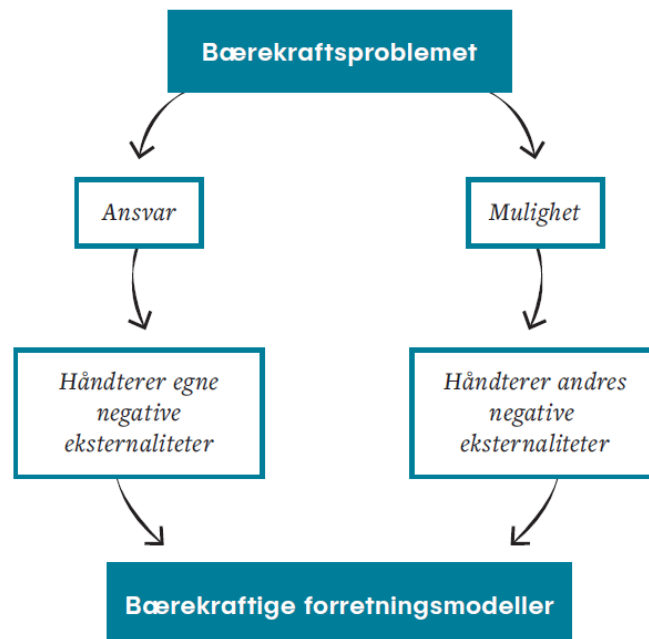
En bedrift som har lyktes med radikal forretningsmodellinnovasjon er strømmetjenesten Netflix, som overlevde til tross for omfattende endringer i markedet. Dersom bedrifter ikke tar endringer i omgivelsene på alvor, kan de ende opp med å bli “Netflixed”. Kaplan (2012) presenterer “Netflixed” som et verb som kort forklart betyr å bli erstattet eller ødelagt av en annen forretningsmodell. Dette var skjebnen til det amerikanske videoutleieselskapet Blockbuster, etablert i 1985. Verdierklæringen deres innebar å gi forbrukerne mulighet til å se filmer i egen stue. De hadde på det meste over 5000 fysiske butikker hvor de leide ut VHS-er og DVD-er til en rimelig pris (Kaplan, 2012). I 2010 gikk Blockbuster derimot konkurs. De så ikke mulighetene til å tilby videoutleie gjennom andre kanaler enn de fysiske, noe ny DVD-teknologi åpnet for allerede i 1995. Netflix så derimot muligheten og utnyttet den eksisterende teknologien (Kaplan, 2012). I starten tilbød Netflix videolevering via e-post. I dag kan kunder derimot kjøpe et abonnement og strømme så mye de vil av tjenestens innhold. Verdierklæringen til Blockbusters og Netflix var identisk, men Netflix grep en mulighet Blockbusters ignorerte, som resulterte i forretningsmodellinnovasjon og utkonkurrering av Blockbusters.

---

### 3.4 Bærekraftige forretningsmodeller

For å redusere bærekraftsproblemet må bedrifter endre sine forretningsmodeller. Mangfoldige definisjoner for både bærekraftig utvikling og forretningsmodeller, gjør at det også er flere ulike definisjoner for *bærekraftige forretningsmodeller*. Schaltegger, Hansen og Lüdeke-Freund (2016) fremhever at eksisterende litteratur om bærekraftige forretningsmodeller i hovedsak er forankret i miljø. Dette innebærer forretningsmodeller som tilstreber “grønn vekst”, altså økonomisk vekst samtidig som ressursbruk og klimagassutslipp reduseres. Likevel hensyntar enkelte forskere også den tredelte bunnlinjen når de omtaler bærekraftige forretningsmodeller, eksempelvis Stubbs og Cocklin (2008). De hevder at en bærekraftig forretningsmodell definerer bedriftens formål og ytelse basert på den tredelte bunnlinjen, samtidig som de hensyntar interessenter.

Jørgensen og Pedersen (2013) vektlegger også den tredelte bunnlinjen, da de definerer bærekraftige forretningsmodeller som en “organisasjonsutforming hvor bedriftens sosiale og miljømessige påvirkning er en integrert del av bedriftens måte å skape, levere og kapre verdi på” (s. 30). Definisjonen hensyntar utredningens tilnærming til forretningsmodeller, som innebærer komponentene skape, levere og kapre verdi. Videre fremmer Jørgensen og Pedersen (2017) to tilnærminger til bærekraftige forretningsmodeller; *gripe muligheter* eller *ta ansvar*. Bedrifter som griper muligheter utformer forretningsmodeller som reduserer andres negative eksternaliteter, mens de som tar ansvar utformer forretningsmodeller som reduserer egne negative eksternaliteter. Skillet mellom de to ulike tilnærmingene kan illustreres i følgende modell:



Figur 3.3: Bærekraft som ansvar og mulighet (Jørgensen & Pedersen, 2017)

Jørgensen og Pedersen (2017) knytter de to tilnærmingene til bedrifters *sol-* og *skyggeside*. Bedrifter kan ha en solside som gir positive ringvirkninger i form av å redusere bærekraftsproblemet, men også ha en skyggeside som forverrer bærekraftsproblemet. Skyggen er en konsekvens av bedriftens eksistens. Dersom de tar ansvar for eget fotavtrykk, reduserer bedriften egen skygge. Eksempelvis har Q-meieriene gjennomført tiltak for å redusere egen skygge da de endret datomerkingen på melk fra “best før” til “best før, men ikke dårlig etter” (Q-meieriene, 2017). På denne måten reduserer de egen skygge og skaper verdi på en ny måte. Datomerkingen løser et større problem for kunden, da produktets opplevde holdbarhet øker. Samtidig kan bevisstgjøring øke kundenes oppfattede verdi av produktet, ettersom de kan få en merverdi av å bidra i kampen for å redusere matsvinn.

Videre har også appen “Too Good To Go” bidratt til å redusere matsvinn. Dette har de gjort ved å gripe muligheter og redusere andre bedrifters negative eksternaliteter, og dermed også kaste mer lys. Appen kobler forbrukere mot spisesteder eller dagligvarebutikker med overskuddsmat som ellers ville blitt kastet (Too Good To Go, u.å. a). De skaper verdi ved å tilby kunden matvarer de kunne kjøpt andre steder, men til en lavere pris. Samtidig bidrar kunden med å redusere bærekraftsproblemet, som også skaper verdi for kunden. I tillegg har tjenesten lave kostnader da de ikke må kjøpe produkter for videresalg. Dermed blir samarbeid med spisesteder eller butikker deres viktigste ressurs. Resultatet er en innovativ, lønnsom og bærekraftig forretningsmodell.



---

Et annet eksempel på bærekraftige forretningsmodeller er sirkulære forretningsmodeller. En rekke av dagens forretningsmodeller har likhetstrekk med lineære modeller, som innebærer at råmaterialer og ressurser brukes til å produsere produkter som deretter blir avfall (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Denne typen bruk-og-kast tankegang har resultert i knapp tilgang på enkelte ressurser. Flere bedrifter fokuserer derimot på gjenbruk og resirkulering av materialer, produkter og råvarer, som er en tilnærming til sirkulær økonomi. Ved å endre forretningsmodeller som vektlegger bærekraftige løsninger, resirkulering og minimalisering av avfall, kan man skape et nytt og bærekraftig økonomisk system.

### 3.5 RESTART

Jørgensen og Pedersen (2018) fremhever tre drivere for endring, som danner grunnlaget for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Første driver er bærekraftsproblemet. For det andre har vi aldri hatt flere teknologiske muligheter som tilrettelegger for nye og smarte forretningsmodeller. I tillegg fører preferanse- og livsstilsendringer til at bedriftene kan tilby produkter på nye måter, som tilfredsstiller en ny generasjon forbrukere. For at flere bedrifter skal være en del av løsningen på bærekraftsproblemet, fremfor en del av problemet, må det skje en endring. Jørgensen og Pedersen (2017) har utviklet rammeverket *RESTART*, hvor hensikten er å vise veien mot en bærekraftig business. I de påfølgende avsnittene gjennomgår vi de totalt syv komponentene i veikartet.

Den første R'en i *RESTART* står for *redesign*. Dersom en bedrift skal være både bærekraftig og lønnsom, må de *redesigne* forretningsmodellen. Det innebærer å endre måten de skaper, leverer og kaprer verdi, samtidig som de reduserer egen skygge eller kaster mer lys på omgivelsene. Med andre ord må forretningsmodellen innoveres slik at den er bærekraftig og bidrar til konkurransefortrinn i markedet (Jørgensen & Pedersen, 2017). Dersom bedrifter ikke ser endringene i omgivelsene og kundenes nye behov, risikerer de å bli "Netflixed" (Kaplan, 2012).

Forretningsmodellinnovasjon er ressurskrevende, og det er stor risiko tilknyttet å satse på én konkret forretningsmodell før det er utført kontrollerte *eksperimenter*. Eksperimentene kan bidra til å kartlegge hva som fungerer, slik at forretningsmodellen kan justeres. Dette vil øke sannsynligheten for å lykkes med forretningsmodellinnovasjon (Jørgensen & Pedersen, 2017). Eksperimentene kan både være tilknyttet inkrementelle og radikale endringer i

forretningsmodellen. Ofte får radikale endringer størst oppmerksomhet, men likevel er de fleste endringer inkrementelle (Jørgensen & Pedersen, 2017). Eksperimentering kan i praksis ta ulike former; alt fra testing av prototyper av produkter til markedsundersøkelser og utprøving av nye forretningsmodeller i markedet.

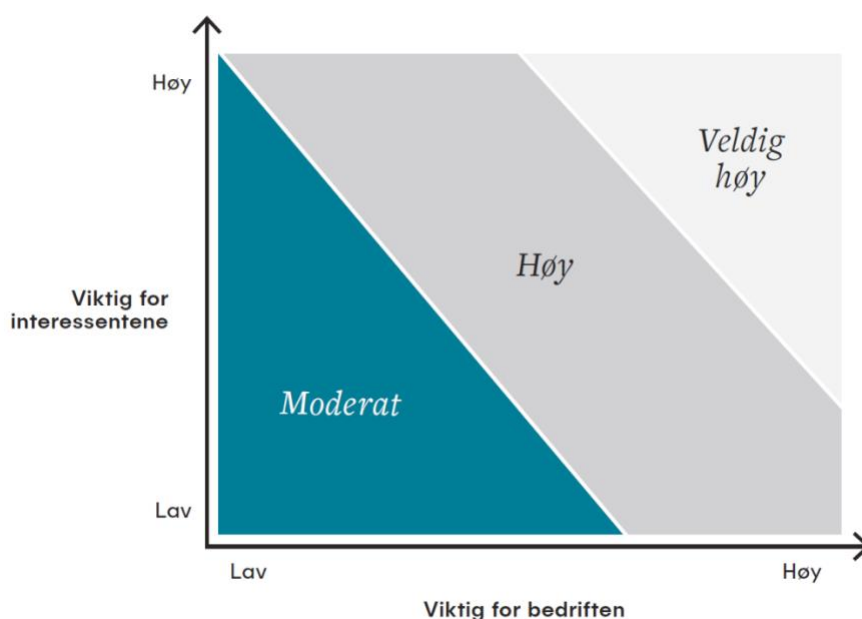
De tradisjonelle forretningsmodellene er i stor grad lineære og basert på bruk-og-kast mentalitet. For å bli mer bærekraftig må verdikjedene lukkes, altså bli *sirkulær* fremfor lineær, som innebærer høy ressurseffektivitet, gjenbruk og deling. Gjenbruk forhindrer at ressursene blir avfall og forsvinner ut av verdikjeden (Jørgensen & Pedersen, 2017). Ifølge Jørgensen og Pedersen (2017) er det tre forhold som må være til stede for å oppnå sirkularitet. Først og fremst må utvinning av ressurser foregå på en måte og i et omfang som ikke tømmer ressurslagrene. Dette gjelder spesielt knappe ressurser, som metaller og fossilt brensel. Det andre forholdet innebærer å designe produkter og prosesser slik at minst mulig av de knappe ressursene anvendes, samtidig som det tilrettelegges for mest mulig gjenbruk. Siste forhold er opprettholdelse av høyest mulig kvalitet for både produkter og ressurser. Resirkulering har tradisjonelt medført “nedsirkulering”, altså at en ressurs får dårligere kvalitet hver gang den gjenbrukes. En sirkulær verdikjede bør derimot innebære “oppsirkulering”, hvor ressursen kan gjenbrukes uten å miste kvalitet.

Produktene vi eier i dag står mye ubrukt, for eksempel verktøy og biler, som kan anees som sløsing av ressurser og dårlig kapasitetsutnyttelse. En delingstjeneste eller betalingsmodell basert på leie eller leasing, kan derimot bidra til økt kapasitetsutnyttelse og mindre sløsing av ressurser. Det er dette *tjenestelogikk* omhandler; tilgang til produkter fremfor eierskap over dem (Jørgensen & Pedersen, 2017). På denne måten kan produkter som eies heller leveres som en tjeneste. Delingsøkonomi er en form for tjenestelogikk, hvor ressurser som ikke blir brukt heller deles, enten det er hus, verktøy eller biler. En annen form for tjenestelogikk er Apples “iPhone Upgrade Program”, hvor kunden får tilgang til en ny telefonmodell hvert år mot et månedlig beløp (Apple, u.å.). Dermed går telefonen fra å være et uavhengig produkt, til å bli en tjeneste. Samtidig får Apple brukte telefoner i retur og kan gjenbruke materialene, som bidrar til en sirkulær verdikjede.

Store og komplekse behov er vanskelig å løse alene. Derfor er *allianser* viktig for å lykkes med en bærekraftig og lønnsom forretningsmodell. For å vurdere bærekraftspotensialet og finne optimale løsninger må hele nettverket av bedrifter i verdikjeden studeres. Dersom alle i nettverket deler sine forretningsmodeller kan de sammen drive en mer bærekraftig forretning

(Jørgensen & Pedersen, 2017). Da kan de tilby bedre produkter slik at både verdiskaping og verdikaping blir større. Samtidig kan det oppstå et paradoks når man knytter nære allianser, da bedriftene må samarbeide og konkurrere på samme tid (Jørgensen & Pedersen, 2017). Samarbeidsevne og rettferdig forhandlingsposisjon er derfor sentralt for å kunne opprettholde nære allianser.

Nest siste steg i RESTART-rammeverket er å sikre at den bærekraftige forretningsmodellen skaper *resultat*. Studien til Eccles et al. (2014) konkluderer med en positiv sammenheng mellom bærekraft og lønnsomhet. Likevel er det ikke gitt at bærekraftige forretningsmodeller vil føre til lønnsomhet. For å oppnå ønsket resultat er det sentralt at vesentlige problemer løses, mens mindre viktige problemer nedprioriteres (Khan, Serafeim & Yoon, 2016). Vesentlige problemer er problemer som er viktig både for interessenter og bedriften (Khan et al., 2016; Jørgensen & Pedersen, 2017). Ved å utføre en *vesentlighetsanalyse* kan bedrifter kartlegge hvilke problem som har størst potensial, og prioritere ressursene deretter. Dette er viktig da Khan et al. (2016) avdekker at selskap med høy innsats tilknyttet vesentlige bærekraftsutfordringer utkonkurrerer selskap med lav innsats. Eccles, Krzus, Rogers & Serafeim (2012) fremhever videre viktigheten av at vesentlighetsanalyser er bransjespesifikk, da hvilke utfordringer som er vesentlige vil variere mellom bransjer. Jørgensen og Pedersen (2017) har utviklet følgende modell som illustrerer hvordan problem kan rangeres basert på vesentlighet, hvor problemene i det lysegrå feltet vil være mest vesentlig:



Figur 3.4: Hva er vesentlig for bedriftene og interessentene? (Jørgensen & Pedersen, 2017)

Siste steg i RESTART-rammeverket fremhever at bunnlinjen i enhver bedrift må være *tredimensjonal*. Bedrifter må dermed organiseres slik at de fanger opp og understøtter sosiale, miljømessige og finansielle dimensjoner. For å tilrettelegge for dette må bedrifter utforme mål og overvåke justerbare nøkkelindikatorer. Denne informasjonen må deles med de rette personene, dermed er både måling og kommunikasjon sentrale elementer på veien mot ansvarlig og lønnsom forretningsdrift (Jørgensen & Pedersen, 2018).

### 3.6 Motivasjon for bærekraftige forretningsmodeller

Bedrifter har ulike motiv for bærekraft, derfor kan det stilles spørsmål til hvorfor bedrifter satser på bærekraftige forretningsmodeller. På den ene siden kan bedrifter være *indre motivert*, som innebærer at de ikke ønsker å påføre miljø eller interessenter negative eksternaliteter grunnet reell ansvarsfølelse. De har et genuint ønske om å ta ansvar eller utgjøre en forskjell, og dette vil påvirke hvordan de utfører kjerneaktivitetene. En indre motivert bedrift vil vurdere om det er mulig å redusere, reparere eller fjerne belastningen på miljø og samfunn (Jørgensen & Pedersen, 2013). Too Good To Go er et eksempel på en bedrift som genuint ønsker å bidra til å redusere bærekraftsproblemet, og som dermed er indre motivert.

Forskning viser at bærekraft er forbundet med positive gevinster som lønnsomhet og forbedret omdømme (Eccles et al., 2014). Dermed gjennomfører enkelte bedrifter bærekraftstiltak på bakgrunn av et ønske om positive gevinster. Disse bedriftene har en *ytre motivasjon* for bærekraft, da formålet er å oppnå noe annet. Bærekraftsarbeidet til ytre motiverte bedrifter vil ikke påvirke kjerneaktivitetene, og dermed vil arbeidet i liten grad ha positiv innvirkning på bærekraftsproblemet. Det vil også sjeldent ha påvirkning på lønnsomheten, da bærekraft ikke blir en integrert del av bedriften (Jørgensen & Pedersen, 2013). Enkelte ytre motiverte bedrifter villeder forbrukerne og fremstiller seg som mer bærekraftig enn hva de faktisk er, også omtalt som *greenwashing* (Parguel et al., 2011). Når bedrifter fremstiller seg som bærekraftig, kan det derfor bli vanskelig for interessenter å avdekke om de er indre eller ytre motivert.

Videre fremlegger Schaltegger, Hansen og Lüdeke-Freund (2012) to perspektiv på bærekraftige forretningsmodeller; *business cases of sustainability* og *business cases for sustainability*. Førstnevnte er en ordinær forretningsmodell med en bærekraftig fasade,

---

grunnet ønske om økonomiske gevinster. Bedriftens bærekraftstiltak påvirker dermed ikke nødvendigvis forretningsmodellen, da tiltakene er økonomisk motivert, og ikke en integrert del av bedriftens forretningsmodell og kjerneaktiviteter. Bedrifter med en slik forretningsmodell vil kun investere i bærekraft dersom det gir positive gevinster (van Marrewijk, 2003, referert i Schaltegger et al., 2012). På en annen side er hensikten ved *business cases for sustainability* å redusere bærekraftsproblemet ved å endre bedriftens kjerneaktiviteter. Forretningsmodellen må være lønnsom, men da som et resultat av at bærekraft integreres i bedriftens strategi. Dermed er motivasjonen ikke-økonomisk (Schaltegger et al., 2012). Dersom bedriftene prioriterer vesentlige utfordringer som påvirker kjerneaktivitetene, er sannsynligheten for å oppnå lønnsomhet større (Jørgensen & Pedersen, 2013). Det kan derfor trekkes paralleller mellom *business cases of* og *for sustainability* og Jørgensen og Pedersen (2013) sin tilnærming til ytre og indre motivasjon. Dermed kan bedrifter opptre ansvarlig både av økonomiske og ikke-økonomiske årsaker, men begge kan føre til økonomiske gevinster (Jørgensen & Pedersen, 2013).

## 4. Metode

I denne delen av oppgaven presenteres den metodiske tilnærmingen som danner grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålet. Vi vil argumentere for valg av metode, presentere disse og gjennomføringen av dem. Avslutningsvis tar vi for oss studiens kvalitet.

### 4.1 Forskningsdesign

*Forskningsdesign* er en generell plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares gjennom datainnhenting, tolkning og analyse (Ghuri & Grønhaug, 2005). Ettersom det eksisterer flere metodiske tilnærminger er det avgjørende å velge et forskningsdesign som bidrar til å besvare forskningsspørsmålet optimalt innenfor forskningens begrensninger (Ghuri & Grønhaug, 2005). Dersom temaet som studeres er ustrukturert, komplekst og relativt nytt med hensikt å undersøke og videreutvikle forskningsspørsmålet, vil et *eksplorerende* design være aktuelt. *Deskriptivt* design kan derimot være hensiktsmessig dersom temaet er strukturert og mindre komplekst, og skal beskrive ulike karakteristika, korrelasjoner eller kategorier. Om studiens formål er å beskrive kausale sammenhenger tilknyttet forskningsspørsmålet er et *forklarende* design fordelaktig (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Den ustrukturerte problemstillingen tilsier at vi ikke skal finne kausale sammenhenger, noe som utelukker et forklarende design. Et deskriptivt design kunne vært aktuelt, men på grunn av lite forskning på bærekraftsutfordringer og bærekraftige forretningsmodeller i dagligvarebransjen, ønsker vi å videreutvikle området og bidra til en dypere forståelse (Saunders et al., 2012). Det eksisterer ingen universell definisjon for bærekraft, i tillegg er temaet både komplekst og ustrukturert. Forskningsdesignet vårt er derfor *eksplorerende*. Det er vanskelig å forutsi hvilket resultat studien vil gi, og det er mulig vi må endre kursen underveis. Dette er noe som lar seg gjøre grunnet designets fleksibilitet, som tillater tilpasninger og endringer ved behov (Saunders et al., 2012).

### 4.2 Forskningstilnærming

Ved valg av forskningstilnærming må det vurderes om en deduktiv eller induktiv tilnærming er mest hensiktsmessig. Ved *deduktiv tilnærming* testes en teori gjennom datainnsamling,

---

mens man ønsker å utvikle en teori på bakgrunn av innsamlet data ved *induktiv tilnærming* (Ghauri & Grønhaug, 2005). Da det eksisterer lite tidligere forskning på temaet vi studerer er det verken mulig å bekrefte eller avkrefte hypoteser basert på eksisterende teori, slik en deduktiv tilnærming innebærer (Grønmo, 2004). En induktiv tilnærming kan derfor være fordelaktig. Utredningens hensikt er å tilføre dypere innsikt om bærekraftsutfordringer i bransjen og videreutvikle forslag til forretningsmodeller med utgangspunkt i empirisk data. Vi utvikler ikke en teori direkte, men bidrar til dypere innsikt og driver innovasjon basert på innhentede data. På bakgrunn av dette er en induktiv tilnærming hensiktsmessig.

### 4.3 Forskningsstrategi

Som forsker er det hensiktsmessig å kartlegge fremgangsmåten for å besvare forskningsspørsmålet, også omtalt som *forskningsstrategi* (Saunders et al., 2012). En utbredt strategi for studier med eksplorativt design er *casestudie*, hvor et fenomen i den virkelige verden studeres i en kontekst (Yin, 2014). Ettersom vi studerer bærekraftsutfordringer i en reell kontekst, dagligvarebransjen, har studien likhetstrekk med casestudier. En fordel med casestudie er at den er fleksibel da både kvalitativ og kvantitativ metode kan brukes, eller en kombinasjon i form av metodetriangulering. I tillegg er casestudie hensiktsmessig for å utvikle ny teori (Yin, 2014), som er sammenfallende med utredningens formål.

Yin (2014) skiller mellom dimensjonene enkeltcasestudier og flercasestudier. Vi ønsker å oppnå dybdeforståelse for et fenomen med lite tidligere forskning, derfor er singelcasestudie mest hensiktsmessig (Saunders et al., 2012). I singelcasestudie studeres tradisjonelt én unik case, ofte en organisasjon. En studie av én aktør fra dagligvarebransjen kunne vært interessant, samtidig ville det gitt begrenset innsikt, da bærekraftsproblemet er komplekst og krever involvering fra alle aktører i verdikjeden. Motsetningen er å gjennomføre en flercasestudie, hvor flere separate case sammenlignes mot hverandre (Yin, 2014). Da studien vår er eksplorerende og ikke deskriptiv, anser vi en singelcasestudie som nærliggende fremfor flercasestudie. Derfor ønsker vi å gjennomføre en form for singelcasestudie, hvor vi studerer dagligvarebransjen som én analyseenhet og utvikler dybdeinformasjon for bransjen under ett.

## 4.4 Valg av forskningsmetode

I forbindelse med datainnsamling og analyse må det vurderes hvilken forskningsmetode som er mest hensiktsmessig på bakgrunn av forskningsspørsmålet. Vi skiller mellom *kvantitativ* og *kvalitativ* forskningsmetode (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010). Dersom forskningsspørsmålet er formulert på en måte som gir tallfestede resultater er det en kvantitativ studie. Studeres derimot et fenomen som ikke lar seg tallfeste, hvor resultatene er i form av tekst og ord, er studien kvalitativ. Grønmo (2004) argumenterer for at disse to datatypene er ytterpunkter på en skala, og at det kan være vanskelig å avgjøre hvor skillet mellom dem går.

Forskningsspørsmålets formulering tilsier at datainnsamlingen må deles i to. For å identifisere de mest vesentlige bærekraftsutfordringene er vi avhengig av data i tekstform, men som kan rangeres. Denne type data klassifiserer Grønmo (2004) som data uttrykt ved andre mengdetermer enn tall. Kjennetegnene er at dataen er i tekstform, hvor det refereres til kvantitative forhold, eksempelvis stor-større-størst. Likevel kan ikke dataene analyseres statistisk. Dermed har dataen både kvalitative og kvantitative trekk.

For å kunne diskutere videre valg av metode, er det avgjørende å redegjøre for vesentlighetsanalysens utvalg. En fullverdig vesentlighetsanalyse studerer hva både bedriften og dens interessenter anser som vesentlige bærekraftsutfordringer (Khan et al., 2016). Til tross for dette må vi avgrense analysen og studere en av partene, grunnet studiens tidsbegrensning. En vesentlighetsanalyse bestående av kun interessentenes vurderinger, kan gi et viktig perspektiv på hvilke bærekraftsutfordringer eksempelvis kunder og investorer vektlegger. Samtidig har ikke alle interessenter forutsetning til å se helheten i bærekraftsproblemet, og dermed vurdere hvilke utfordringer som er mest kritisk for bransjen som helhet. På den andre siden har aktørene i bransjen ofte bærekraftsansvarlige med høy kunnskap om fagfeltet, og kan dermed hensynta flere faktorer under studien, eksempelvis kundenes interesser. Derfor vil en vesentlighetsanalyse med bærekraftsekspertter fra bransjen som informanter, gi et bredere grunnlag for å besvare problemstillingen.

Aktuelle kvalitative metoder for datainnhenting kan være fokusgrupper eller intervju (Saunders et al., 2012). I en fokusgruppe med informanter fra dagligvarebransjen kan bærekraftsutfordringer identifiseres. Det vil derimot være problematisk å oppnå enighet om rangeringen av disse, og ofte får enkelte personer større gjennomslagskraft enn andre i slike



---

situasjoner (Saunders et al., 2012). I tillegg er det usikkert om vi vil få nok deltakere, da bransjen generelt ikke ønsker å dele konkurransesensitiv informasjon med konkurrenter. Intervju kan derfor være et alternativ. Samtidig kan det oppstå vanskeligheter med å oppnå enighet om rangering av bærekraftsutfordringene, da intervjuobjektene ikke møtes. Derfor er heller ikke intervju hensiktsmessig til vårt formål.

Ettersom vi ønsker å rangere bærekraftsutfordringene har dataen kvantitativt preg. Dermed kan en annen mulighet være å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse. Dette vil muliggjøre testing av holdninger i et stort og representativt utvalg fra dagligvarebransjen (Gripsrud et al., 2010). Likevel er det problematisk å kartlegge bærekraftsutfordringer gjennom en spørreundersøkelse, da vi ønsker at utfordringene skal foreslås av respondentene selv. Dersom bærekraftsutfordringer identifiseres gjennom en vanlig spørreundersøkelse, må vi som forskere oppgi utfordringer basert på sekundærkilder og be respondentene rangere disse, noe som svekker studiens resultat.

Videre nevner Saunders et al. (2012) en type spørreundersøkelse omtalt som *delphimetoden*. Dersom vi gjennomfører en delphistudie kan vi innhente data fra et stort antall eksperter, i tillegg til at metodens iterative form muliggjør både kartlegging og rangering av bærekraftsutfordringene (Skulmoski, Hartman & Krahn, 2007). Samtidig presiserer Skulmoski et al. (2007) at deltakerne er anonyme overfor hverandre, dermed unngår vi deling av konkurransesensitiv informasjon. I tillegg vil hver deltakers besvarelse vektlegges likt, noe som kunne blitt en utfordring ved eksempelvis fokusgrupper, hvor enkelte deltakers dominans kan undertrykke andre eksperters meninger (Saunders et al., 2012). Metoden er velegnet for forskning på områder med lite eksisterende kunnskap, blant annet i studier med eksplorativ tilnærming. I tillegg er den godt egnet hvis forskningens formål er å forbedre forståelsen rundt problemer, muligheter, løsninger eller gi prognoser (Okoli & Pawlowski, 2004). Da vi har en eksplorativ tilnærming vurderer vi delphimetoden som en hensiktsmessig forskningsmetode.

Til studiens andre del er det behov for data tilknyttet utvikling av forretningsmodeller, som kan redusere bærekraftsutfordringene fra vesentlighetsanalysen. Vi er dermed avhengig av utfyllende informasjon om både forretningsmodellinnovasjon og dagligvarebransjen, altså kvalitativ data (Grønmo, 2004). I tillegg må dataen innhentes etter delphistudien er gjennomført for å gi mest mulig verdi, som resulterer i et begrenset tidsrom for datainnhenting. En fokusgruppe kan gi rik informasjon, men igjen kan

konkurransesituasjonen bli en utfordring. Dette vil derimot ikke være et problem dersom vi gjennomfører dybdeintervju. Samtidig kan gjennomføring av mange intervju være tidkrevende. Til vårt formål er det tilstrekkelig å gjennomføre et lavt antall intervjuer, som er gjennomførbart innenfor studiens begrensede tidsrom. Dermed er det hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervju for å innhente utfyllende informasjon om forretningsmodeller og dagligvarebransjen.

## 4.5 Delphimetoden

En *rangeringsbasert delphistudie* er en gjentakende prosess fordelt over flere faser, hvor målet er å oppnå konsensus mellom deltakere i et ekspertpanel (Schmidt, 1997; Skulmoski et al., 2007). Figur 4.1 illustrerer delphistudiens tre faser:



Figur 4.1: Oversikt over delphistudiens faser (Schmidt, Lyytinen, Keil & Cule, 2001)

Hensikten med studiens *første* fase er å innhente så mange bærekraftsutfordringer som mulig (Schmidt, 1997). I den forbindelse anbefaler Schmidt (1997) å be ekspertene liste opp minimum seks utfordringer. Når ekspertene har returnert en liste med bærekraftsutfordringer og tilhørende forklaring, vil vi utarbeide en konsolidert liste hvor utfordringene blir gruppert. For å sørge for at alle forslag er ivaretatt, sendes listen til ekspertene for verifisering. Dersom de har innvendinger vil dette korrigeres.

---

Den endelige konsoliderte listen sendes til ekspertene i *andre* fase. Hensikten med fasen er å identifisere de mest vesentlige bærekraftsutfordringene og redusere listen til et håndterlig antall utfordringer (Schmidt et al., 2001). Deltakerne skal studere listen og velge minimum ti prosent av bærekraftsutfordringene de anser som mest vesentlig. Dersom den konsoliderte listen består av færre enn 100 utfordringer vil vi be dem velge ut et høyere antall (Schmidt et al., 2001).

I *tredje* og siste fase av delphistudien er hensikten å oppnå konsensus blant ekspertene om rangering av bærekraftsutfordringene (Schmidt et al., 2001). Ekspertene vil motta en liste med bærekraftsutfordringene majoriteten valgte som mest vesentlig i andre fase. Disse skal rangeres fra mest vesentlig til minst vesentlig. Fasen gjentas inntil konsensus er oppnådd, som beregnes ved korrelasjonskoeffisienten Kendall's W. Flere studier har tidligere brukt og anbefaler Kendall's W som koeffisient for å måle konsensus (Schmidt, 1997; Schmidt et al., 2001; Okoli & Pawlowski, 2004). Verdien ligger mellom 1 og 0, hvor 1 er perfekt konsensus blant ekspertene og 0 tilsier ingen konsensus (Okoli & Pawlowski, 2004).

#### **4.5.1 Kriterier og utvelgelse av ekspertpanel**

Utvelgelsen av eksperter er inspirert av Adler og Ziglio (1996, referert i Skulmoski et al., 2007) sine fire kriterier for ekspertise. Det første og mest sentrale kriteriet er kunnskap og erfaring om emnet som skal studeres. De to neste kriteriene innebærer at deltakeren både ønsker og har kapasitet til å delta i studien. Videre må deltakeren ha gode kommunikasjonsevner. Basert på dette er våre kriterier for deltakelse i ekspertpanelet minimum to års arbeidserfaring med bærekraft innenfor dagligvarebransjen, herunder detaljist, grossist eller leverandør. Ekspertene må jobbe aktivt med bærekraft og ha dette som hovedarbeidsområde. For å kvalitetssikre at kravet til deltakelse er oppfylt, vil vi informere de potensielle ekspertene om kravet ved første kontakt. I tillegg må samtlige deltakere i det endelige ekspertpanelet oppgi hvor lang arbeidserfaring de har tilknyttet bærekraft.

Da delphistudien baseres på eksperters synspunkt, er det avgjørende at deres grad av ekspertise kvalifiserer til å besvare forskningsspørsmålet (Okoli & Pawlowski, 2004). Dermed kan det diskuteres om to års arbeidserfaring med bærekraft er tilstrekkelig for å omtales som en ekspert innenfor området. Tradisjonelt vil ikke to års erfaring være tilstrekkelig for å bli ansett som en ekspert, uavhengig av fagområde. Samtidig er bærekraft et tema som først de senere årene virkelig har blitt satt på dagsordenen i dagligvarebransjen.

Derfor er det sannsynlig at aktørene ikke har hatt ansatte som jobber eksplisitt innenfor bærekraft, før de senere årene. Hadde vi hatt et høyere antall års arbeidserfaring som kriterium, kunne det blitt utfordrende å finne aktuelle kandidater. Derfor vurderer vi to år som tilstrekkelig for å anses som en bærekraftseksperter innenfor bransjen.

Skulmoski et al. (2007) har kartlagt hvordan tidligere delphistudier har blitt gjennomført og bemerket at antall deltakere varierte fra 4 til 171, i tillegg til at antall ekspertpanel kan variere. Grunnet den store variasjonen konkluderer de med at det ikke er en fasit på hvor mange eksperter eller ekspertpanel det bør være i en delphistudie. Antallet bør derfor tilpasses studiens omstendigheter og forskningsspørsmål (Skulmoski et al., 2007). Da vi studerer en spesifikk bransje, anser vi det som tilstrekkelig å ha ett ekspertpanel. Videre er dagligvarebransjen preget av få og store aktører. Mindre aktører har gjerne ikke ansatte som oppfyller kravet til deltakelse, samtidig som kapasitet kan være en utfordring. Bransjens utforming fører derfor til at vi har begrenset med potensielle deltakere til studien. Dette er også grunnen til at vi ikke har satt krav til mangfold, som kjønn og alder, i vårt ekspertpanel. Med dette som bakgrunn ønsker vi å ha mellom 10 og 18 deltakere i ekspertpanelet, noe som også anses som hensiktsmessig av Okoli og Pawlowski (2004). Dette vil være tilstrekkelig for at paraplykjeder, grossister og både små og store leverandører kan være representert i utvalget.

For å finne potensielle deltakere til ekspertpanelet, gjennomførte vi først et internettsøk på hjemmesidene til aktører i dagligvarebransjen. Flere hadde tilgjengelig kontaktinformasjon til potensielle deltakere som jobber med bærekraft. I disse tilfellene sendte vi dem mail direkte og oppga utfyllende informasjon om studien, se Vedlegg 6. Vi brukte også det sosiale nettverket LinkedIn for å komme i kontakt med potensielle deltakere. I andre tilfeller hadde ikke aktørene tilgjengelig informasjon om bærekraftseksperter, som resulterte i at vi brukte snøballmetoden (Saunders et al., 2012). Det innebar at vi sendte en generell mail til kontaktpersoner hos aktørene og etterspurte potensielle deltakere, se Vedlegg 7. Responsen var gjennomgående positiv, men noen aktører hadde ikke kapasitet eller oppfylte ikke kravene til deltakelse. Andre aktører hadde utdypende spørsmål tilknyttet deling av konkurransesensitiv informasjon, da forsikret vi dem om deltakernes anonymitet. Flere mailutsendelser resulterte i 11 eksperter til panelet. Vi ønsket helst flere deltakere, og kontaktet derfor aktører vi mente ville utfylle panelet per telefon. Etter telefonrunden ble Vedlegg 6 sendt til aktuelle deltakere. Arbeidet resulterte i totalt 15 deltakere som samtykket

---

til å delta i ekspertpanelet. Ekspertene har i gjennomsnitt 10,2 års erfaring med bærekraftsarbeid, noe vi vurderer som tilstrekkelig for å besvare forskningsspørsmålet.

#### 4.5.2 Gjennomføring fase 1: Idémyldring

Da ekspertpanelet var fulltallig startet studiens første fase, *idémyldring*. Deltakerne fikk tilsendt en e-post med informasjon om fasen og tilhørende svarskjema, se Vedlegg 8 og 9. Vi ba deltakerne liste opp minimum åtte bærekraftsutfordringer, samtidig som vi oppfordret til å inkludere flere, noe Schmidt (1997) beskriver som avgjørende for å berike datasettet. For å sikre vår forståelse av utfordringene ba vi dem inkludere en forklaring til hver utfordring (Okoli & Pawlowski, 2004). I noen tilfeller opplevde vi at enkelte eksperter hadde sammenfallende syn på overordnede bærekraftsutfordringer, men ulik forklaring. Dermed ble forklaringene viktig for å forstå hva ekspertene faktisk mente.

Totalt foreslo ekspertene 134 bærekraftsutfordringer. Vi bearbeidet besvarelsene og utformet en konsolidert og gruppert liste med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål. Hensikten med grupperingen var å gjøre det mer oversiktlig for ekspertene å verifisere listen. Samtidig kan dette være hensiktsmessig for videre refleksjon. For å sikre at listen ble korrekt og at alle utfordringene ble ivaretatt, bearbeidet vi besvarelsene hver for oss. Vi oppdaget fort at enkelte bærekraftsutfordringer var vanskelig å skille, da de er overlappende og har sammenfallende konsekvenser. Dermed var det viktig med tydelig beskrivelse av utfordringene. Videre ble listene sammenlignet og en felles liste utarbeidet. Noen utfordringer hadde vi oppfattet ulikt, disse sammenlignet vi med ekspertenes besvarelser en ekstra gang for å sikre korrekt fremstilling. I tillegg ba vi en tredjeperson kvalitetssikre listen for å sikre at utfordringene var tydelig og ble oppfattet slik de var tiltenkt. Tredjepersonen ga konkrete tilbakemeldinger på utfordringer som kunne oppfattes som like, dermed ble fire av utfordringene slått sammen til to. Dette resulterte i at beskrivelsene til de sammenslåtte utfordringene og tre andre utfordringer ble endret. Den konsoliderte listen bestod dermed av 40 utfordringer, se vedlegg 10.

I fasens andre runde sendte vi den konsoliderte og grupperte listen til ekspertene for verifisering, sammen med deres egne svar fra første runde (Okoli & Pawlowski, 2004). To eksperter hadde små innvendinger, noe vi tok til etterretning ved å endre formulering for to av utfordringene. Videre fikk vi bekreftelse fra ti eksperter om at deres besvarelser var ivaretatt. Vi manglet dermed verifisering fra tre eksperter. Til tross for tilsendte purringer

mottok vi ikke verifisering fra de aktuelle ekspertene. Dermed kan vi ikke anerkjenne listen som fullverdig verifisert. Likevel har vi gjennom bearbeiding i flere faser håndtert samtlige besvarelser med nøyaktighet og gjennomgått de gjentatte ganger. Vi mener derfor at listen er kvalitetssikret og at det er grunnlag for å anse den som tilnærmet verifisert.

### **4.5.3 Gjennomføring fase 2: Reduksjon**

Vi vurderte det som hensiktsmessig å redusere antall utfordringer ved hjelp av et elektronisk forskningsverktøy. Forskningsverktøyet Qualtrics innehar en rekke funksjoner for utforming av undersøkelser, eksempelvis flervalgsoppgaver og rangering. Da dette er funksjoner som er nødvendig i vår studie har vi benyttet Qualtrics i utredningens andre og tredje fase.

Ekspertene fikk tilsendt informasjon om fasen og en lenke til Qualtrics, se Vedlegg 11. De ble bedt om å velge minimum ti av utfordringene de vurderte som mest vesentlig for norsk dagligvarebransje (Schmidt et al., 2001; Okoli & Pawlowski, 2004). Funksjonene i Qualtrics tilrettela for en smidig og effektiv utvelgelse. Vi besluttet å ikke gruppere utfordringene slik vi gjorde i første fase, for å unngå å påvirke ekspertenes vurderinger. Dersom bærekraftsutfordringene hadde vært gruppert kunne det påvirket deltakerne til å for eksempel velge en utfordring fra hver gruppe. Videre ble listen randomisert for å unngå utvalgsskjevhet (Schmidt et al., 2001).

Vi opplevde stor spredning i hvilke utfordringer ekspertene vurderte som mest vesentlig, se Vedlegg 1 for fullstendig liste. Som hovedregel skal listen reduseres ved å kun videreføre utfordringene utvalgt av majoriteten av ekspertpanelet (Schmidt et al., 2001; Okoli & Pawlowski, 2004). I vårt tilfelle innebar dette inkludering av utfordringer minimum åtte av ekspertene vurderte som mest vesentlig, som tilsier en utvelgelsesprosent på 53. Da kun seks utfordringer ble valgt av majoriteten, besluttet vi å redusere grensen og inkludere utfordringer som fikk minimum syv stemmer. Utvelgelsesprosenten ble dermed 47 eller høyere, en avgjørelse som støttes av Schmidt (1997). Den konsoliderte listen ble dermed redusert fra 40 til 10 utfordringer.

Til tross for at vi besluttet å velge utfordringene som fikk syv eller flere stemmer, kunne vi redusert grensen ytterligere. Eksempelvis kunne vi inkludert utfordringene som fikk seks stemmer og fått en liste med 16 utfordringer. Dette kunne derimot gjort siste fase uoversiktlig og påvirket studiens resultat negativt, da det vanskeliggjør rangering. I tillegg er studiens

formål å kartlegge bærekraftsutfordringene dagligvarebransjen anser som mest vesentlig, og dermed er det lite hensiktsmessig å ta med et høyere antall utfordringer til tredje fase. Vi besluttet dermed at ti utfordringer var tilstrekkelig.

#### 4.5.4 Gjennomføring fase 3: Rangering

Tredje fase startet med at ekspertene fikk nødvendig informasjon om fasen og tilhørende lenke til Qualtrics, se Vedlegg 12. Ekspertene ble bedt om å rangere de utvalgte bærekraftsutfordringene fra mest vesentlig (1) til minst vesentlig (10). For å unngå utvalgsskjevhet ble utfordringene randomisert, slik at ekspertene fikk unike lister da de avga sin besvarelse i Qualtrics (Schmidt et al., 2001). I tillegg var det ikke mulig å rangere to utfordringer likt, da dette kan føre til mindre tydelige resultater (Schmidt et al., 2001). Videre anbefaler Schmidt et al. (2001) at rangeringsfasen gjentas inntil ekspertpanelets rangering har oppnådd tilstrekkelig konsensus, som beregnes ved hjelp av korrelasjonskoeffisienten Kendall's W. Vi tar utgangspunkt i Legendre (2005) sin fremstilling for beregning av denne:

$$(1) R_i = \sum_{j=1}^m r_{i,j}$$

$$(2) \bar{R} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i$$

$$(3) S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$$

$$(4) W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$$

Likning (1) uttrykker at hver bærekraftsutfordring  $i$  har rangeringssum  $R_i$ , dersom hver utfordring  $i$  får rangering  $r_{i,j}$  av ekspert  $j$ , med totalt  $m$  eksperter i panelet. Videre beregnes gjennomsnittlig verdi av total rangeringssum,  $\bar{R}$ , i likning (2). Antall utfordringer angis ved  $n$ . Likning (3) angir summen av kvadrerte avvik,  $S$ . Dette beregnes ved å kvadrere differansen mellom  $R_i$  og  $\bar{R}$ , for hver utfordring. Likning (4) illustrerer avslutningsvis hvordan Kendall's W beregnes ved hjelp av  $S$ ,  $m$  og  $n$ .

Vi anvender Schmidt (1997) sine retningslinjer for å tolke Kendall's W og vurdere konsensus innad i panelet, som avgjør om studien kan avsluttes eller ikke. Dersom Kendall's W er høyere enn 0,7 indikerer dette sterk konsensus og tredje fase kan avsluttes (Schmidt, 1997). I enkelte

tilfeller kan det være nødvendig å gjenta rangeringsfasen for å oppnå sterk konsensus (Schmidt et al., 2001). Tabell 4.2 fremlegger tolkningene for Kendall's W og indikerer hvilken tillit vi kan ha til ekspertpanelets rangering.

Kendall's W	Tolkning	Tillit til rangering
0,1	Veldig svak konsensus	Ingen
0,3	Svak konsensus	Lav
0,5	Moderat konsensus	God
0,7	Sterk konsensus	Høy
0,9	Uvanlig sterk konsensus	Veldig høy

Tabell 4.1: Tolkning av Kendall's W (Schmidt, 1997)

Første rangeringsrunde resulterte i Kendall's W på 0,25, som tilsvarer svak konsensus. Se Vedlegg 2 og 3 for ekspertenes individuelle rangeringer og oversikt over hvordan rangeringene fordeles mellom hver utfordring. Da vi kan ha lav tillitt til resultatet, besluttet vi å gjennomføre en re-rangeringsrunde. Ekspertene ble bedt om å vurdere om de ønsket å beholde eller endre sin rangering, se Vedlegg 13. De fikk også tilsendt grad av konsensus, deres personlige svar fra første rangering, samt en oversikt over gjennomsnittlig rangering og hvordan rangeringene var fordelt. Hensikten var å gi ekspertene best mulig forutsetning for en helhetlig revurdering av sine svar (Schmidt et al., 2001).

Etter re-rangeringrunden oppnådde vi en Kendall's W på 0,55. Korrelasjonskoeffisienten indikerer moderat konsensus, som innebærer at vi kan ha god tillit til rangeringen (Schmidt, 1997). Kendall's W økte dermed betraktelig fra første til andre rangeringsrunde. Se Vedlegg 4 og 5 for ekspertenes individuelle rangeringer og oversikt over hvordan rangeringene fordeles mellom hver utfordring. I forbindelse med re-rangeringen avstod en deltaker fra å svare. Vedkommende hadde tidligere uttrykt skepsis til re-rangeringen og under konsolideringen påpekt at "den som tier samtykker". Vi valgte derfor å tolke dette som at deltakeren ønsket å beholde rangeringen fra første rangeringsrunde. Totalt valgte elleve eksperter å endre sin rangering, mens fire besluttet å beholde rangeringen fra første runde.

Schmidt (1997) fremhever at re-rangeringsfasen skal gjentas inntil ett av tre stopp-kriterier er oppfylt: (1) Kendall's W større enn 0,7, (2) gjennomsnittlig rangering endres ikke signifikant mellom to iterasjoner og viser tegn til stabilisering, eller (3) re-rangeringen gjentas for tredje gang. Studien oppfylder ingen av kravene, men grunnet tidsbegrensninger ville vi ikke hatt anledning til å gjennomføre og analysere resultatene fra en tredje rangeringsrunde. Samtidig vurderer vi en Kendall's W på 0,55 som et akseptabelt resultat grunnet bærekraftsproblemets kompleksitet. Tilnærmet en tredjedel av ekspertpanelet valgte å beholde sin rangering, det kan



---

derfor forventes at et høyere antall ville beholdt sin rangering ved en tredje rangeringsrunde. Dermed kan det indikere at en ekstra rangeringsrunde ville ført til liten endring i rangeringen og marginale endringer i korrelasjonskoeffisienten. I tillegg avtalte vi at studien skulle avsluttes innen midten av april, derfor kan ekspertene ha nærmet seg et metningspunkt. Vi besluttet dermed å avslutte studien etter to rangeringsrunder.

## 4.6 Intervju

Delphimetoden kan benyttes ved både kvalitativ og kvantitativ datainnhenting, eller ved *metodetriangulering* (Skulmoski et al., 2007), som innebærer to eller flere metoder for datainnhenting (Saunders et al., 2012). Basert på forskningsspørsmålet er det behov for bred innsikt i temaet, og det er dermed ikke tilstrekkelig å basere datainnhenting kun på delphimetoden. Vi vil derfor gjennomføre *semistrukturerte intervju* i tillegg, altså en form for metodetriangulering. Et semistrukturert intervju innebærer at vi har forberedt tema og spørsmål i forkant av intervjuet (Saunders et al., 2012). Rekkefølgen på spørsmålene kan variere, i tillegg til at oppfølgingsspørsmål kan stilles underveis. Dette tilrettelegger for en samtale med god flyt som kan tilpasses ved behov. Den fleksible strukturen vil være en fordel, da vi på forhånd ikke vet hvilke innspill vi vil få av intervjuobjektene.

### 4.6.1 Utvelgelse av intervjuobjekt

Grunnet studiens eksplorerende forskningsspørsmål vil det være hensiktsmessig å intervju fagpersoner innen forretningsmodellinnovasjon og dagligvarebransjen, som støttes av Saunders et al. (2012). Flere intervju kan gjennomføres, men grunnet tidsbegrensninger, utredningens teoretiske grunnlag og data innhentet fra delphistudien anser vi to intervju som tilstrekkelig. Det er derfor ønskelig å intervju en fagekspert innen bærekraftige forretningsmodeller og en bransjeeksperter med god kjennskap til bærekraftsarbeid.

For å kartlegge potensielle intervjuobjekt oppsøkte vi ansatte ved Norges Handelshøyskole, som forsker på bærekraftige forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon. En klar kandidat som ville bidra var førsteamanuensis Lars Jacob Tynes Pedersen. Pedersen forsker både på design og innovasjon av bærekraftige forretningsmodeller. I tillegg har han høy kompetanse innen økonomiske beslutningsprosesser, med særlig vekt på sosial- og

miljømessig atferd, som har resultert i en rekke fagbøker og tidsskriftartikler. Pedersen er dermed en god kandidat med ekspertise rundt bærekraftige forretningsmodeller.

Gjennom delphistudien kom vi i kontakt med flere aktuelle kandidater fra bransjen, som resulterte i intervju med bærekraftsansvarlig i Virke, Camilla Gramstad. Med rolle som bindeledd mellom arbeidsgiver og myndighet, kjemper Virke blant annet for at medlemsbedriftene skal få styrket konkurransekraft (Virke, u.å.). Gramstads arbeidsoppgaver innebærer å bistå medlemmer i forbindelse med bransjearbeid og politisk påvirkning innen bærekraftig forretningsutvikling, klima, sirkulær økonomi og samfunnsansvar. I tillegg har hun god innsikt i bransjen da flere av Virkes medlemmer er dagligvareaktører. Videre utga hun boken “Nye forretningsmodeller i varehandelen” i 2017, sammen med Sigrid Helland og Tina Saebi. Basert på dette anser vi Gramstad som en god kandidat med kunnskap om både bransje og bærekraft.

#### **4.6.2 Gjennomføring av dybdeintervju**

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide basert på forskningsspørsmålet. Vi ønsket å stille tilnærmet like spørsmål med noen få kontekstavhengige endringer, for å sikre tilstrekkelig data både fra et teoretisk perspektiv og et bransjeperspektiv. Til tross for intervjuobjektene ulike bakgrunn var intervjuguiden dermed lik for begge intervjuene. Intervjuguiden startet med enkle og åpne spørsmål før vi gikk i dybden på temaet (Saunders et al., 2012), se Vedlegg 14. En tredje forsker leste også gjennom spørsmålene for å sikre at de var sammenfallende med studiens formål, støttet av Ghauri og Grønhaug (2005). Videre vurderte vi en varighet på omtrent en time som hensiktsmessig for å sikre tilstrekkelig datamateriale og at ekspertene satt av nok tid til å bli intervjuet.

Ettersom intervjuobjektene holder til på ulike lokasjoner, samt studiens begrensninger for tid og økonomi, ble det benyttet to format for gjennomføring. Intervjuet med Gramstad foregikk over telefon da hun jobber i Oslo, mens intervjuet med Pedersen ble gjennomført ansikt-til-ansikt på hans kontor ved Norges Handelshøyskole. Sammenlignet med det fysiske intervjuet opplevde vi at det var vanskeligere å oppnå god kjemi under telefonintervjuet. Til tross for dette mottok vi tilstrekkelig informasjon fra begge intervjuobjektene. Resultatene vil brukes som supplement i diskusjonen om hvordan ulike typer forretningsmodellinnovasjon kan redusere utfordringene fra vesentlighetsanalysen.

---

## 4.7 Studiens kvalitet

For at en studie skal anses som troverdig og av høy kvalitet, bør reliabilitet og validitet diskuteres (Saunders et al., 2012). Vi vil derfor vurdere hvordan våre avgjørelser og omstendigheter rundt forskningen kan ha påvirket studiens reliabilitet og validitet.

### 4.7.1 Reliabilitet

Dersom en studie er *reliabel*, vurderes både datamaterialet og resultatet som pålitelig (Grønmo, 2004). Ved å redegjøre for hvordan studien har blitt gjennomført, styrkes reliabiliteten. Samtidig er dokumentasjon tilknyttet delphistudiens gjennomføring og intervjuguide vedlagt for å bidra til transparens og etterprøving av resultat. Likevel kan det være vanskelig å sikre reliabilitet, spesielt når kvalitative metoder benyttes.

Saunders et al. (2012) beskriver *deltakerfeil*, *deltakerbias*, *forskerfeil* og *forskerbias* som fire trusler til reliabilitet. Førstnevnte er tilknyttet datainnhentingens kontekst (Saunders et al., 2012). Både intervjuobjektene og ekspertene kan få ny innsikt eller endre oppfatning med tiden, dermed kan en etterprøving av studien gi et annet resultat. Eksempelvis kan medieoppmerksomhet rundt en konkret bærekraftsutfordring endre ekspertenes prioriteringer, som vil kunne svekke studiens reliabilitet.

Videre innebærer *deltakerbias* enhver faktor som kan påvirke deltakerne til å gi falsk respons. Eksempelvis kan deltakere tilbakeholde informasjon eller avgi svar de forventer at forskeren ønsker (Saunders et al., 2012). Under delphistudiens re-rangeringsrunde reagerte noen eksperter på at vi oppga gjennomsnittlig rangering fra første rangeringsfase, og deretter ba dem revurdere sin rangering. Dette oppfattet enkelte som at vi ønsket å påvirke svarene deres, noe som kan ha ført til falsk respons. Likevel er samordning av svarene en viktig del av delphistudiens oppbygning, da kommunikasjonen foregår elektronisk og ekspertene ikke kan diskutere seg imellom. Derfor anså vi deling av gjennomsnittlig rangering som nødvendig for å oppnå konsensus, noe som støttes av Schmidt et al. (2001).

Ekspertenes anonymitet reduserer trusselen om deltakerbias. Likevel kan enkelte eksperter tilbakeholde konkurransesensitiv informasjon tilknyttet utfordringene. Et annet forhold som kan resultere i tilbakeholdelse av informasjon, er studiens kommunikasjonsform. Grunnet geografisk spredning er elektronisk kommunikasjon en fordel i delphistudien. Likevel kan

kommunikasjonsformen resultere i mindre detaljerte besvarelser grunnet ekspertenes travle tidsplan. For å forhindre deltakerbias i intervjuene, ble de gjennomført i skjermede omgivelser. I tillegg er temaet lite sensitivt for informantene. Derfor har vi ingen grunn til å tro at informasjon ble tilbakeholdt under intervjuene.

En tredje trussel er forskjeller i forskernes forberedelse og gjennomføring av intervju, også omtalt som *forskerfeil* (Saunders et al., 2012). Intervjuguiden bidro til at spørsmålene ble stilt på samme måte uavhengig av forsker. Dersom spørsmål ble mistolket eller stilt på en lite hensiktsmessig måte, korrigerter vi hverandre for å sikre gjensidig forståelse og unngå forskerfeil. I forbindelse med delphistudien er ikke forskerfeil en trussel, da samtlige eksperter fikk standardisert informasjon og dokumenter tilknyttet de tre fasene.

Største og siste trussel mot reliabilitet er *forskerbias*, hvor forskernes subjektive tolkning kan påvirke resultatet (Saunders et al., 2012). Basert på dette stilte vi informantene oppfølgingsspørsmål som “så det du mener er ...” eller “forstår vi det riktig om ...”, for å unngå forskerbias. I delphistudien kan vår subjektive tolkning ha påvirket utformingen av den konsoliderte listen, og dermed resultatet. Ekspertenes verifisering reduserer derimot denne trusselen, samt at en tredjeperson kontrollerte at listen var sammenfallende med ekspertenes forklaringer. På denne måten sikret vi korrekt tolkning av utfordringene og minimerte trusselen for forskerbias.

#### **4.7.2 Validitet**

Høy *validitet* innebærer at studien måler det den har som hensikt å måle med hensyn til forskningsspørsmålet (Grønmo, 2004). Saunders et al. (2012) skiller mellom *intern* og *ekstern validitet*, hvor intern validitet innebærer at studiens resultat er gyldig for utvalget eller bransjen, og at forskningsdesignet ikke har mangler. Semistrukturerte intervju har ofte høy validitet, da det er mulig å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre korrekt forståelse og dermed et gyldig resultat. Samtidig kan intern validitet svekkes dersom deltakerfeil oppstår, grunnet datainnhentingens kontekst.

Delphistudien kan ha blitt oppfattet som tidkrevende grunnet den iterative formen, til tross for at den krevde lite tid av ekspertene. Dette kan ha ført til at noen eksperter mistet motivasjon til å svare. Vi måtte gjentatte ganger purre deltakerne, som resulterte i tidkrevende datainnhenting. I forbindelse med verifiseringen av den konsoliderte listen mottok vi ikke

tilbakemelding fra tre deltakere, som resulterte i at listen ikke er fullverdig verifisert. I tillegg måtte vi tolke svaret til ekspertene som avstod fra å svare på re-rangeringen basert på tidligere kommunikasjon. Disse hendelsene kan ha svekket studiens interne validitet. Likevel er svarprosenten i delphistudier høy sammenlignet med andre typer spørreundersøkelser, da det dannes en tillitserklæring mellom deltaker og forsker når ekspertene samtykker til deltakelse. Samtidig kunne tillitsforholdet og dermed den interne validiteten blitt styrket om vi kontaktet samtlige deltakere per telefon fremfor e-post i første kontakt.

Videre innebærer ekstern validitet i hvilken grad studiens resultat kan generaliseres til en annen forskningssituasjon (Saunders et al., 2012), eksempelvis andre populasjoner eller bransjer. Grunnet begrenset utvalg av informanter og bruk av konkrete case kan ekstern validitet være vanskelig å oppnå i kvalitative studier. Dermed er det nærliggende å forvente at studiens resultat ikke kan generaliseres til andre bransjer. Likevel er det sannsynlig at bærekraftsutfordringene også er aktuell for andre bransjer, da bærekraftsproblemet er et globalt problem samtlige bransjer står ovenfor. Resultatene presentert i neste kapittel kan dermed også være relevant for andre bransjer.

## 5. Resultat og refleksjon delphistudie

Vi vil videre presentere og reflektere rundt innsamlet data fra delphistudiens tre faser. Hensikten er å presentere studiens funn og få bedre innsikt i hvilke faktorer som kan ha påvirket resultatet.

### 5.1 Resultat fase 1: Idémyldring

I idémyldringsfasen ble ekspertene bedt om å oppgi forslag til bærekraftsutfordringer i norsk dagligvarebransje. Panelet oppga totalt 134 utfordringer, hvor antall forslag ekspertene oppga varierte fra 6 til 13. I gjennomsnitt bidro de med 8,9 forslag hver, se Tabell 5.1.

Ekspert (E)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Gj.sn.
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer	6	13	12	10	8	9	8	9	9	11	7	9	9	7	7	8,9

Tabell 5.1: Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer

Forslagene resulterte i en konsolidert og verifisert liste med 40 unike bærekraftsutfordringer i bransjen. Utfordringene ble gruppert under 12 av FNs bærekraftsmål, presentert i Tabell 5.2.

<b>Bærekraftsmål 2 - Utrydde sult</b> <i>“Utrydde sult, oppnå matsikkerhet og bedre ernæring, og fremme bærekraftig landbruk”</i>	
<b>2.1</b>	<b>Underernæring</b> Flere i den vestlige verden blir overvektige samtidig som 12,9 prosent av verdens befolkning lever i sult. Med mer ekstremvær vil tilgangen til råvarer kunne bli negativt påvirket slik at man ikke får tak i, eller må betale mer for råvarene. Dette kan føre til matmangel og høyere priser, noe som kan forverre underernæringsproblemet. Dersom mat dyrkes og fordeles mer effektivt og bærekraftig kan jordbruk, skogbruk og fiske sørge for næringsrik mat til alle.
<b>Bærekraftsmål 3 - God helse</b> <i>“Sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder”</i>	
<b>3.1</b>	<b>Livsstilsrelaterte sykdommer</b> Flere blir overvektige og pådrar seg livsstilsrelaterte sykdommer på grunn av usunt kosthold. Dagligvarebransjen kan gjøre det lettere å ta sunne valg, eksempelvis ved reduksjon av salt, sukker og mettet fett i produkter eller gjennom bedre eksponering av sunne produkter.
<b>Bærekraftsmål 6 - Rent vann og gode sanitærforhold</b> <i>“Sikre bærekraftig vannforvaltning og tilgang til vann og gode sanitærforhold for alle”</i>	
<b>6.1</b>	<b>Vannforvaltning</b> Vann er en stor innsatsfaktor i matproduksjon. Tilgang på tilstrekkelig ferskvann kan bli en utfordring i fremtiden grunnet klimaendringer. Bedre utnyttelse av vann kan redusere knapphet på vann i utsatte områder og dermed redusere vannmangel i lokalsamfunn.

<b>Bærekraftsmål 8 - Anstendig arbeid og økonomisk vekst</b> <i>“Fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle”</i>	
<b>8.1</b>	<b>Integrering</b> Hvert år kommer nye flyktninger til Norge med behov for arbeid. I dag er det mangel på arbeidsplasser som inkluderer nye landsmenn og muliggjør god integrering, læring av språk og norsk kultur.
<b>8.2</b>	<b>Mangfold</b> Flere står utenfor arbeidslivet grunnet eksempelvis helseutfordringer eller konjunktursvingninger. I dag er det mangel på arbeidsplasser som inkluderer medarbeidere på tiltak som av ulike årsaker står utenfor arbeidslivet.
<b>8.3</b>	<b>Etisk handel i produksjonsland</b> En global verdikjede kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. I forbindelse med produksjon i utlandet opplever arbeidere tilfeller av vanskelige arbeidsvilkår. I tillegg er det økt risiko for at migrantarbeidere utnyttes i produksjon. Alle har rett på et trygt og sikkert arbeidsmiljø med beskyttede rettigheter. Anstendige arbeidsforhold kan resultere i bedre levekår og mindre økonomiske påkjenninger for arbeiderne.
<b>Bærekraftsmål 9 - Innovasjon og infrastruktur</b> <i>“Bygge solid infrastruktur, fremme inkluderende og bærekraftig industrialisering og bidra til innovasjon”</i>	
<b>9.1</b>	<b>Omstillingsrisiko</b> Dersom forbrukerne har en negativ oppfatning av produkter med stor klimapåvirkning vil enkelte virksomheter oppleve betydelig risiko tilknyttet omstilling. Et eksempel kan være oppfatningen av produksjon og forbruk av rødt kjøtt. For disse virksomhetene vil innovasjon være nødvendig for å beholde sin markedsposisjon.
<b>Bærekraftsmål 11 - Bærekraftige byer og samfunn</b> <i>“Gjøre byer og bosettinger inkluderende, trygge, motstandsdyktige og bærekraftige”</i>	
<b>11.1</b>	<b>Opprettholde og utvikle nye arbeidsplasser i hele Norge</b> Mange byer og tettsteder vokser fortere enn tilbudet av arbeidsplasser. Ved å etablere butikker eller produksjon i disse områdene sikres bosetting og arbeidsplasser. I tillegg får den/de aktuelle virksomhetene økt konkurransekraft i områdene.
<b>Bærekraftsmål 12 - Ansvarlig forbruk og produksjon</b> <i>“Sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre”</i>	
<b>12.1</b>	<b>Matsvinn</b> 1/3 av all mat som produseres kastes, fordelt mellom matindustrien, dagligvareaktørene, grossister og husholdning. Dette er sløsing av verdens ressurser og har stor negativ miljøpåvirkning. Aktørene i bransjen må samarbeide gjennom hele verdikjeden for å kartlegge og redusere matsvinn, samt sikre fornuftig utnyttelse av overskuddsmat.
<b>12.2</b>	<b>Gjenvinning av matavfall</b> Det er umulig å eliminere matsvinn, men matavfall kan utnyttes bedre enn det blir i dag. Mat som kastes må sorteres som matavfall, slik at avfallet blir en ressurs og kan gjenvinnes til eksempelvis kompost eller biogass.
<b>12.3</b>	<b>Avfallshåndtering i bransjen</b> Avfall er en ressurs, men mye av avfallet i virksomhetene blir ikke sortert og utnyttet optimalt. Manglende rutiner og insentiver er dermed et problem i bransjen. Tilrettelegging for korrekt avfallshåndtering kan bidra til høy utnyttelse av ressursene og øke utbredelsen av en sirkulær økonomi i markedet.
<b>12.4</b>	<b>Avfallshåndtering hos forbruker</b> Avfall er en ressurs. Mye av husholdningenes avfall blir ikke sortert og utnyttet optimalt. Tilrettelegging for korrekt avfallshåndtering kan bidra til høy utnyttelse av ressursene og øke utbredelsen av en sirkulær økonomi.

12.5	<p><b>Utenlandsk produksjon av fôr til norske dyr</b></p> <p>I dag benyttes blant annet matproduksjonsområder i den tredje verden til å produsere dyrefôr til norske dyr, eksempelvis mais og soya. Dette fører til mindre geografiske områder til matproduksjon, samtidig som lang transportering fører til klimagassutslipp.</p>
12.6	<p><b>Valg av emballasje</b></p> <p>Omtrent alle produkter i norsk dagligvare har en form for emballasje. Emballasje kan bestå av ulike materialer, ha ulik størrelse i forhold til produktet og ulike funksjoner. Dersom emballasjen ikke er hensiktsmessig utformet med tanke på både produkt og miljø kan den ha en negativ miljøpåvirkning. Eksempelvis er enkelte produkter overemballert mens andre produkter har emballasje som ikke kan gjenvinnes.</p>
12.7	<p><b>Pakningsstørrelse</b></p> <p>Produktene som selges i butikk kommer i ulike størrelser. Noen er i porsjonspakninger, andre er i familiestørrelse. Pakningsstørrelser som ikke er tilpasset forbruket av produktet kan føre til unødvendig matsvinn, samtidig som det er ineffektiv utnyttelse av ressurser. Eksempelvis har for stor størrelse på brød ført til matsvinn.</p>
12.8	<p><b>Plast</b></p> <p>Dagens plastforbruk er for høyt, spesielt bruken av engangspplast. Samtidig kan plast gi lavere CO<sub>2</sub>-avtrykk enn alternative løsninger. Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. Utfordringen omhandler å velge riktig plast til riktig formål og optimere bruken av plast. Eksempelvis vil bæreposer av resirkulert plast i en kvalitet som tillater gjenbruk antageligvis gi lavere miljøfotavtrykk enn bruken av tøynett.</p>
12.9	<p><b>Manglende alternative materialer til plast</b></p> <p>Et skifte bort fra plast kan ha konsekvenser for etterspørsel av andre materialer. Eksempelvis kan det øke etterspørselen etter tre og bambus i en slik grad at det belaster produksjonen av disse materialene og dermed forskyver miljøproblematikken.</p>
12.10	<p><b>Populasjonsvekst</b></p> <p>Verdens populasjon er forventet å øke til 9,3 milliarder i 2050. Dette fører til at matproduksjonen må øke fra dagens 8,4 milliarder tonn til omtrent 13,5 milliarder tonn. Økende ressursknapphet, klimaendringer og befolkningsvekst krever dermed nye og mer effektive løsninger for matproduksjon og bedre utnyttelse av ressurser.</p>
12.11	<p><b>Høyt forbruk av ressurser</b></p> <p>På verdensbasis bruker dagligvarebransjen enorme mengder ressurser. Til sammen utgjør dette nesten ¼ av verdens klimagassutslipp. En bærekraftig økonomi tilsier at forbruket av ressurser må effektiviseres, eksempelvis gjennom økt sirkularitet.</p>
12.12	<p><b>Produksjon av råvarer</b></p> <p>Innenfor videreforedling av landbruksvarer står produksjon av råvarer eller råvaren i seg selv for den største delen av klimautslippene. Effektivisering av produksjonsprosessen og bedre utnyttelse av råvarene vil bidra til å redusere problemet.</p>
12.13	<p><b>Økt kjemikaliebruk</b></p> <p>Stadig flere er bekymret for økt kjemikaliebruk i bransjen, og det er nødvendig å redusere bruken. Produksjon av produkter må være mest mulig skånsom med hensyn til natur og miljø. Det er behov for kartlegging av hvilke kjemikalier som er trygge og ikke trygge. Bransjen kan eksempelvis utforme kjemikalieforskrifter som setter begrensninger.</p>
12.14	<p><b>Lineær økonomi</b></p> <p>Bransjen mangler forståelse og kunnskap om sirkulær økonomi. Det kan føre til at muligheter tilknyttet sirkulær økonomi blir oversett, og at nye løsninger ikke er optimale fra et bærekraftsperspektiv. Gjennom å stimulere til sirkulær økonomi skapes marked for gjenbruk av emballasje og fornybare materialer.</p>
12.15	<p><b>Forbrukeratferd</b></p> <p>For å lykkes med å skape en bærekraftig verdikjede må forbrukerne bidra ved å endre egne vaner og valg. Forbrukere sier de er opptatt av etikk og bærekraft, men ofte er det pris som avgjør hvilket produkt de faktisk kjøper. Bærekraft er både kompleks og sammensatt. Hvordan kan bransjen overbevise forbrukerne til å ta bærekraftige valg og øke bevissthet rundt bærekraftsproblemet?</p>



<b>Bærekraftsmål 13 - Stoppe klimaendringene</b> <i>“Handle umiddelbart for å bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem”</i>	
<b>13.1</b>	<b>Kjøttproduksjon</b> Produksjon av kjøtt er en stor kilde til klimagassutslipp. Redusert konsum og en mer bærekraftig kjøttproduksjon vil bidra til redusert klimagassutslipp, noe som er nødvendig for å nå bærekraftsmålet om å holde temperaturøkningen under 2 grader.
<b>13.2</b>	<b>Foredling av fisk i Kina</b> Fisk fanget i Norge blir ofte foredlet i Kina før det returneres til Norge. Dette resulterer i klimagassutslipp grunnet lang transportering.
<b>13.3</b>	<b>Råvarerisiko på grunn av klimaendringer</b> Klimaendringene øker i omfang og medfører mer ekstremvær flere steder i verden. Konsekvensen blir økt press på naturressurser, noe som påvirker pris, tilgang og kvalitet på viktige råvarer. Norge treffes gjerne ikke hardest av selve klimaendringene, men på grunn av import av varer vil dette påvirke Norge i stor grad. Kaffe og sjokolade er to ressurser som er mye brukt i Norge, men som sannsynligvis vil forsvinne. Hvordan kan dagligvarebransjen tilpasse seg endringen og en uforutsigbar tilgang på ressurser?
<b>13.4</b>	<b>CO2-utslipp fra varetransport</b> I langstrakte Norge er vi avhengig av at både råvarer og ferdigvarer fraktes over store avstander. Transporten fører til store CO2-utslipp da det i stor grad brukes fossilt drivstoff i form av bensin eller diesel. Mange kjøretøy er også avhengig av vinterdiesel som inneholder palmeolje. En overgang til eksempelvis jernbane og elektriske kjøretøy vil redusere fotavtrykket.
<b>13.5</b>	<b>CO2-utslipp fra persontransport</b> Forbrukere kjører ofte ens ærend til butikken for å kjøpe varer og kjører deretter hjem igjen. Dette fører til store CO2-utslipp og er lite hensiktsmessig og lite økonomisk.
<b>13.6</b>	<b>Transportplanlegging</b> Dårlig logistikk i form av ruteplanlegging, halvfulle lasteplan og til dels unødvendige turer resulterer i unødvendig CO2-utslipp. Eksempelvis har butikkene et pliktig sortiment som ikke nødvendigvis er kurant for butikker i alle deler av landet, men som likevel blir transportert over store avstander.
<b>13.7</b>	<b>Fornybar energi</b> Enkelte virksomheter har manglende insentiver for å investere i nye fornybare energiløsninger som følge av den store tilgangen på vannkraft i Norge. Bransjen bør investere i fornybar energi for å redusere egen klimapåvirkning.
<b>13.8</b>	<b>Energibruk i bygg</b> Dagligvarebransjen er energiintensiv og bruker blant annet energi og/eller gass til maskiner i produksjonen, kjøl- og fryseanlegg, oppvarming og lys. Dagens virksomheter er mer energieffektive enn tidligere, men likevel kan dette optimeres.
<b>Bærekraftsmål 14 - Liv under vann</b> <i>“Bevare og bruke hav og marine ressurser på en måte som fremmer bærekraftig utvikling”</i>	
<b>14.1</b>	<b>Overfiske</b> 90% av verdens fiskebestand er fullt utnyttet eller overutnyttet, samtidig som etterspørselen etter marint protein øker. Det må tilrettelegges for bærekraftig fiske for å kunne opprettholde og helst øke tilbudet av marint protein.
<b>14.2</b>	<b>Plast i havet</b> Hvert år havner over åtte millioner tonn plast i havet. Mye av platen brytes sakte ned og blir til usynlige biter av plast; mikroplast. Platen blir til slutt en del av næringskjeden til fisken. For å sikre levende hav i fremtiden er det avgjørende at vi finner løsninger som forhindrer at mer plast finner veien til havet.

<b>Bærekraftsmål 15 - Liv på land</b> “Beskytte, gjenopprette og fremme bærekraftig bruk av økosystemer, sikre bærekraftig skogforvaltning, bekjempe ørkenspredning, stanse og reversere landforringelse, samt stanse tap av artsmangfold”	
<b>15.1</b>	<b>Tap av biologisk mangfold</b> Arter utrykkes og det biologiske mangfoldet blir fattigere grunnet dagens overproduksjon, overforbruk og avskoging. Landbruksproduksjon er avhengig av intakte økosystemer, og reduksjon av biologisk mangfold er dermed en trussel mot dette.
<b>15.2</b>	<b>Dyrevelferd</b> Engasjementet rundt dyrevelferd er stort, og generelt er det god praksis i norsk landbruk. Likevel er det potensiale for ytterligere forbedringer, samtidig som det er muligheter for å påvirke den internasjonale praksisen i riktig retning. Hvordan skal vi ta vare på dyrene samtidig som vi har et industrilandbruk?
<b>15.3</b>	<b>Avskoging</b> Regnskogen blir mindre hvert år grunnet etterspørsel etter blant annet tømmer, papir, palmeolje og soya. For å begrense klimaendringene og bevare biologisk mangfold er beskyttelse av regnskog og annen verneverdig skog avgjørende.
<b>Bærekraftsmål 16 - Fred og rettferdighet</b> “Fremme fredelige og inkluderende samfunn med sikte på bærekraftig utvikling, sørge for tilgang til rettsvern for alle og bygge velfungerende, ansvarlige og inkluderende institusjoner på alle nivåer”	
<b>16.1</b>	<b>Korrupsjon</b> Korrupsjon er en utfordring som er mest aktuell i den tredje verden, men korrupsjon på ulike nivåer forekommer også i Norge. Både samfunn og virksomheter må ha nulltoleranse for korrupsjon for å kunne være velfungerende.
<b>Bærekraftsmål 17 - Samarbeid for å nå målene</b> “Styrke gjennomføringsmidlene og fornye globale partnerskap for bærekraftig utvikling”	
<b>17.1</b>	<b>Samarbeid</b> For å skape bærekraftige verdikjeder er vi avhengig av samarbeid på tvers av virksomheter. Da er det nødvendig med nye konkurransenøytrale samarbeidsformer og arenaer som støtter dette.
<b>17.2</b>	<b>Finansiering i små virksomheter</b> Ikke alle virksomheter har stabil finansiering eller langsiktig profitthorisont. Likevel er de en del av bærekraftsproblemet og har dermed et ansvar. Hvordan kan disse virksomhetene motiveres til å bidra i bærekraftsutviklingen?
<b>17.3</b>	<b>Reguleringer</b> I dag er det strenge regler for mattrygghet innenfor næringsmiddelbransjen. For eksempel er det ikke tillatt å bruke resirkulert emballasje som primæremballasje. I tillegg er det strenge regler for holdbarhetsmerking. Eksempelvis er maksimal offisiell holdbarhet på egg én måned, selv om egg kan ha en holdbarhet på opptil seks måneder. Slike reguleringer kan sette begrensninger for den bærekraftige utviklingen.

Tabell 5.2: Konsolidert og gruppert liste av bærekraftsutfordringer

## 5.2 Refleksjon fase 1: Idémyldring

I gjennomsnitt foreslo hver ekspert 8,9 utfordringer, et lavt antall sammenlignet med bredden i FNs bærekraftsmål og utfordringene som må overvinnes for å nå målene. Dette kan være tilknyttet ordlyden i kommunikasjonen med ekspertene, da vi informerte dem om at formålet med studien var å identifisere de mest vesentlige bærekraftsutfordringene. Dermed kan enkelte eksperter ha startet en mental reduksjonsfase allerede i første fase, og begrenset

---

forslagene til utfordringer de anså som mest vesentlig. Samtidig oppfordret vi ekspertene til å foreslå så mange utfordringer som mulig, og tydeliggjorde at de ikke skulle la seg begrense. Vi tror dermed ikke at våre formuleringer har hatt negativ innvirkning på resultatet. Likevel opplevde vi stor spredning i antall oppgitte utfordringer, som kan tyde på at ekspertene hadde ulik oppfatning av oppgaven, og dermed var enkelte mer selektiv enn andre.

Antall foreslåtte utfordringer kan også være tilknyttet bærekraftsproblemets kompleksitet. Flere av utfordringene er både brede og overlappende, som fremkom tydelig da vi utarbeidet den konsoliderte listen. Dette har enkelte eksperter også presisert under idémyldringen. Eksempelvis påpekte en ekspert at “Utfordringene jeg beskriver er relativt vidt omfattende, derav «kun» seks. Disse kan evt. senere brytes ned i mer spesifikke områder”. Flere forklaringer omfattet ulike delutfordringer, som sannsynligvis reduserte antallet ekspertene oppga. En utfordring ble eksempelvis formulert på følgende måte: “Klimapåvirkning - Alle utslipp som bidrar til klimaendringer. Her kommer direkte utslipp fra egen virksomhet, transport, produksjon av råvarer, emballasje og utslipp knyttet til matsvinn.” Dette er en viktig og bred utfordring som omfatter mange delutfordringer. Dermed er det mulig at ekspertene har utelatt utfordringer de allerede anså som dekket, uten at de enkelte delutfordringene ble formulert som en hovedutfordring og talt opp av oss. Idémyldringsfasen indikerer derfor at begrepet er bredt og komplekst, slik vi fremla i kapittel 3.

Videre er det interessant å reflektere rundt hvorfor forslagene ikke omfatter en større andel av FNs bærekraftsmål. Til tross for at FN har utformet 17 mål, berører utfordringene i delphistudien kun 12 av disse. Utfordringene berører verken “Utrydde fattigdom”, “God utdanning”, “Likestilling mellom kjønnene”, “Ren energi for alle” eller “Mindre ulikheter”. I tillegg har bærekraftsmålene “Utrydde sult”, “Innovasjon og infrastruktur” og “God helse” kun én utfordring i den konsoliderte listen. Flere av de nevnte målene berører dermed de sosiale aspektene ved bærekraft, som kan tyde på at bransjen vektlegger disse områdene i mindre grad enn miljø. Sammenlignet med paraplykjedenes bærekraftsarbeid fremstilt i Tabell 2.1, ser vi at ekspertpanelet vektlegger den sosiale bunnlinjen i mindre grad enn paraplykjedene. Likevel fremstår miljø som høyeste prioritet også hos paraplykjedene, som støtter argumentet om at bransjen vektlegger miljø.

Media og andre interessenter kan også ha påvirket ekspertenes forslag, da den miljømessige bunnlinjen ofte vektlegges i bransjens omgivelser. Bransjen opplever eksternt press da nyhetsbildet gjerne fokuserer på miljøutfordringer som reduksjon av matsvinn og

plastemballasje. I tillegg vektlegges miljømessig bærekraft i litteraturen (Schaltegger et al., 2016). Samtidig besitter ekspertene høy kunnskap innen bærekraft, og bør dermed ha god forståelse for begrepets bredde. Likevel er det nærliggende at ekspertene påvirkes av eksternt press, og at det kan være årsaken til at den sosiale bunnlinjen vektlegges i mindre grad. Resultatene fra idémyndringsfasen indikerer derfor at miljømessige aspekter vektlegges høyere enn sosiale utfordringer, som kan påvirke bransjens prioriteringer.

Antall utfordringer gruppert under bærekraftsmål 13, “Stoppe klimaendringer”, understøtter at eksternt press kan ha påvirket ekspertenes forslag. Dersom interessentenes forventninger gjenspeiles i bransjens handlinger, kan dette resultere i bedret omdømme og økonomiske gevinster (Eccles et al., 2014), som kan forklare prioriteringen tilknyttet klima. Samtidig er hele 15 av de 40 konsoliderte utfordringene kategorisert under bærekraftsmål 12, “Ansvarlig forbruk og produksjon”. En overvekt av de foreslåtte bærekraftsutfordringene er dermed tilknyttet deres hovedvirke, handel og produksjon. Ettersom de har størst ansvar på dette området, i tillegg til stort potensial i form av forbedringer og økonomiske gevinster, er dette et naturlig funn. Oppsummert er det ikke uventet at ekspertene i stor grad foreslår utfordringer innenfor disse områdene. Idémyndringen understreker dermed at miljøpåvirkning tilknyttet deres hovedvirke er den overordnede bærekraftsutfordringen bransjen prioriterer.

### 5.3 Resultat fase 2: Reduksjon

I reduksjonsfasen ble ekspertene bedt om å velge de mest vesentlige utfordringene fra den konsoliderte listen. Til tross for at panelet ble bedt om å velge ut minimum ti av utfordringene, opplevde vi spredning i antall utvalgte utfordringer, noe Tabell 5.3 illustrerer.

Ekspert (E)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Gj.sn.
Antall utvalgte bærekraftsutfordringer	13	14	10	18	10	10	10	10	10	10	19	10	10	10	10	11,6

Tabell 5.3: Antall utvalgte bærekraftsutfordringer

Tabell 5.4 gir en oversikt over bærekraftsutfordringene minimum 47 prosent av ekspertene vurderte som mest vesentlig i norsk dagligvarebransje. Høyre kolonne viser antall stemmer og tilhørende prosentandel, avrundet til nærmeste heltall.

<b>Bærekraftsmål 8 - Anstendig arbeid og økonomisk vekst</b>		<b>Antall</b>	<b>%</b>
<b>8.3</b>	<b>Etisk handel i produksjonsland</b> En global verdikjede kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. I forbindelse med produksjon i utlandet opplever arbeidere tilfeller av vanskelige arbeidsvilkår. I tillegg er det økt risiko for at migrantarbeidere utnyttes i produksjon. Alle har rett på et trygt og sikkert arbeidsmiljø med beskyttede rettigheter. Anstendige arbeidsforhold kan resultere i bedre levekår og mindre økonomiske påkjenninger for arbeiderne.	<b>7</b>	<b>47%</b>
<b>Bærekraftsmål 12 - Ansvarlig forbruk og produksjon</b>			
<b>12.1</b>	<b>Matsvinn</b> 1/3 av all mat som produseres kastes, fordelt mellom matindustrien, dagligvareaktørene, grossister og husholdning. Dette er sløsing av verdens ressurser og har stor negativ miljøpåvirkning. Aktørene i bransjen må samarbeide gjennom hele verdikjeden for å kartlegge og redusere matsvinn, samt sikre fornuftig utnyttelse av overskuddsmat.	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>12.6</b>	<b>Valg av emballasje</b> Omtrent alle produkter i norsk dagligvare har en form for emballasje. Emballasje kan bestå av ulike materialer, ha ulik størrelse i forhold til produktet og ulike funksjoner. Dersom emballasjen ikke er hensiktsmessig utformet med tanke på både produkt og miljø kan den kan ha en negativ miljøpåvirkning. Eksempelvis er enkelte produkter overemballert mens andre produkter har emballasje som ikke kan gjenvinnes.	<b>7</b>	<b>47%</b>
<b>12.8</b>	<b>Plast</b> Dagens plastforbruk er for høyt, spesielt bruken av engangspplast. Samtidig kan plast gi lavere CO <sub>2</sub> -avtrykk enn alternative løsninger. Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. utfordringen omhandler å velge riktig plast til riktig formål og optimere bruken av plast. Eksempelvis vil bæreposer av resirkulert plast i en kvalitet som tillater gjenbruk antageligvis gi lavere miljøfotavtrykk enn bruken av tøynett.	<b>8</b>	<b>53%</b>
<b>12.9</b>	<b>Manglende alternative materialer til plast</b> Et skifte bort fra plast kan ha konsekvenser for etterspørsel av andre materialer. Eksempelvis kan det øke etterspørselen etter tre og bambus i en slik grad at det belaster produksjonen av disse materialene og dermed forskyver miljøproblematikken.	<b>7</b>	<b>47%</b>
<b>12.11</b>	<b>Høyt forbruk av ressurser</b> På verdensbasis bruker dagligvarebransjen enorme mengder ressurser. Til sammen utgjør dette nesten 1/4 av verdens klimagassutslipp. En bærekraftig økonomi tilsier at forbruket av ressurser må effektiviseres, eksempelvis gjennom økt sirkularitet.	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>12.14</b>	<b>Lineær økonomi</b> Bransjen mangler forståelse og kunnskap om sirkulær økonomi. Det kan føre til at muligheter tilknyttet sirkulær økonomi blir oversett, og at nye løsninger ikke er optimale fra et bærekraftsperspektiv. Gjennom å stimulere til sirkulær økonomi skapes marked for gjenbruk av emballasje og fornybare materialer.	<b>9</b>	<b>60%</b>
<b>Bærekraftsmål 13 - Stoppe klimaendringene</b>			
<b>13.1</b>	<b>Kjøttproduksjon</b> Produksjon av kjøtt er en stor kilde til klimagassutslipp. Redusert konsum og en mer bærekraftig kjøttproduksjon vil bidra til redusert klimagassutslipp, noe som er nødvendig for å nå bærekraftsmålet om å holde temperaturøkningen under 2 grader.	<b>8</b>	<b>53%</b>
<b>13.3</b>	<b>Råvarerisiko på grunn av klimaendringer</b> Klimaendringene øker i omfang og medfører mer ekstremvær flere steder i verden. Konsekvensen blir økt press på naturressurser, noe som påvirker pris, tilgang og kvalitet på viktige råvarer. Norge treffes gjerne ikke hardest av selve klimaendringene, men på grunn av import av varer vil dette påvirke Norge i stor grad. Kaffe og sjokolade er to ressurser som er mye brukt i Norge, men som	<b>9</b>	<b>60%</b>

	sannsynligvis vil forsvinne. Hvordan kan dagligvarebransjen tilpasse seg endringen og en uforutsigbar tilgang på ressurser?		
<b>Bærekraftsmål 15 - Liv på land</b>			
<b>15.1</b>	<b>Tap av biologisk mangfold</b> Arter utrykkes og det biologiske mangfoldet blir fattigere grunnet dagens overproduksjon, overforbruk og avskoging. Landbruksproduksjon er avhengig av intakte økosystemer, og reduksjon av biologisk mangfold er dermed en trussel mot dette.	<b>7</b>	<b>47%</b>

Tabell 5.4: Oversikt over de mest vesentlige bærekraftsutfordringene

## 5.4 Refleksjon fase 2: Reduksjon

Antall utvalgte utfordringer varierte fra 10 til 19, som tyder på at ekspertene hadde vanskeligheter med å velge hvilke ti de anser som mest vesentlig. Dette kan indikere at flere utfordringer anses som vesentlig, og at det er vanskelig å avveie hvilke utfordringer som bør prioriteres. Videre har ekspertene gjerne ulikt syn på bærekraftsproblemet og vektlegger dermed utfordringene forskjellig. En utfordring som anses som vesentlig for en ekspert kan være ubetydelig for en annen, basert på ekspertenes kunnskap og erfaring. I tillegg kan enkelte eksperter være mer selektiv, mens andre ikke klarer å redusere antall utfordringer til ti. Basert på disse antagelsene vil utvelgelsen av bærekraftsutfordringer i stor grad baseres på ekspertenes individuelle oppfatning og erfaring, som igjen resulterer i ulike svar og gjerne lav grad av enighet i panelet.

Et annet moment som påvirker reduksjonsprosessen er ekspertenes bransjeerfaring, da ekspertene representerer aktører fra hele verdikjeden med ulike bærekraftsstrategier. Det kan dermed tenkes at paraplykjedene vektlegger alle ledd i verdikjeden i bærekraftsarbeidet grunnet vertikal integrasjon, mens leverandører vektlegger produksjon og emballasje. For eksempel fremkommer det tydelig at ekspertene vurderer utfordringen *Valg av emballasje* ulikt, da den kun vurderes som vesentlig av leverandører i bransjen. Bærekraftsstrategiene og ekspertenes bransjeerfaring kan derfor påvirke hvilke utfordringer de vurderer som mest vesentlig.

Et interessant funn er at hele seks av ti utfordringer kategoriseres under bærekraftsmål 12, som er sammenfallende med resultatet fra første fase, og dermed forventet. Viktigheten av bærekraftsmålet fremkommer også av paraplykjedenes bærekraftsarbeid, da samtlige kjeder jobber mot dette målet, se Tabell 2.1. Antall stemmer og hvordan de utvalgte utfordringene er gruppert, indikerer dermed at bransjen vektlegger “Ansvarlig forbruk og produksjon” høyest og “Stoppe klimaendringene” nest høyest. Deretter vektlegges bærekraftsmålene

---

“Anstendig arbeid og økonomisk vekst” og “Liv på land”. Utvelgelsen forsterker derfor argumentet fra første fase om at bransjen vektlegger miljømessig bærekraft tilknyttet deres hovedvirke.

De seks utfordringene *Underernæring, Økt kjemikaliebruk, CO2-utslipp fra persontransport, Transportplanlegging, Korrupsjon* og *Finansiering i små selskaper* vurderes derimot ikke som vesentlig av noen eksperter. Hensikten med første fase var at deltakerne skulle oppgi så mange utfordringer som mulig uten å vurdere viktigheten av dem, for å unngå at reduksjonsfasen startet allerede da. De seks utfordringene som velges bort er derfor reelle utfordringer, selv om de ikke anses som mest vesentlig i bransjen. Hva kan være årsaken til at utfordringene ikke anses som vesentlig? Det er mulig bransjen allerede gjør tiltak innenfor områdene, og dermed allerede har redusert utfordringen. Blant annet har NorgesGruppen lenge vært pådriver for endring innen transportplanlegging og reduksjon av CO2-utslipp. En annen forklaring kan være at bransjen distanserer seg fra utfordringer som har størst konsekvenser i utviklingsland, eksempelvis *Korrupsjon* og *Underernæring*. Til tross for at korrupsjon og underernæring forekommer på ulike nivå i Norge, vurderes det gjerne som mindre viktige utfordringer sammenlignet med utfordringene direkte tilknyttet deres daglige virke.

Videre tar utfordringen *Etisk handel i produksjonsland* for seg problem tilknyttet uanstendige arbeidsforhold for produksjonsmedarbeidere i utlandet. Da utfordringen fikk syv stemmer er den vesentlig, men gjerne ikke den mest vesentlige i bransjen. En mulig årsak kan være at aktørene nedprioriterer utfordringer som ikke er tilknyttet deres hovedvirke, og som kun påvirker dem indirekte gjennom underleverandører. Kontroll av arbeidsforhold hos underleverandør kan være omfattende og kostbart. Da aktørene i stor grad konkurrerer på pris, grunnet svært prisbevisste forbrukere (Virke, 2017), kan dette føre til at aktørene nedprioriterer utfordringer som kan resultere i høyere kostnader. En annen årsak kan være at bransjen har produsert og kjøpt varer fra en rekke land over lang tid, og dermed allerede har bedret arbeidsforholdene sammenlignet med tidligere. Samtidig er det sannsynlig at enkelte eksperter representerer aktører uten utenlandsk produksjon. Til tross for at vi ba dem velge ut de mest vesentlige utfordringene i bransjen, er det mulig at enkelte eksperter har sett bort fra utfordringer som ikke påvirker dem direkte. Det kan dermed trekkes paralleller mot at utfordringene *Korrupsjon* og *Underernæring* ikke fikk noen stemmer.

Det er også interessant å studere om det eksisterer klare motsigelser mellom de utvalgte bærekraftsutfordringene, eller om de tar for seg overlappende problem, da bærekraft både er bredt og komplekst. Fem av utfordringene på den konsoliderte listen omhandler eksempelvis plast og emballasje. Av disse fem ble utfordringene *Plast*, *Valg av emballasje* og *Manglende alternativer til plast* valgt ut som vesentlige. Her kan det trekkes paralleller til medieoppmerksomheten rundt plastforsøpling, som fremhever hvordan eksternt press fra interessenter påvirker bransjen. Plastutfordringen belyser hvor omfattende det overordnede bærekraftsproblemet er og at det eksisterer en rekke underordnede delutfordringer, som vil drøftes videre i neste delkapittel.

Videre tar utfordringene *Matsvinn*, *Kjøttproduksjon* og *Høyt forbruk av ressurser* for seg samme overordnede utfordring, da reduksjon i matsvinn og kjøttforbruk kan redusere den høye ressursbruken. Dersom vi fortsetter med like høyt forbruk fremover kan det resultere i *Tap av biologisk mangfold*. I tillegg vil bransjen trolig oppleve *Råvarerisiko på grunn av klimaendringer*. Klimaendringene resulterer i økt press på naturressurser, som påvirker pris, tilgang og kvalitet på viktige råvarer. En mulig løsning kan være omstilling fra lineær til en mer sirkulær økonomi. Samtidig anser ekspertene *Lineær økonomi* som en vesentlig utfordring. Det fremkommer dermed tydelig at flere utfordringer er en del av et overordnet problem, og at reduksjon av én utfordring kan ha positive effekter og derfor redusere andre utfordringer. I tillegg indikerer stemmeantallet til den enkelte utfordring hvordan resultatet av neste fase vil bli, se Tabell 5.4.



## 5.5 Resultat fase 3: Rangering

Tabell 5.5 gir en oversikt over ekspertpanelets rangering etter første rangeringsrunde og tilhørende konsensus. Gjennomsnittlig rangering av den enkelte bærekraftsutfordring vises på høyre kolonne.

Rangering	Bærekraftsutfordring	Gj.sn. runde 1
1	Høyt forbruk av ressurser	2,60
2	Matsvinn	3,20
3	Lineær økonomi	4,80
4	Tap av biologisk mangfold	5,87
5	Plast	5,93
6	Råvarerisiko på grunn av klimaendringer	6,13
7	Kjøttproduksjon	6,27
8	Valg av emballasje	6,47
9	Etisk handel i produksjonsland	6,53
10	Manglende alternative materialer til plast	7,20
<b>Kendall's W</b>		<b>0,25</b>

Tabell 5.5: Gjennomsnitt og Kendall's W, første rangeringsrunde

Grunnet lav konsensus gjennomførte vi en re-rangeringsrunde. Resultatet og gjennomsnittlig rangering fra andre rangeringsrunde fremstilles i Tabell 5.6.

Rangering	Bærekraftsutfordring	Gj.sn. runde 2
1	Høyt forbruk av ressurser	1,20
2	Matsvinn	2,93
3	Lineær økonomi	4,07
4	Tap av biologisk mangfold	5,53
5	Råvarerisiko på grunn av klimaendringer	5,73
6	Plast	6,00
7	Kjøttproduksjon	6,40
8	Valg av emballasje	6,80
9	Etisk handel i produksjonsland	7,40
10	Manglende alternative materialer til plast	8,93
<b>Kendall's W</b>		<b>0,55</b>

Tabell 5.6: Gjennomsnitt og Kendall's W, andre rangeringsrunde

## 5.6 Refleksjon fase 3: Rangering

Første rangeringsrunde resulterte i en konsensus på 0,25, som innebærer liten grad av enighet internt i panelet og en rangering vi kan ha lav tillit til. Vi har tidligere reflektert rundt bærekraftsproblemets kompleksitet og ekspertenes ulike tilnærming til begrepet, som kan forklare den svake konsensusen. Ekspertenes tilnærming til bærekraft påvirkes i ulik grad av eksternt press, både i form av interessentenes tilnærming og oppmerksomheten de ulike utfordringene får. Dermed kan det eksterne presset påvirke ekspertenes oppfatninger, og derav resultatet i rangeringsfasen. Dette viser at bærekraftsproblemet oppleves som komplekst også

for eksperter som jobber med området til daglig. I tillegg observerte vi både i idémyldrings- og reduksjonsfasen, at ekspertene i flere tilfeller valgte bort utfordringer som ikke påvirker deres hovedvirke, noe som også kan ha bidratt til liten grad av enighet i første rangeringsrunde.

Grunnet lav konsensus gjennomførte vi en re-rangeringsrunde. Resultatet ble en korrelasjonskoeffisient på 0,55, som innebærer en moderat konsensus vi kan ha god tillit til. I tillegg ble rangeringen i andre runde nærmest identisk til første runde, som understøtter god tillit til endelig rangering. En annen faktor som øker resultatets pålitelighet er spredning i gjennomsnittlig rangering, se Tabell 5.5 og 5.6. I første rangeringsrunde var det liten grad av spredning, spesielt mellom utfordringene rangert fra 4. til 9.plass, som tilsier at utfordringene i gjennomsnitt ble vurdert nære hverandre i vesentlighetsgrad. I andre rangeringsrunde var spredningen derimot større, både totalt og intervallene mellom hver utfordring. *Høyt forbruk av ressurser*, som ble vurdert som mest vesentlig, ble i gjennomsnitt rangert på plass 2,60 i første runde og på plass 1,20 i andre runde. For den minst vesentlige utfordringen *Manglende alternative materialer til plast* er det tilsvarende tendenser, da gjennomsnittlig rangering ble henholdsvis 7,20 og 8,93 i første og andre runde. Endringen i spredningsgrad understøtter at det er større enighet innad i panelet etter re-rangeringsrunden.

Re-rangeringsrunden resulterte i størst grad av enighet om utfordringene som anses som mest og minst vesentlig. Hele 12 av 15 eksperter rangerte *Høyt forbruk av ressurser* øverst, mens de tre resterende deltakerne rangerte denne som nummer 2, se Vedlegg 5. Samtidig ble *Manglende alternative materialer til plast* rangert som minst vesentlig av ti eksperter, som også viser høy grad av enighet for denne utfordringen. Videre er det stor enighet om rangeringen av både *Matsvinn* og *Lineær økonomi*, da de har høy gjennomsnittlig rangering sammenlignet med de lavere rangerte utfordringene. I tillegg er intervallet fra 3. til 4.plass stort sammenlignet med intervallene mellom utfordringene rangert fra 4. til 9.plass. Spredningen understøtter dermed høy grad av enighet i panelet om at de tre øverst rangerte utfordringene er mest vesentlig i dagligvarebransjen. I tillegg observerer vi en likhet mellom de tre øverste utfordringene, da samtlige er kategorisert under bærekraftsmål 12. Dette bekrefter nok en gang at bærekraftsmål 12 er mest vesentlig for bransjen som helhet.

Videre valgte fire eksperter å beholde sin eksisterende rangering, mens elleve endret den under re-rangeringsrunden. Det fremkommer tydelig at ekspertene tok panelets samlede rangering fra første runde til etterretning da de ble bedt om å revurdere sin besvarelse.

---

Eksempelvis rangerte to eksperter *Lineær økonomi* som minst vesentlig i første runde, men endret deretter rangeringen til nummer 5 i andre runde. Til tross for dette har ingen av ekspertene identisk rangering til panelets samlede rangering fra første runde. Den enkelte eksperts rangering viser selvstendighet, da flere har vært konsistent og rangert utfordringer likt i begge rundene. Ved noen tilfeller endret ekspertene også sin rangering uavhengig av panelets samlede rangering fra første runde. En ekspert rangerte eksempelvis *Matsvinn* som nummer 3 i første runde og som nummer 5 i andre runde, til tross for at utfordringen ble vurdert som nest viktigst i panelets første rangering. Dette indikerer at ekspertene gjorde gjennomtenkte valg under re-rangeringen, som også kan styrke resultatets pålitelighet.

Resultatet fra reduksjonsfasen indikerte hvordan rangeringen i siste fase ville bli, som i stor grad viste seg å være korrekt. Utfordringene med flest stemmer i andre fase ble rangert som mest vesentlig i rangeringsfasen, mens utfordringene med færrest stemmer ble prioritert som minst vesentlig i tredje fase, med ett unntak. Utfordringen *Tap av biologisk mangfold* fikk syv stemmer i reduksjonsfasen, og var dermed så vidt kvalifisert til å bli med videre til siste fase. Likevel ble utfordringen rangert som nummer 4 i andre rangeringsrunde, som kan tyde på at det var riktig å inkludere utfordringene 47 prosent av ekspertene valgte, fremfor majoritetens utvelgelser.

Samtidig viser re-rangeringen størst spredning i rangeringen av *Tap av biologisk mangfold*. Tre eksperter rangerte den som nummer 2, mens like mange rangerte den som nummer 9. I tillegg rangerte én ekspert utfordringen som minst vesentlig. Den store spredningen taler dermed for stor uenighet i panelet. Ekspertene som rangerte utfordringen lavt skiller seg ut i den forstand at samtlige er produsenter av animalske produkter. Redusert biologisk mangfold kan påvirke både landbruk, fiskerinæring og tilhørende økosystemer. Da de animalske produsentene har rangert utfordringen som lite vesentlig, kan det tyde på at de forsøker å unngå eller fortrenge bærekraftsutfordringer som angår dem i høy grad. Observasjonen er interessant da det kan indikere at aktørene unngår utfordringer som kanskje er særlig relevant for dem, og som kan være en trussel for fremtidig drift.

Under re-rangeringsrunden mottok vi videre tilbakemelding fra en ekspert som uttrykte at *Plast* ble rangert for høyt i første rangeringsrunde, hvor den ble rangert som nummer 5: “Plast kommer alt for høyt opp. Det er ikke plast som er problemet, men håndteringen av plast. Her er det mangel på forståelse. Uten plast øker matsvinnet, det er mye mer alvorlig. Plast er et stort problem i de deler av verden som ikke har avfallshåndtering”. Dette tydeliggjør

aspektene som må hensyntas når en konkret bærekraftsutfordring skal vurderes. Basert på ekspertens uttalelse bør viktigheten av *Matsvinn, Plast, Avfallshåndtering hos forbruker* og *Avfallshåndtering i bransjen* avveies, som er fire utfordringer i seg selv. *Matsvinn* ble rangert som nummer 2, mens utfordringene om avfallshåndtering ikke oppfylte kriteriene til å bli med videre i reduksjonsfasen.

Hensikten med utfordringen *Plast* var å fremheve aspektene den aktuelle eksperten poengterte. I den tilhørende forklaringen til utfordringen har vi, basert på ekspertenes uttalelser, blant annet formulert at “Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. Utfordringen omhandler å velge riktig plast til riktig formål og optimere bruken av plast.” Det er mulig budskapet ikke fremkom tydelig, eller at tittelen *Plast* kan ha vært misvisende. I ettertid ser vi at en mer beskrivende tittel kunne vært *Plastforsøpling*. Likevel har tilhørende forklaring gitt et riktig bilde av hva utfordringen innebærer, samt at ekspertene har verifisert utfordringene. Panelet har dermed hatt gode forutsetninger for å basere rangeringen på riktig grunnlag.

Vesentlighetsanalysen har tydeliggjort bredden og kompleksiteten rundt bærekraft. En bærekraftsutfordring kan bestå av mange delutfordringer, og kan i enkelte tilfeller virke overlappende. Kanskje er dette kjernen i bærekraftsproblemet, noe som kan understøtte hvorfor bærekraft er så omdiskutert. Hva ekspertene anser som mest vesentlig påvirkes av både eksternt press og ekspertenes bakgrunn. Vi har sett at ekspertene i flere tilfeller er uenige, men likevel viser det seg å være stor grad av enighet i at utfordringene *Høyt forbruk av ressurser, Matsvinn* og *Lineær økonomi* er mest vesentlig i norsk dagligvarebransje. Derfor vil vi diskutere disse utfordringene nærmere i neste kapittel.

---

## 6. Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi viktigheten av funnene fra vesentlighetsanalysen. Deretter diskuteres hvordan bærekraftig forretningsmodellinnovasjon kan redusere de tre mest vesentlige bærekraftsutfordringene. Diskusjonen baseres på data fra intervju med Lars Jacob Tynes Pedersen og Camilla Gramstad, funn fra delphistudien, teori gjennomgått i teorikapitlet, samt annen relevant forskning.

### 6.1 Vesentlighetsanalyse i norsk dagligvarebransje

Bærekraftsproblemet er et dagsaktuelt tema samfunn og næringsliv må ta grep om for å redusere. Dersom bedrifter skal lykkes med både ansvarlighet og lønnsomhet, må de anse bærekraftsutfordringene som muligheter og løse de mest vesentlige problemene (Khan et al., 2016; Jørgensen & Pedersen, 2017). En vesentlighetsanalyse tilsvarende delphistudien er derfor sentral for å kartlegge og rangere viktige bærekraftsutfordringer. Resultatene kan bidra til riktig prioritering av ressursbruk tilknyttet bærekraft, og dermed økt lønnsomhet i bransjen (Khan et al., 2016).

Resultatene fra delphistudien består av både brede og delvis overlappende utfordringer. Til tross for bærekraftsproblemetets kompleksitet og mangel på en universell definisjon, resulterte re-rangeringsrunden i tilstrekkelig grad av enighet internt i panelet, og vi kan ha god tillit til rangeringen. Likevel resulterer problemets kompleksitet i at det ikke er full enighet om rangeringen. Lars Jacob Tynes Pedersen fremhever dette som et kjent problem tilknyttet vesentlighetsanalyser: "Ekspertene tenker ikke nødvendigvis på verken problemer eller løsninger likt, og har dermed ulik konseptualisering. I tillegg kan løsning av en utfordring resultere i at andre utfordringer også reduseres". Bredden i bærekraftsproblemet kan dermed føre til at forretningsmodellinnovasjon påvirker eller reduserer flere av utfordringene fra delphistudien, noe også delphistudien har indikert.

Samtidig er det avgjørende at utfordringene anses som vesentlig både av bransje og interessenter for at endringer i forretningsmodellen skal ha ønsket effekt (Khan et al., 2016; Jørgensen & Pedersen, 2018). Da delphistudien kun hensyntar dagligvareaktørens prioriteringer er det interessant å sammenligne resultatene fra delphistudien med en nylig gjennomført kundeundersøkelse blant NorgesGruppens kunder (NorgesGruppen, 2019).

Undersøkelsen ble gjennomført med hensikt å kartlegge hva kundene er mest opptatt av innen bærekraft i dagligvarebransjen, se Tabell 6.1.

Rangering	Dette er kundene mest opptatt av
1	Behandle ansatte rettferdig
2	Redusere kasting av mat
3	Jobbe mot korrupsjon
4	Ha rett pris på produktene
5	Redusere miljøbelastningen i produksjon av produkter og emballasje
6	Sikre god dyrevelferd
7	Rettferdig handel
8	Sikre bærekraftig fiske og overfiske
9	Tydelig merking av innhold i produkter, f.eks. sukker, salt og kunstige tilsetningsstoffer
10	Sørge for bærekraftig råvareproduksjon

Tabell 6.1: Kundeundersøkelse om bærekraft (NorgesGruppen, 2019)

Ved å sammenligne Tabell 5.6 og 6.1 fremkommer det at bransjen og kundene har ulikt syn på hvilke bærekraftsutfordringer som er mest vesentlig. I delphistudien ble *Høyt forbruk av ressurser* rangert som mest vesentlig, mens kundene mener det viktigste er å behandle ansatte rettferdig. Dette kan, som tidligere påpekt, tolkes som at ekspertpanelet anser de miljømessige aspektene ved bærekraftsproblemet som mest vesentlig, mens kundene til sammenligning vektlegger sosial bærekraft. Det understøttes av at utfordringene fremhevet i Tabell 6.1 i større grad omhandler sosial bærekraft enn utfordringene i delphistudien. På en annen side ble reduksjon av *Matsvinn* rangert som nest viktigst i begge studiene, som tydeliggjør sammenfallende interesser for å redusere matsvinn og at det anses som et stort problem.

Videre er bransjens tredje mest vesentlige utfordring tilknyttet *Lineær økonomi*, mens kundene vektlegger å jobbe mot korrupsjon. Det kan ikke forventes at kunder prioriterer utfordringer som lineær økonomi, da det er et fagbegrep som ikke anses som allmennkunnskap. Likevel er problemet tilknyttet samfunnets bruk-og-kast tankegang mye omtalt, dermed burde kundene ha kjennskap til utfordringen. Samtidig er det interessant at kundene rangerer arbeid mot korrupsjon som nummer 3, mens bærekraftsekspertene ikke anser dette som en vesentlig utfordring. Det fremkommer dermed tydelig at bransjen og forbrukere vektlegger korrupsjon forskjellig. Her kan igjen en mulig forklaring være at forbrukerne anser de sosiale aspektene ved bærekraftsproblemet som mest vesentlig, mens bransjen fokuserer på miljø.

En mulig forklaring på hvorfor bransjen og kundene vektlegger bærekraftsproblemet ulikt kan være begrepets kompleksitet (Missimer et al., 2017), samt manglende insentiver for bærekraftig forbrukeratferd (Ditlev-Simonsen, 2015; Park & Lin, 2018). Camilla Gramstad

---

forteller at “En svært lav prosent av Norges befolkning er opptatt av bærekraft når de handler. Det eksisterer mange studier og ulike tall på hva forbrukere er opptatt av, men alle kommer frem til at forbrukerne sier en ting og gjør noe annet”. Resultatene fra delphistudien tydeliggjør at bransjen har et mer helhetlig syn på bærekraftsproblemet, da de vektlegger utfordringer som omfatter samtlige ledd i verdikjeden. Forbrukerne fokuserer derimot på utfordringer dagligvareaktørene kan forbedre uten å inkludere siste ledd i verdikjeden, nemlig forbrukerne selv. For eksempel er det ikke forbrukernes ansvar at ansatte behandles rettferdig eller at korrupsjon ikke forekommer. Her tydeliggjøres dermed det eksisterende holdning-atferd-gapet, da Tabell 6.1 indikerer at kundene forventer at bransjen skal gjøre endringer for å redusere bærekraftsproblemet, uten at de selv må endre sine forbruksvaner.

Problemet tilknyttet holdning-atferd-gapet støttes av studien til Ditlev-Simonsen (2015), hvor 60 prosent av forbrukerne oppga at de var villig til å innføre bærekraftige tiltak, mens kun 25 prosent hadde gjort det. Samtidig oppga 44 prosent at de var villig til å betale mer for etiske produkter, mens bare én prosent faktisk kjøper etiske varer. Denne trenden eksisterer fremdeles ifølge rapporten Sustainable Brand Index (SB Insight AB, 2019). Likevel har norske forbrukere hatt størst positiv utvikling det siste året blant landene som deltok i studien. Funnet tydeliggjør en gradvis endring i forbrukernes bevissthet, noe som blant annet skyldes økt kommunikasjon fra myndigheter og næringsliv (SB Insight AB, 2019), et tiltak som støttes av Terlau og Hirsch (2015) og Ditlev-Simonsen (2015). Likevel eksisterer fremdeles et signifikant holdning-atferd-gap mellom forbrukeres holdning til bærekraft og deres faktiske atferd (SB Insight AB, 2019). Norske forbrukere er ekstremt prisbevisste, illojale og handler etter vaner (Virke, 2017).

Forbrukernes vaner kan derfor bli en utfordring i forbindelse med bærekraftig forretningsmodellinnovasjon i dagligvarebransjen (Ditlev-Simonsen, 2015; Park & Lin, 2018). For å redusere bærekraftsproblemet må bransjen endre sine eksisterende forretningsmodeller ved å se muligheter, eller ta ansvar basert på egne eller andres negative eksternaliteter (Jørgensen & Pedersen, 2013). Bransjen må ikke nødvendigvis endre alle komponentene i forretningsmodellen, det kan dreie seg om endring i bare en av dem eller sammenhengen mellom dem. Forretningsmodellinnovasjon kan dermed innebære både radikale og inkrementelle endringer (Foss & Saebi, 2015). Vi har utformet fire forslag til forretningsmodellinnovasjon dagligvareaktørene kan gjennomføre for å redusere de tre mest

vesentlige bærekraftsutfordringene. Disse vil diskuteres i denne avsluttende delen av oppgaven.

## 6.2 Høyt forbruk av ressurser

Ekspertene vurderte utfordringen *Høyt forbruk av ressurser* som mest vesentlig i norsk dagligvarebransje. Matproduksjonen er ansvarlig for omtrent 30 prosent av verdens klimagassutslipp, da dyrking og foredling av varer som korn, kjøtt og grønnsaker krever store landområder og enorme mengder vann (Virke, 2017). Earth Overshoot Day fremhever dagens altfor høye ressursbruk (Earth Overshoot Day, 2018). I tillegg forventes det at verdens matproduksjon må øke med omtrent 60 prosent for å dekke behovet til den forventede befolkningmengden i 2050 (Virke, 2017). Dette tilsier at matproduksjon vil kreve flere ressurser kloden ikke har. Det høye ressursforbruket truer miljø, klima og leveforhold, og byr på store utfordringer.

En av de mest ressurskrevende produksjonene innenfor matindustrien er kjøttproduksjon. Ifølge en omfattende studie gjennomført av Poore og Nemeck (2018), kan CO<sub>2</sub>-utslipp fra landbruket halveres dersom vi dyrker korn eller grønnsaker istedenfor å holde dyr. Dersom dette skal bli en realitet må kjøttforbruket reduseres og erstattes av plantebaserte alternativer. Hva kan dagligvarebransjen gjøre for å stimulere til et mer plantebasert kosthold, og dermed redusere matindustriens høye ressursbruk? Sammen med intervjuobjektene har vi diskutert forslaget og hvordan dagligvarebransjens forretningsmodeller må endres for å kunne lykkes.

Bransjens klassiske forretningsmodell innebærer å *skape* verdi for kunden ved å tilgjengeliggjøre produkter i fysisk butikk (Jørgensen et al., 2019). For å fremme et plantebasert kosthold kan bransjen tilby et bredere plantebasert vareutvalg innen visse produktgrupper, særlig typiske middagsprodukter hvor kjøtt i stor grad brukes i dag. Gramstad uttalte blant annet at “blir alternativene til rødt kjøtt bra nok, så tror jeg forbrukeren velger det”, noe Pedersen også poengterer. Derfor vil det være spesielt viktig å tilby alternativer til kjøtt som anses som minst like gode, og som kan skape minst like stor verdi for kunden som rene kjøttprodukter. I tillegg kan økt vareutvalg i seg selv skape verdi for kunden. På en annen side kan bransjen møte lave salgstall dersom produktet ikke vurderes som et likeverdig alternativ, grunnet forbrukernes holdning-atferd-gap (Ditlev-Simonsen, 2015; Terlau & Hirsch, 2015). Likevel kan et mer plantebasert kosthold ha helsemessige gevinster i tillegg til



---

de miljømessige (Godfray et al., 2018), som kan skape verdi for kunden om de innehar kunnskap om dette. Det er dermed viktig at bransjen øker kommunikasjonen om de plantebaserte produktenes attributter, som støttes av Terlau og Hirsch (2015) og White et al. (2019).

*Levering* av et bredere tilbud av plantebaserte alternativer vil kreve samarbeid på tvers av verdikjeden. Først og fremst må nye produkter utvikles av leverandørene, noe som kan være ressurskrevende. Da kan det være hensiktsmessig for leverandørene å gjennomføre eksperimenter, i henhold til RESTART-rammeverket (Jørgensen & Pedersen, 2017), for å kartlegge hvilke produkter forbrukerne ønsker. Eksperimentene kan være i form av forbrukerundersøkelser og smakstester, som kan øke sannsynligheten for at produktene etterspørres av detaljistene og at forbrukerne faktisk ønsker å kjøpe dem. Uten etterspørsel vil det ikke være hensiktsmessig for leverandørene å bruke ressurser på utvikling av nye produkter. Derfor er det sentralt at detaljistene bidrar til økt salg av plantebaserte produkter, noe som vil kreve endringer i ulike aktiviteter.

Gramstad trekker frem produktenes vareplassering og tilgjengelighet som viktig i den forbindelse. Hun argumenterer for at produktene bør være like tilgjengelig og synlig som kjøttbaserte alternativer, om ikke mer. Dette støttes av Terlau og Hirsch (2015), som blant annet anbefaler “dulting” som et virkemiddel for bærekraftig forbrukeratferd. Økt eksponering av plantebaserte produkter kan resultere i mer bærekraftig forbruk, da det kan bryte opp forbrukernes vaner (White et al., 2019). Dette kan igjen bidra til å lukke holdning-atferd-gapet, og dermed gi økt salg. Andre aktiviteter som kan være hensiktsmessig å endre er detaljistenes markedsføringsaktiviteter. I forbindelse med høytider oppstår det ofte priskrig på sesongvarer. Rundt juletider var det priskrig på juleribbe, noe Gramstad påpeker som en negativ utvikling. Priskrig på kjøttprodukter vil øke forbruket, og er dermed et steg i feil retning. I tillegg ser vi hver sommer at detaljistene har tilbud som “3 for 2 på alle pølser”, som også vil øke salget av kjøttbaserte produkter. Dersom detaljistene tilbyr flere plantebaserte alternativer til eksempelvis grillsesongen og heller har tilbud på disse, vil det være et steg i riktig retning mot et mer plantebasert kosthold. Aktivitetene kan dermed gjøre det enklere å ta bærekraftige valg, da forbrukerne oppmuntres til bærekraftig atferd (White et al., 2019).

En utfordring Pedersen poengterer som kan oppstå på veien mot et mer plantebasert kosthold, er at leverandører av animalske produkter i stor grad må omstille seg. Dersom forbruket av kjøtt reduseres, vil dagens kjøttprodusenter få redusert inntekt. Pedersen foreslår at norske

kjøttprodusenter investerer og til dels legger om produksjonen til å bli mer plantebasert, i likhet med “de største kjøttprodusentene i UK som har investert hundrevis av millioner i non-meat produksjon”. Ved å omstille produksjonen vil leverandørene ta ansvar for egne negative eksternaliteter, samtidig som de leverer verdi (Jørgensen & Pedersen, 2017). Gramstad trekker videre frem at norske kjøttprodusenter har mye landareal som kan utnyttes for å innta det nye markedet, noe som støttes av NIBIO (2019). Ved omstilling av produksjonen kan leverandører av animalske produkter sikre sin eksistens, selv om forbrukerne endrer sine innkjøpsvaner.

Måten dagligvareaktørene *kaprer* verdi vil være tilsvarende som i dag, da varene tilbys og betales i fysisk butikk. Likevel kan størrelsen på verdikapringen til den enkelte aktør endres. Først og fremst vil størrelsen på verdikapringen avhenge av produktenes pris. Dersom det er høy konkurranse innenfor det gitte produktmarkedet, vil prisene presses ned og størrelsen på verdikapringen vil avhenge av forhandlingsmakten mellom aktørene. Ved lav konkurranse kan aktørene i bransjen kapre større verdi, men hvem som kaprer størst verdi vil også avhenge av forhandlingsmakt. Pedersen påpeker at produksjon av plantebaserte alternativer vil være billigere og mer kostnadseffektivt enn å avle opp kyr. I tillegg konkluderer NIBIO (2019), som forsker på norsk produksjon av planteprotein, med at produksjonen kan økes med ti prosent. Hvor mye produksjonen øker vil likevel avhenge av etterspørselen. Ingen vet med sikkerhet om forbruket av plantebasert protein vil øke, derfor innebærer det en stor økonomisk risiko for kjøttprodusentene å omstille produksjonen.

Myndighetene kan stimulere til økt tilbud av plantebaserte alternativer, ved å eksempelvis subsidiere deler av produksjonen. Pedersen ser for seg dette som et aktuelt tiltak for å øke insentivet for produksjon av plantebaserte alternativ. Gramstad trekker også frem myndighetene som en mulig drivkraft, men poengterer følgende: “Jeg tror det sitter langt inne for norske myndigheter å for eksempel komme med en avgift på rødt kjøtt, som har vært foreslått. Noe som selvfølgelig kan komme, er sterkere nasjonale kostholdsråd”. Det fremkommer derfor av intervjuobjektene at myndighetene kan påvirke, men at dette bør være i form av subsidier eller retningslinjer, ikke avgifter. Innblanding fra myndigheter støttes også av Ditlev-Simonsen (2015), da forbrukere i stor grad er åpen for dette. Retningslinjer i form av kostholdsråd og kunnskapsdeling kan bedre forbrukernes innsikt om kjøttforbrukets konsekvenser. Dette kan også bidra til å normalisere økt konsum av plantebaserte alternativer og gjøre det mer sosialt akseptert, som kan være viktig for en bærekraftig endring i forbrukeratferd (White et al., 2019).

---

Videre kan det stilles spørsmål til aktørenes motivasjon for å fremme plantebaserte alternativer. Dersom myndighetene stimulerer til å fremme plantebasert kosthold, og bransjen tilpasser seg dette, vil forretningsmodellinnovasjonen være ytre motivert. Likevel kan detaljistene ta initiativ selv, uten press fra myndigheter. Da vil innovasjonen være indre motivert og ha likhetstrekk med business cases *for* sustainability (Schaltegger et al., 2012), forutsatt at detaljistene fremmer plantebaserte alternativ uavhengig av etterspørsel. I et slikt tilfelle vil detaljistene legge press på kjøttprodusentene for omstilling av produksjonen. Grunnet kjøttprodusentenes hovedvirke er det mulig de kun ønsker å investere i produksjon av plantebaserte alternativer dersom det gir økonomiske gevinster. Dermed kan omstillingen være økonomisk motivert med en bærekraftig fasade. Innovasjonen har dermed også likhetstrekk med business cases *of* sustainability (Schaltegger et al., 2012). Samtidig er det tenkelig at kjøttprodusentene ønsker å investere i produksjon av plantebaserte alternativer, da de kan ha et genuint ønske om å redusere dagens høye ressursbruk. Motivasjonen for å fremme plantebaserte alternativer kan dermed være både indre og ytre motivert.

Vi ser allerede at flere plantebaserte alternativer tilgjengeliggjøres i markedet. Ofte har bransjens bærekraftstiltak vært basert på trender, som med palmeolje og plast. Gramstad ser videre tegn til at reduksjon av kjøttforbruk også er en trend, og tror denne vil bli mer synlig fremover. Likevel er det fremdeles en lang vei å gå for å redusere forbruket av kjøtt og dermed redusere ressursbruken i matproduksjon. En utfordring bransjen kan møte er forbrukernes vaner og holdning-atferd-gapet (Ditlev-Simonsen, 2015). Et bredt produktutvalg og gjennomtenkte aktiviteter som fremmer et plantebasert kosthold, kan likevel bidra til å overvinne utfordringen tilknyttet forbrukeratferd. Produktene må i tillegg til å være bærekraftig, være så gode at de utkonkurrerer alternativet. Gramstad poengterer at “Jeg har lite tro på konsepter som blir lansert bare for å være bærekraftig”. Det blir derfor essensielt at forbrukerne får merverdi av å kjøpe og konsumere produktet.

## 6.3 Matsvinn

Ett av delmålene under FNs bærekraftsmål er å halvere matsvinnet innen 2030 (FN, 2019). I 2017 ble omtrent 385 000 tonn mat kastet i Norge, og tilsvarende problem eksisterer i store deler av resten av verden (Matvett, 2018). Ifølge Virke (2017) står den norske husholdningen for 2/3 av matsvinnet i Norge, mens dagligvarebransjen og matindustrien har ansvar for det resterende. Samtidig som matsvinn er et problem i seg selv, kan det også knyttes til

utfordringen vi diskuterte i forrige delkapittel. Kasting av mat er ressurser som ikke blir utnyttet, og bidrar dermed til for høy ressursbruk. I dag har dagligvarebransjen større fokus på matsvinn enn noen gang, noe som kan anses som en trend i likhet med reduksjon av kjøttforbruk. Blant annet har flere leverandører imitert Q-meieriene og endret datomerkingen til “best før, men ikke dårlig etter” (Q-meieriene, 2017). Endringen ble gjort etter press fra forbrukerne med foredragsholder og forfatter Mette Nygård Havre i spissen. Havre startet en folkebevegelse mot matsvinn og kaller seg selv matredder, et ord som har fått så mye oppmerksomhet at det kom på topp-ti listen for årets ord i 2018 (Språkrådet, 2018).

Hvordan kan dagligvarebransjen forebygge matsvinn ytterligere, samtidig som de skaper verdi for kunden? En løsning vi har diskutert med intervjuobjektene er “Matreddermiddag”. Ideen er at detaljistene lager middagsposer basert på tilgjengelige ingredienser med kort holdbarhet, og tilbyr disse i sine butikker. Alle varene må ikke nødvendigvis ha kort holdbarhet, men enkelte skal ha det. Matreddermiddag selges med tilhørende oppskrift basert på posens ingredienser, og vil ha lavt prisnivå sammenlignet med produktenes opprinnelige pris. Pedersen poengterer at produktene i posen er tilsvarende varer detaljistene i utgangspunktet tilbyr, men at “de pakkes inn i en tjeneste”. Det er derfor en form for tjenestelogikk, som Gramstad forteller er en trend i varehandelen. I henhold til RESTART-rammeverket er tjenestelogikk et godt veivalg for en bærekraftig business (Jørgensen & Pedersen, 2017). Dette fremheves også av Andreassen (2019), som tror at fremtiden i varehandelen er tjenester og ikke varer, dermed vil tjenesteinnovasjon være nødvendig.

Middagstjenesten vil *skape* verdi for kunden på en annerledes måte enn de enkelte produktene gjør i dag, ved at detaljistene tilbyr en ny tjeneste som forenkler forbrukernes middagsplanlegging samtidig som matsvinn reduseres. Innovasjonen vil kreve lite av forbrukerne, i tillegg til at en reduksjon av matsvinn og overskuddsmat kan gi forbrukerne merverdi. Matreddermiddag kan dermed inspirere til mer bevisst forbrukeratferd, hvor matsvinn settes i fokus, samtidig som det dekker forbrukers behov på en bedre måte sammenlignet med å selge produktene enkeltvis i butikken. Ved å ha fokus på plantebaserte alternativ i posene kan dette også redusere ressursbruken ytterligere, og på den måten være en driver for reduksjon av flere bærekraftsutfordringer.

Selv om Matreddermiddag kan skape verdi for kunden, er det ikke gitt at innovasjonen vil lykkes i markedet. Likevel kan navnet “Matreddermiddag” stimulere til økt salg, da ordet matredder har fått mye positiv medieoppmerksomhet det siste året (Språkrådet, 2018). Dette

---

kan påvirke forbrukernes assosiasjoner i en positiv retning, i tillegg til at det kan ha sosial påvirkningskraft, slik White et al. (2019) fremhever som sentralt for å oppnå bærekraftig forbrukeratferd. White et al. (2019) fremhever i tillegg viktigheten av å gjøre bærekraft mer håndfast. Ved å tydeliggjøre hva kjøp av Matreddermiddag bidrar til, kan det resultere i økt salg. Dette kan eksempelvis kommuniseres på selve posen produktene ligger i. Likevel kan det være hensiktsmessig å gjennomføre eksperiment i form av test-middager for å overvåke etterspørselen, noe som anses som sentralt av Jørgensen & Pedersen (2017), slik at en eventuell investering blir mindre risikofyllt.

Samtidig kan en innovasjon avvises selv om den anses som fordelaktig, hvis forbrukerne pålegges å endre sine handlevaner (Sheth, 1981). Basert på dette er det sannsynlig at produkter som krever små endringer i forbrukerens vaner blir bedre mottatt, og dermed lettere kan overleve i markedet. Dette støttes av Pedersen som uttaler følgende: “Jeg tror de mest effektive grepene er der du klarer å gjøre det grønne valget enkelt, tilgjengelig og attraktivt for kunden. Se for eksempel Burger King som har lansert The impossible burger med non-meat som smaker som en vanlig burger”. Her fremhever Pedersen viktigheten av enkle, bærekraftige produkter som dekker forbrukers behov på en ny måte, uten store endringer i forbruksvaner. Matreddermiddag vil være tilgjengelig i fysiske butikker som forbrukerne likevel besøker, og varesortimentet endres ikke. Derfor vurderer vi middagstjenesten som en innovasjon som ikke pålegger kunden å endre sine handlevaner.

For å *levere* verdierklæringen til forbrukere må bransjen tilpasse ressursene. Hvordan skal detaljistene lage oppskrifter basert på tilgjengelige varer? Produktene med lav holdbarhet vil variere fra dag til dag, og tilpasning og utarbeidelse av oppskrifter vil være både tid- og ressurskrevende om det gjøres manuelt. Dette er noe både Gramstad og Pedersen trekker frem som en utfordring. Likevel kan Pedersen se for seg at “det må være en eller annen form for standardiseringsmulighet i det, aller helst automatisering”. Dersom detaljistene har digitale system som fanger opp antall produkter og tilhørende holdbarhet, vil de til enhver tid ha oversikt over produkter som snart når utløpsdato. I tillegg vil det være nødvendig med tilgang til oppskriftsdata-baser som kan knyttes mot produktene med lav holdbarhet. Dersom dette er tilfellet, vil tjenesten kun kreve manuelle aktiviteter når varer skal plukkes og klargjøres.

Utarbeidelse av databaser med oppskrifter kan være ressurskrevende for detaljistene. Derfor vil det være viktig med allianser for å innhente nødvendige ressurser (Jørgensen & Pedersen, 2017). En allianse med kokker eller nettsteder som matprat.no, kan være velegnet for å få

tilgang til oppskriftsdatabaser, slik at detaljistene ikke må bruke ressurser på egenutvikling. I tillegg kan samarbeid på tvers i verdikjeden være fordelaktig, da varer som leverandør eller grossist har for store kvantum av også kan brukes i middagstjenesten. På denne måten kan hele verdikjeden kapre verdi dersom Matreddermiddag blir en realitet.

Teknologien som muliggjør automatisk kobling mellom produkter og oppskrifter er derimot ikke tilgjengelig hos detaljistene i dag, og derfor vil det være nødvendig med allianser for å utvikle og anskaffe den (Jørgensen & Pedersen, 2013; Jørgensen & Pedersen, 2017). Virke (2017) fremlegger at dagligvarebransjen er i stadig utvikling, og at ny teknologi vil gi både muligheter og utfordringer. Utvikling av nye løsninger som kan standardisere aktivitetene tilknyttet Matreddermiddag, kan dermed realisere innovasjonen. I tillegg vil overvåkning av produktene også skape bedre vareflyt.

Detaljistene vil *kapre* større verdi om produktene selges fremfor å bli avfall. Dermed vil de kapre verdi så lenge produktene selges til høyere pris enn innkjøpspris (Jørgensen & Pedersen, 2013). Samtidig må forbruker få verdi for pengene for at de skal ønske å kjøpe tjenesten, da de i praksis kan kjøpe varene som selges i middagsposen enkeltvis i butikken. For å optimere verdikapringen kan det derfor være hensiktsmessig å utføre eksperimenter i form av sensitivitetsanalyser for å kartlegge prisnivå, noe Jørgensen og Pedersen (2017) fremhever som sentralt. Gjennom studien til Ditlev-Simonsen (2015) ser vi at svært få forbrukere er villig til å betale for bærekraftige produkter. Det sentrale er derfor at “det kan ikke koste mer enn det smaker”, ifølge Pedersen. Da blir det viktig å prise så lavt at kunden kjøper tjenesten, men høyt nok til at salget gir overskudd. I tillegg må investeringskostnader tilknyttet utvikling og anskaffelse av ny teknologi betraktes. Middagstjenestens inntektsstrøm vil ikke nødvendigvis dekke investeringskostnadene i seg selv, men investeringen kan forbedre vareflyten og dermed resultere i kostnadsbesparelser i samtlige ledd i bransjen.

Innovasjonen har elementer både fra Too Good To Go og matkasser, noe Pedersen påpeker. Matkassene hadde solid vekst de første årene etter oppstart, men har etter hvert stabilisert seg (Solem, 2017). Too Good To Go har også hatt betydelig vekst både i antall brukere og samarbeidspartnere (Too Good To Go, u.å. b). Dette kan indikere at det er marked for en tjeneste som Matreddermiddag. Likevel kan det være hensiktsmessig å gjennomføre eksperimenter i form av å selge test-middager for å undersøke hvordan innovasjonen blir mottatt av kundene, i tillegg til å gjennomføre sensitivitetsanalyser.

---

Videre kan det stilles spørsmål til om detaljistene har insentiv til å implementere forretningsmodellen. Innovasjonen tar utgangspunkt i reduksjon av matsvinn, og har derfor likhetstrekk med *business cases for sustainability* (Schaltegger et al., 2012), da det vil være et indre motivert tiltak fra aktørenes side (Jørgensen & Pedersen, 2013). Det er avgjørende at detaljistene ser verdien av innovasjonen, ettersom Matreddermiddag vil kreve endring av kjerneaktivitetene. Likevel er motivasjonen ikke-økonomisk, da hovedformålet er å redusere bærekraftsutfordringen og de økonomiske gevinstene vil være begrenset. Middagstjenesten vil kreve store endringer i dagens ressurser, men samtidig vil det være en endring som sannsynligvis kommer uansett grunnet den digitale utviklingen. I tillegg har flere aktører fra bransjen allerede signert en bransjeavtale om å redusere matsvinnet med 50 prosent innen 2030, i henhold til FNs bærekraftsmål (Regjeringen, 2017b). Det vil dermed være nødvendig med både endring og innovasjon, som kan styrke bransjens insentiver for implementering av forretningsmodellen.

## 6.4 Lineær økonomi

Ekspertpanelet rangerte *Lineær økonomi* som den tredje mest vesentlige bærekraftsutfordringen i norsk dagligvarebransje. De fremhever problemet tilknyttet hvordan en lineær bransje kan bli mer sirkulær, og at dagens løsninger ikke er optimal sammenlignet med mulighetene som ligger i en sirkulær økonomi. Da store deler av dagligvarebransjens verdikjede naturlig nok er lineær, og baseres på en “utvinn, bruk og kast”-logikk (Jørgensen et al., 2019), stopper verdikjeden når matvarene konsumeres. Samtidig har deler av bransjens verdikjede potensial til å bli mer sirkulær.

Dagligvarebransjen kan bli mer sirkulær ved å innføre krav om at matvareemballasje skal kunne gjenvinnes i sin helhet. I dag har mange produkt emballasje bestående av eksempelvis både plast og papp, dermed må hele emballasjen kastes i restavfallet, da den ikke kan gjenvinnes. Denne typen emballasje hindrer gjenbruk av ressurser og bidrar til opprettholdelse av en lineær syklus. Dersom det innføres krav til at all emballasje skal kunne gjenvinnes vil materialene derimot sirkulere lengre i verdikjeden. Likevel er ikke gjenvinning en optimal løsning fra et sirkulært perspektiv, da en sirkulær økonomi omhandler “oppsirkulering” fremfor “nedsirkulering” (Jørgensen et al., 2019). Gjenvinning av emballasje innebærer at ressursene får dårligere kvalitet hver gang de resirkuleres, men likevel kan det være et viktig steg mot en mer sirkulær dagligvarebransje.

Vil nye krav til gjenvinnbar emballasje *skape* verdi for kunden? Produktets hovedegenskaper vil være uendret, dermed vil kundens behov dekkes på tilsvarende måte som tidligere. Likevel kan bevisste forbrukere få merverdi av at bransjen tar ansvar og reduserer egen skygge. Som studiene av Ditlev-Simonsen (2015) og Park og Lin (2018) presiserer, har forbrukere i stor grad positive holdninger til bærekraftige produkter, men er ikke villig til å anstrenge seg for en mer bærekraftig atferd. Derfor kan emballasjekravet gi forbrukerne følelsen av å utøve bærekraftig atferd, til tross for at det ikke er et aktivt valg de selv tar. Dette forutsetter derimot at bransjen kommuniserer endringen til forbrukerne, som i tillegg kan motivere til bærekraftig atferd (White et al., 2019). Til tross for dette blir gjerne ikke emballasjekravet bemerket av samtlige av forbrukerne, og vil dermed ikke skape merverdi for alle. Likevel vil det ha verdi fra et bærekraftsperspektiv.

Dersom all emballasje skal kunne gjenvinnes, må leverandørene gjøre endringer i hvordan de *leverer* verdi, ved å endre aktiviteter og ressurser (Jørgensen & Pedersen, 2013). Likevel uttrykker Pedersen at “Jeg tenker ikke på kravet som noe som vil kreve en omfattende endring i forretningsmodellen”. Dermed er det ikke nødvendigvis behov for store endringer i verdileveringen for å endre emballasjen. Til tross for dette trekker han frem at emballasjekravet vil kreve større endringer hos enkelte leverandører. I mange tilfeller er emballasje utformet for å opprettholde produktets egenskaper, eksempelvis består ofte potetgullemballasje av både plast og aluminium av denne grunnen. Innføring av emballasjekrav kan derfor skape utfordringer tilknyttet opprettholdelse av produktens egenskaper. I den forbindelse vil det være hensiktsmessig å eksperimentere for å avdekke hvilken emballasje som fungerer og ikke (Jørgensen & Pedersen, 2017). Samtidig kan det bli enklere å produsere emballasjen, da den kun krever ett materiale. Dermed kan kravet være uproblematisk å rette seg etter for noen leverandører, mens andre må endre blant annet produksjonsmetode, produksjonsutstyr, innkjøpsavtaler og utforme nytt emballasjedesign.

Da hovedproduktet er uendret og innovasjonen i liten grad øker verdiskapingen, vil ikke *verdikapringen* mot forbruker endres. Dette tilsier at aktørene ikke kan forvente økte inntekter som en konsekvens av emballasjekravet. Derfor er det i hovedsak et spørsmål om hvem som skal ta kostnaden for å endre emballasjen, og hvordan kostnadsfordelingen vil bli mellom leverandør, grossist og detaljist. Som Gramstad poengterer vil “ingen med et budsjett være interessert i å ta disse kostandene”. Pedersen understøtter dette, og fastslår at produsentene vil være flaskehalsen. Derfor foreslår han at aktørene i verdikjeden kan samarbeide og



---

delfinansiere utviklingen av ny emballasje i en overgangsfase. Løsningsforslaget indikerer at allianser og forhandlinger er avgjørende for å finne en optimal løsning, noe som støttes av Jørgensen og Pedersen (2017). En aktuell alliansepartner kan være Emballasjeforeningen, som har formål om å “sikre optimale, ressursriktige og miljøtilpassede emballaseløsninger” (Emballasjeforeningen, u.å.). Foreningen kan dermed være et godt utgangspunkt for nærmere samarbeid, da de har medlemmer fra samtlige ledd i dagligvarebransjen, i tillegg til emballasjeprodusenter. Likevel er ikke alle bransjens aktører medlem, som er nødvendig for å kunne sikre optimale løsninger og rettferdig finansiering.

Videre kan det stilles spørsmål til hvem som skal reise kravet om at all emballasje skal kunne gjenvinnnes. Vi har allerede sett lignende krav bli reist av EU, som i 2018 varslet forbud mot engangsplast (European Parliament, 2019). Det er derfor nærliggende å forvente at EU også kan forby emballasje av blandede materialer, noe Pedersen trekker frem: “Kravet kan sammenlignes med forbudet mot engangsplast, så det er på mange måter mulig å innføre krav om at man ikke kan blande emballasje. Det kan skje over natten”. I tillegg nevner både Gramstad og Pedersen myndighetene som en mulig initiativtaker. Derfor er det ikke gitt hvem som er best egnet som initiativtaker. Om EU fremmer kravet vil det omfatte alle medlemslandene, inkludert EØS, og vil dermed ha stor påvirkningskraft. Dersom norske myndigheter derimot fremmer kravet, vil det naturlig nok omfatte færre aktører og påvirke bærekraftsproblemet i mindre grad. Likevel er bærekraftsutfordringene et problem som ikke er tilknyttet landegrenser, og uansett hvem som er initiativtaker kan kravet være et viktig steg i riktig retning.

I henhold til Jørgensen et al. (2019) er det avgjørende at en offentlig myndighet bidrar for at et skifte fra lineær til sirkulær økonomi skal være reelt. Samtidig poengterer de at forbrukerne også må være med på samarbeidet. Dersom emballasjekravet innføres trenger ikke forbrukerne å ta et aktivt valg når de handler, men vil derimot få en viktig rolle etter produktet er konsumert. I 2017 ble 39 prosent av norske husholdningers avfall levert til kildesortering, mot 42 prosent i perioden 2007 til 2010 (Statistisk Sentralbyrå, 2018a). Dermed er det en negativ trend i gjenvinningsgraden, noe Gramstad uttrykker bekymring for. Et emballasjekrav vil forenkle gjenvinning i husholdningen, men krever samtidig at forbrukerne tar sin del av ansvaret. Den negative utviklingen kan tyde på at flere tiltak bør iverksettes for å øke gjenvinningsgraden. Et tiltak kan være utbedring av dagens gjenvinningsstasjoner og sorteringsmuligheter i husholdningen. Dette vil gjøre det enklere å skape bærekraftige vaner,

som er viktig for å lukke holdning-atferd-gapet (White et al., 2019). En atferdsendring vil derfor være essensiell for at emballasjekravet skal ha verdi, og for at Norge skal nærme seg EU-kravet om 50 prosent materialgjenvinning innen 2020 (European Union, 2008).

Innføringen av emballasjekravet vil presse enkelte leverandører og underleverandører til å endre deler av sine kjerneaktiviteter, mens forretningsmodellene til grossister og detaljister forblir uendret. På bransjenivå er dermed emballasjekravet en inkrementell innovasjon som bare vil påvirke enkelte aktørers kjerneaktiviteter. Forretningsmodellen har derfor likhetstrekk med *business cases of sustainability* (Schaltegger et al., 2012), som understøttes av at innovasjonen gjøres på bakgrunn av et krav og dermed vil være ytre motivert. Samtidig vil ikke emballasjekravet direkte føre til økonomiske gevinster, men en overholdelse av kravet kan ha positive ringvirkninger (Eccles et al., 2014). Til tross for dette kan kravet ha motsatt effekt om det ikke overholdes, da det kan ha negativ innvirkning på omdømme. I slike tilfeller kan det også forventes sanksjoner fra initiativtaker.

Til tross for at emballasjekravet vil kreve lite av mange aktører, en “lavhengende frukt” ifølge Pedersen, kan det ha stor påvirkning på den totale materialgjenvinningen i Norge. Bransjens størrelse og påvirkningskraft sørger for dette (Virke, 2017). Selv om emballasjekravet blir en realitet har bransjen en lang vei å gå før de kan kalle seg sirkulær. Samtidig poengterer Pedersen at “jo raskere vi kommer over i en digital verden, at butikkene ikke finnes i sin nåværende form, da vil det være lettere å bli sirkulær”. Det tyder på at hovedutfordringen tilknyttet sirkulær økonomi i dagligvarebransjen er den lineære verdikjeden, og at det er nødvendig med en helomvending for at bransjen kan bli sirkulær. En helomvending kan være realistisk for fremtidens dagligvarebransje. Allerede har matkasser etablert seg i markedet, og i USA har teknologi muliggjort oppstarten av den selvbetjente butikken Amazon Go (Amazon, u.å.). I mellomtiden kan inkrementelle innovasjoner som emballasjekravet være et lite steg mot en mer sirkulær dagligvarebransje.

Er det reelt at det kan komme krav som innebærer at all emballasje skal kunne gjenvinnes i sin helhet? Både Gramstad og Pedersen påpeker at emballasjeutfordringen er i fokus i bransjen, og at emballasjen som brukes i dag er mer ressurseffektiv enn tidligere. Eksempelvis lanserte Sørlandschips nylig potetgullemballasje som kan sorteres som plast (Sørlandschips, u.å.). Dette er en stor forbedring i forhold til eksisterende chipsposer av blandet materiale. Et krav om gjenvinnbar emballasje vil dermed resultere i at flere leverandører gjør som Sørlandschips. I tillegg vil EU-kravet om 50 prosent materialgjenvinning gi insentiv for at

---

kravet faktisk kan komme, spesielt da Norge ligger dårlig an til å nå målet (Statistisk Sentralbyrå, 2018a). Emballasjekravet kan også være et lite steg i riktig retning mot en mer sirkulær økonomi. Likevel er det sentralt at forbrukerne også tar sin del av ansvaret for at produktenes livssyklus skal bli mer sirkulær (Jørgensen et al., 2019).

## 6.5 Bærekraftsmerking

Som tidligere diskutert er bærekraftsproblemet både stort og komplekst (Missimer et al., 2017). Pedersen fremhever at det eksisterer en rekke underordnede utfordringer tilknyttet bærekraft, og at reduksjon av en utfordring kan resultere i positive ringvirkninger for andre utfordringer. En rekke inkrementelle endringer kan dermed redusere det totale bærekraftsproblemet. Til tross for at de fleste innovasjoner er inkrementelle (Jørgensen & Pedersen, 2017), kan det være interessant å diskutere om en mer omfattende innovasjon kan resultere i positive ringvirkninger for hele verdikjeden, og dermed bidra til en mer bærekraftig dagligvarebransje.

En av ekspertene fra delphistudien påpekte at forbrukerne står ovenfor et kompetansegap tilknyttet hva som faktisk er bærekraftig, og hva som ikke er det: "Forbrukerne har ikke anelse om hva de skal gjøre for å ta bærekraftige valg. Vi bør merke matvarer med bærekraftsstempel ift. hva de bidrar med ift. miljø. Stor forskjell på oppfattelse av hva som er bærekraftig og hva som faktisk er bærekraftig - GAP". Eksperten fremhever dermed mangelfull informasjonsdeling og kunnskap om produktenes faktiske fotavtrykk. Grunnet bærekraftsproblemetets kompleksitet er det spesielt vanskelig for forbrukerne å få oversikt. Videre fremhever både Terlau og Hirsch (2015) og White et al. (2019) at formidling av et produkts bærekraftige egenskaper kan bedre bærekraftig forbrukeratferd. Basert på dette ønsker vi å diskutere effekten bærekraftsmerking av matvarer kan ha på bærekraftsproblemet, og hvordan bransjens forretningsmodeller må endres for å iverksette det. Bærekraftsmerket vil være gradert og visualiserer for kunden i hvilken grad et produkt og hele dets verdikjede er bærekraftig. Dette vil tydeliggjøre produktets påvirkning og gjøre det enklere for forbruker å ta bærekraftige valg.

Et bærekraftsmerke vil kunne *skape* verdi i form av økt kunnskap hos forbruker, slik at bevisste forbrukere kan få merverdi om de kjøper et bærekraftig produkt og faktisk vet at det er bærekraftig. I tillegg vil det bli enklere å ta bevisste valg, noe som også kan skape verdi.

Likevel er det ikke gitt at merking av produkter vil gi forbrukeren merverdi. Først og fremst er produktet likt, da det kun er informasjonsdelingen om produktet som er endret. Samtidig fremhever både Virke (2017) og NorgesGruppen (2019) at norske forbrukere er ekstremt prisbevisste. Dette påpeker også Gramstad og Pedersen, som derfor antar at bærekraftsmerking kan skape verdi for forbruker, men ikke høy nok verdi til at de endrer atferd.

På bakgrunn av dette er holdning-atferd-gapet også en utfordring for bærekraftsmerket. Til tross for at både Terlau og Hirsch (2015) og White et al. (2019) fremhever at merking og tydelig kommunikasjon kan føre til bærekraftig atferd, er både Gramstad og Pedersen skeptisk. Samtidig fremhever Virke (2017) viktigheten av god merking slik at forbrukerne kan ta trygge og velbegrunnede valg, da miljøvennlig handel stadig blir viktigere for både bransje og miljøbevisste forbrukere. På en annen side eksisterer det i dag flere ulike miljømerker i dagligvarebransjen, eksempelvis Fairtrade, Debio og Svanemerket. Ulike merkinger kan forvirre forbruker og vil dermed ikke ha ønsket effekt på forbruksmønsteret (Richter, Thøgersen & Klöckner, 2018). Richter et al. (2018) påpeker derfor at merking kunne fungert bedre om det kun eksisterte ett bærekraftsmerke. Dette understreker også White et al. (2019) sin forutsetning om at formidlingen må være tydelig og konsistent på tvers av kategorier. Ett bærekraftsmerke kan dermed være fordelaktig fremfor alle merkene som eksisterer i dag. Likevel vil det være hensiktsmessig å gjennomføre eksperimenter tilknyttet merkets påvirkning på forbrukeratferd, før det eventuelt iverksettes (Jørgensen & Pedersen, 2017), grunnet usikkerhet rundt effekten på forbrukeratferd.

På en annen side vil utviklingen av bærekraftsmerket være svært omfattende og innebære endringer i hvordan bransjen *leverer* verdi. Først og fremst må det avgjøres hvilke kriterier som skal bestemme i hvilken grad et produkt er bærekraftig, og hvordan disse kriteriene skal avveies. Pedersen fremhever at dette er hovedutfordringen med denne type merking: “Skulle vi merket en engangskopp i papp som mindre bærekraftig fordi CO2-utslippene ved produksjon er høyere enn produksjon av plast, eller skulle vi merket en engangskopp i plast som mindre bærekraftig siden den er laget av plast og har en tendens til å ende opp i sjøen som mikroplast?”. Gjennomføringen av vesentlighetsanalysen viste også uenighet om hvilke utfordringer som er mest vesentlig, som kan understøtte at avveining av kriterier kan bli utfordrende. I den forbindelse vil det være hensiktsmessig å utføre eksperimenter tilknyttet hvordan de skal velge kriterier (Jørgensen & Pedersen, 2017), da en rekke faktorer må

---

studeres og avveies. Ettersom FNs bærekraftsmål er verdens arbeidsplan for bærekraftig utvikling, kan det være hensiktsmessig å basere kriteriene til bærekraftsmerket på disse målene. Videre har Statistisk Sentralbyrå (2018b) kartlagt indikatorer som statistisk redegjør for hvordan Norge jobber mot å nå FNs bærekraftsmål. Disse indikatorene kan dermed også være et godt utgangspunkt som kriterier for bærekraftsmerket.

Uavhengig av hvilke kriterier som legges til grunn, vil bærekraftsmerket kreve overvåking og målinger av verdikjeden for at produktenes avtrykk skal kunne kartlegges. Samtlige aktører må dermed ha kontroll over hele verdikjeden, eksempelvis ved å kjenne sine ansatte og deres arbeidsforhold, vite hvordan produktene produseres, hvilke ressurser som inngår i produksjonen og hvordan avfallshåndteringen foregår. Pedersen påpeker derimot at kartleggingen vil være svært tid- og ressurskrevende: “Det er omfattende nok å kartlegge én produktgruppe, og hvis man skal sertifisere produkter på tvers av produktgrupper vil dette bli svært krevende”. I henhold til White et al. (2019) er det mest hensiktsmessig med sammenlignbar merking på tvers av produktgrupper, dermed bør det være felles standardisering for måleparametere i bransjen. Dette muliggjør sammenligning av produkters totale avtrykk innen både sosiale og miljømessige dimensjoner (Eccles et al., 2012). Til tross for at standardisering vil være omfattende, påpeker Pedersen likevel at et måleregime sakte, men sikkert vokser frem i dagens næringsliv: “Bedriftene måler mye mer enn tidligere så målingene kommer nok litt av seg selv, basert på hva bedriftene forplikter seg til, altså med tanke på klimaregnskap”. Deler av den nødvendige informasjonen tilknyttet bærekraftsmerket er derfor allerede tilgjengelig, mens flere måleparametere må iverksettes om merkingen skal realiseres.

Etter kriteriene er kartlagt og en bransjenorm for standardisert måling er klar, må informasjonen fra hele verdikjeden kobles sammen for å vurdere hvor bærekraftig et produkt er. Analyseselskapet Gartner antar at 20 prosent av de største globale dagligvarekjedene vil benytte blockchain-teknologi rundt år 2025, for å bedre matsikkerhet og sporbarhet for å synliggjøre produksjon, kvalitet og ferskhet (Johnsen, 2019). Bruk av blockchain-teknologi kan dermed være en mulighet for å koble sammen verdikjedene og målingene som avgjør i hvilken grad et produkt er bærekraftig. Samtidig er eksperimenter i forbindelse med blockchain i dagligvarebransjen fortsatt i en tidlig fase, men likevel fremstår det som lovende. Derfor er det kritisk med riktig koordinering for å hindre ulovlig og uetisk praksis (Accenture, 2018).

Videre kan det stilles spørsmål til hvem som skal initiere et slikt merke. En studie initiert av EU (BIO Intelligence Service, 2012) fremhever viktigheten av at initiativtaker må være en aktør som ansees som troverdig av bransje, samfunn og myndigheter. Gramstad uttrykker at merket kunne vært gjennomførbart dersom EU hadde vært initiativtaker, men tror likevel ikke at aktørene vil pålegges å bærekraftsmerke varer: “Det er veldig stor forskjell på om ting er lovregulert eller om det er frivillig. Jeg har vanskelig for å tro på at noen kommer til å pålegge å bærekraftsmerke alle varer. Jeg klarer ikke å se det for meg”. Med de ulike merkene som eksisterer i dag ser vi at det ikke er mangel på initiativ. Blant annet har Orkla nylig annonsert at de innfører klimamerking på Toro-produkter med lavt utslipp (Orkla, 2019). Likevel vil det ikke nødvendigvis føre til bærekraftig atferd, da de ulike merkene ikke er sammenlignbar og kan forvirre forbrukeren (Richter et al., 2018; White et al., 2019). Videre understøtter Pedersen at mangelen på initiativ ikke er problemet, men selve utviklingen av merket: “Jeg sitter selv i et regjeringsutvalg som ser på muligheten for å merke klær etter hvordan de er produsert, og dette er veldig krevende. Verdikjedene er så lange og komplekse”. Både Gramstad og Pedersen påpeker dermed de store utfordringene tilknyttet utvikling av et universelt bærekraftsmerke.

Innføring av et universelt bærekraftsmerke kan derimot resultere i økt transparens og mer bærekraftige verdikjeder. Dersom bransjen iverksetter merkingen med bakgrunn i krav fra myndighetene, er de ytre motivert. Samtidig kan merket resultere i mer effektive prosesser da det blir økt fokus på måling og standardisering. Tiltaket kan dermed føre til økt lønnsomhet, som innebærer at aktørene gjerne også er økonomisk motivert. Bærekraftsmerket har dermed likhetstrekk med business cases *of sustainability*. Videre påvirker bærekraftsmerket i stor grad aktørenes kjerneaktiviteter, som er sammenfallende med business cases *for sustainability* (Schaltegger et al., 2012).. Dersom aktørene selv tar initiativ til bærekraftsmerking med et genuint ønske om mer bærekraftige verdikjeder, vil dette innebære at merkingen er indre motivert. Hvem som er initiativtaker avgjør dermed om aktøren er ytre eller indre motivert.

I følge Eccles et al. (2012) kan innovasjoner som påvirker kjernen i bedriften resultere i positive konsekvenser, som bedret omdømme eller økt lønnsomhet. Derfor kan bærekraftsmerket også føre til økt *verdikapring* for bransjen. Videre viser forskning at økt innsats tilknyttet bærekraft kan fungere tilsvarende som reklame, ved å øke samlet etterspørsel eller redusere forbrukernes prissensitivitet (Dorfman & Steiner, 1954; Milgrom & Roberts, 1986; Navarro, 1988; Sen & Bhattacharya, 2001, referert i Khan et al., 2016).

---

Bærekraftsmerking og fokus på bærekraftige verdikjeder kan spesielt øke salget av produkter som merkes som mest bærekraftig, og dermed også øke aktørenes verdikapring, gitt at holdning-atferd-gapet lukkes.

Samtidig vil behovet for endringer tilknyttet kartlegging og måling av verdikjeden kreve betydelige kostnader, og dermed påvirke verdikapringen. Dersom bærekraftsmerket skal utvikles poengterer Gramstad at investeringskostnaden bør fordeles mellom de ulike aktørene i verdikjeden. Et annet alternativ kan være å se på muligheten for finansiering gjennom øremerking på tvers av bransjen, som Pedersen fremhever: “Man kunne sett for seg noe tilsvarende Handelens Miljøfond. At et mikrokutt av alle transaksjoner, eksempelvis ett øre av hver transaksjon i alle butikker i landet, skulle gått til et slags bærekraftsmerkingsfond. Deretter ble disse pengene brukt til å lage systemet for bærekraftsmerket”. I forbindelse med utviklingen av bærekraftsmerket må det dermed avklares hvilken finansieringsform som er mest hensiktsmessig og rettferdig. Forhandlingsmakten i bransjen kan videre påvirke hvordan verdikapringen fordeles mellom leddene i verdikjeden (Jørgensen & Pedersen, 2017).

Gitt at bærekraftsmerket har en positiv effekt på forbrukeratferd, kan det påvirke bransjens verdikapring. Det kan også skjerpe konkurransen i enkelte produktgrupper dersom de graderes ulikt, da produkter som merkes som bærekraftig kan få økt salg. Dette vil øke insentivene til en mer bærekraftig verdikjede, og kan resultere i en mer sirkulær økonomi og økt transparens. I tillegg kan flere målinger i verdikjeden bidra til optimalisering av forretningsmuligheter og oppnåelse av høyere standarder for produksjon, effektivitet og bærekraft (Accecenture, 2018). På en annen side er forbrukerne svært prisbevisste og vektlegger dette høyere enn bærekraft, derfor er både Gramstad og Pedersen kritisk til merket. Gramstad påpeker at en endring i forbruksmønsteret er en forutsetning for realisering av merket, noe hun anser som lite sannsynlig. Likevel er det mulig at bærekraftsmerket kan bidra til økt bevissthet hos forbruker (Terlau & Hirsch, 2015; White et al., 2019), økt lønnsomhet for bransjen og en mer bærekraftig matproduksjon. Samtidig er det stor usikkerhet om bærekraftsmerket vil ha ønsket effekt. Det er derfor tydelig at et universelt bærekraftsmerke vil kreve videre eksperimentering og forskning før det eventuelt kan iverksettes (Jørgensen & Pedersen, 2017).

## 6.6 Oppsummering av diskusjon

De diskuterte innovasjonene kan ha påvirkning på system-, bedrifts- og individnivå. En felles faktor for realisering av samtlige innovasjoner er viktigheten av samarbeid på tvers av verdikjeden og samfunn. På *systemnivå* kan bærekraftsutfordringene reduseres som følge av regulatoriske tiltak. EU eller norske myndigheter kan eksempelvis innføre krav om at all emballasje skal være gjenvinnbar for å fremme en mer sirkulær matvareproduksjon. Tilsvarende kan myndighetene utarbeide kostholdsråd for å bedre forbrukernes kunnskap om kjøttforbrukets konsekvenser, og redusere dagens ressursforbruk. Uavhengig av hvilken myndighet eller aktør som initierer forretningsmodellinnovasjonen, kan påvirkningskraften være stor.

På *bedriftsnivå* vil de fire forretningsmodellinnovasjonene påvirke hvordan bransjen skaper, leverer og kaprer verdi, se Tabell 6.2 for en oversikt. For å realisere innovasjonene vil det være nødvendig med endring i både ressurser og aktiviteter på tvers av verdikjeden, avhengig av hvor omfattende innovasjonen er. Dette kan være kostbart, men likevel kan innovasjonene resultere i økonomiske gevinster. For å gi innsikt i hva som fungerer og ikke, vil eksperimenter i kontrollerte former være hensiktsmessig. Dette er viktig da helomvendinger i forretningsmodeller kan være svært kostbart og ødeleggende (Jørgensen & Pedersen, 2017).

Videre kan forretningsmodellinnovasjonene resultere i endret verdiskaping for forbruker på *individnivå*. Både bærekraftsmerket og krav om gjenvinnbar emballasje vil i liten grad påvirke verdiskapingen mot forbruker, mens Matreddermiddag og fremheving av et plantebasert kosthold kan resultere i økt verdiskaping. En forutsetning for at innovasjonene skal ha ønsket effekt er likevel at forbrukernes holdning-atferd-gap lukkes. Det vil dermed være avgjørende med tiltak for å lukke gapet, eksempelvis i form av “dulting” eller økt kommunikasjon om bærekraftsproblemet (Terlau & Hirsch, 2015; White et al., 2019).



	<b>Fremme et plantebasert kosthold</b>	<b>Matreddermiddag</b>	<b>Krav om gjenvinnbar emballasje</b>	<b>Bærekraftsmerket</b>
<b>Skape</b>	Bedre utvalg av plantebaserte alternativ.	Tjenestebasert middagsalternativ som forenkler forbrukernes middagsplanlegging.	Uendret produkt, men mulig økt verdiskaping for bevisste forbrukere.	Uendret produkt, men mulig økt verdiskaping for bevisste forbrukere.
<b>Levere</b>	Produktutvikling og omstilling av produksjon hos leverandører. Endring i markedsføringsaktiviteter og økt eksponering hos detaljist.	Endring av IT-systemer hos detaljist. Samarbeid med oppskriftsdata-baser og leverandører med overskuddsmat.	Omstilling av produksjon av emballasje for leverandører.	Økt kartlegging og måling av verdikjedens ledd. Mulig endring av aktiviteter og ressurser i hele verdikjeden for en mer bærekraftig verdikjede.
<b>Kapre</b>	Investeringskostnad ved omlegging av produksjon hos leverandør kan gi midlertidig reduksjon i verdikapring. Muligheter for økt verdikapring ved økt produksjon.	Investeringskostnad ved utvikling av IT-løsninger hos detaljist. Økt salg av produkter med kort holdbarhet for detaljist og leverandør.	Investeringskostnad tilknyttet utvikling kan gi midlertidig lavere verdikapring for leverandør. Mulig nødvendig med delfinansiering.	Betydelig utviklingskostnad. Mulig nødvendig med delfinansiering. Mulig økt verdikapring for leverandører av bærekraftige produkter.

Tabell 6.2: Innovasjonenes påvirkning på aktørenes forretningsmodell

## 7. Konklusjon, begrensninger og videre forskning

I dette avsluttende kapittelet vil vi sammenfatte studiens resultat og konkludere ved å besvare forskningsspørsmålet. Videre diskuterer vi svakheter og begrensninger ved studien, før vi avslutningsvis foreslår muligheter for videre forskning.

### 7.1 Konklusjon

Formålet med studien er å kartlegge bærekraftsutfordringer i norsk dagligvarebransje og bidra med mulige løsninger for å redusere dem, ved å besvare følgende forskningsspørsmål:

---

*Hva er de mest vesentlige bærekraftsutfordringene i norsk dagligvarebransje, og hvordan kan forretningsmodellinnovasjon redusere disse?*

---

Vesentlighetsanalysen ble gjennomført ved å bruke delphimetoden, og resulterte i en rangert liste over bransjens ti mest vesentlige bærekraftsutfordringer. Følgende utfordringer ble rangert som de tre mest vesentlige av bærekraftsekspertene i bransjen:

1. *Høyt forbruk av ressurser*
2. *Matsvinn*
3. *Lineær økonomi*

Bærekraft er et komplekst begrep bransjen har ulik tilnærming til, noe som fremkom tydelig gjennom delphistudien, da to rangeringsrunder resulterte i en korrelasjonskoeffisient på 0,55. Optimalt skulle graden av enighet innad i ekspertpanelet vært høyere. Samtidig illustrerer spredningen i ekspertenes vurderinger at høyere konsensus kan være vanskelig å oppnå grunnet bærekraftsproblemets kompleksitet. Majoriteten av de rangerte utfordringene er tilknyttet FNs tolvte bærekraftsmål, da målet omhandler aktørenes daglige drift. Dette belyser at utfordringer nærliggende driften prioriteres fremfor utfordringer som ikke berører aktørene direkte, som eksempelvis *Korrupsjon* og *Underernæring*. Vesentlighetsanalysen antyder i tillegg at bransjen prioriterer miljø fremfor sosial bærekraft, da både foreslåtte og utvalgte utfordringer i stor grad omhandler miljømessige aspekter.

---

Til tross for noe uenighet blant ekspertene, resulterte delphistudien i en rangering vi kan ha tillit til. Spesielt er det stor grad av enighet om de tre mest vesentlige utfordringene. *Høyt forbruk av ressurser*, som ble rangert høyest, er en bred utfordring som rommer mye. Blant annet vil en reduksjon av *Matsvinn* og overgangen til en mer sirkulær fremfor *Lineær økonomi*, redusere bransjens ressursbruk. Dette belyser at bærekraftsutfordringene både er brede og komplekse, men også at de påvirker hverandre. Én løsning kan dermed redusere flere utfordringer.

Bransjen kan redusere utfordringene gjennom bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, som innebærer endring i måten de skaper, leverer og kaprer verdi. Vi diskuterte derfor fire mulige løsninger med intervjuobjektene, som kan redusere de tre mest vesentlige utfordringene. Forslagene som omhandler å fremme plantebasert kosthold og innføre krav om gjenvinnbar emballasje er inkrementelle innovasjoner som krever mindre endringer i detaljistenes forretningsmodeller. Likevel kan forslagene kreve større endringer hos enkelte leverandører. Matreddermiddag og bærekraftsmerket er derimot større innovasjoner som krever omfattende endringer i forretningsmodellene til både detaljist og leverandør. Bærekraftsproblemets kompleksitet fører samtidig til at konkrete innovasjoner kan redusere flere utfordringer. *Høyt forbruk av ressurser* kan reduseres dersom plantebaserte alternativer fremmes, da kjøttproduksjon er svært ressurskrevende. Videre kan Matreddermiddag redusere *Matsvinn*, og dermed også *Høyt forbruk av ressurser*. Tilsvarende vil innføring av krav om gjenvinnbar emballasje bidra til en mer sirkulær økonomi, og dermed redusere høy ressursbruk. Samtidig kan et universelt bærekraftsmerke redusere samtlige av de nevnte utfordringene, da en overvåkning av hele verdikjeden stimulerer til effektiv produksjon og ressursbruk.

Uavhengig av hvilken type forretningsmodellinnovasjon som diskuteres, tydeliggjøres viktigheten av samarbeid på tvers av verdikjeden og på ulike samfunnsnivå. Bransjens vertikalt integrerte verdikjeder kan utnyttes for å samarbeide mot en bærekraftig drift. Samtidig kan det være både hensiktsmessig og nødvendig med innblanding fra aktører på systemnivå, for eksempel EU eller myndigheter, som kan styrke insentivene og stimulere til bærekraftig business. Likevel vil innovasjonene ha liten effekt dersom forbrukere ikke endrer atferd. Studier har vist at forbrukeres ønske om å bidra til bærekraftig utvikling ikke gjenspeiles i handlingene deres. Derfor blir det avgjørende å forsøke å lukke holdning-atferd-gapet i fremtiden for å gjøre forbrukerne mer tilbøyelig for en bærekraftig atferd.

## 7.2 Svakheter og begrensninger

Til tross for gjennomtenkte metodiske valg, har studien svakheter og begrensninger. En fullverdig vesentlighetsanalyse hensyntar både bransjens og interessenters vurdering av hvilke bærekraftsutfordringer som er mest vesentlig (Jørgensen & Pedersen, 2017). Delphistudien tar derimot kun for seg bransjens synspunkter, som kan være en svakhet ved utredningen. En studie som inkluderer interessentene kunne avdekket hvilke utfordringer bransjen med sikkerhet burde prioritere, og hvilke som burde vektlegges i mindre grad (Khan et al., 2016). Om interessentenes hensyn ivaretas, kan det også gi positive ringvirkninger for aktørene i bransjen (Eccles et al., 2014). En interessentanalyse kunne dermed styrket studiens validitet. Likevel vurderte vi dette som ikke gjennomførbart, grunnet studiens tidsbegrensning.

Videre er dagligvarebransjens verdikjede vertikalt integrert med detaljister, grossister og leverandører. Til tross for dette besluttet vi å ha ett samlet panel med aktører fra samtlige ledd. Delphistudien antyder derimot at aktørene vektlegger bærekraftsutfordringene ulikt. Blant annet vurderte kun leverandørene *Valg av emballasje* som vesentlig, som understøtter argumentet om at aktørene prioriterer utfordringer som påvirker deres daglige virke. Da vi har studert dagligvarebransjen som helhet, til tross for ulike interesser blant aktørene, kan dette være en svakhet ved utredningen. En mer hensiktsmessig utforming av delphistudien kunne derfor vært å ha flere ekspertpanel som representerte de ulike leddene i verdikjeden, fremfor ett panel. Dette ville i større grad muliggjort sammenligning av aktørenes interesser, som kan være sentralt å avdekke om de skal samarbeide om forretningsmodellinnovasjon for å redusere bærekraftsproblemet. Samtidig består bransjen i hovedsak av store aktører, som ville vanskeliggjort å oppdrive et tilfredsstillende antall eksperter (Okoli & Pawlowski, 2004). Derfor ville ikke flere panel vært gjennomførbart innenfor studiens rammer. For å kunne bidra med mest mulig verdifull innsikt begrenset vi oss derfor til ett ekspertpanel, og studerte bransjen som helhet.

Gjennom intervjuene fremkom det videre at bransjens bærekraftsarbeid ofte baseres på trender. I dag er det blant annet stort fokus på reduksjon av plastforsøpling og matsvinn, noe vesentlighetsanalysens resultat tydeliggjorde. Ettersom nye trender kan påvirke bransjens syn på bærekraftsutfordringer, kan vurderinger av hva som er vesentlig endres på kort sikt. Vesentlighetsanalysen kan dermed ha kort tidshorisont, som kan anses som en begrensning ved studien. Likevel er ikke alle utfordringene basert på trender, derfor vil en rekke

---

utfordringer anses som vesentlig inntil utfordringen minimeres. Vesentlighetsanalysen kan dermed være et nyttig bidrag som belyser dagens bærekraftsutfordringer i bransjen, samtidig som den kan benyttes for å studere bransjens utvikling.

Forslagene til nye forretningsmodeller er diskutert uten å gå i dybden på bransjenivå. Vi har tilegnet oss bransjekunnskap gjennom sekundærkilder og har kjennskap til bransjen som kunder, men mangler dybdekunnskap. Den overordnede tilnærmingen kan være en svakhet, da detaljert bransjekunnskap om aktørene og deres arbeid vil være avgjørende for å vurdere om en innovasjon skal implementeres. Intervju av flere ansatte i bransjen kunne derimot gitt oss dypere innsikt, og vært et verdifullt bidrag til diskusjonen. Samtidig ville dette vært for tidkrevende i henhold til studiens rammer, derfor valgte vi å ha hovedvekt på forretningsmodellperspektivet og en overordnet tilnærming til bransjen. De to intervjuene vi gjennomførte ga tilstrekkelig data for å kunne kartlegge forretningsmodellinnovasjonene på et overordnet plan. Likevel vil det være interessant å analysere forretningsmodellene på et dypere plan, noe vi går nærmere inn på i neste delkapittel.

### 7.3 Forslag til videre forskning

Delphistudien kartlegger hvilke bærekraftsutfordringer bransjen anser som mest vesentlig. Likevel vil det være hensiktsmessig å inkludere interessentenes synspunkt for å få en fullverdig vesentlighetsanalyse (Jørgensen & Pedersen, 2017). Videre forskning kan dermed inkludere interessentene i analysen, og resultere i en fullkommen vesentlighetsanalyse bransjen kan bruke til bærekraftsarbeid. Eccles et al. (2012) påpeker at nøkkelen vil være å løse utfordringer som er så betydelig at de ikke kan ignoreres, og som dermed kan påvirke interessentenes beslutninger og resultere i økt lønnsomhet. Det kan derfor være interessant og hensiktsmessig å gjennomføre en vesentlighetsanalyse rettet mot interessenter i norsk dagligvarebransje.

For å få dypere innsikt i utfordringer og muligheter tilknyttet de foreslåtte innovasjonene, vil det være interessant å studere forslagene nærmere med forretningsmodellutviklere i bransjen. Videre forskning kan dermed involvere forretningsmodelleksperimentering, for å gi dypere innsikt i hvilke innovasjoner som kan overleve i markedet. Eksempelvis kan det være interessant å undersøke om det er marked for en tjeneste som Matreddermiddag, ved å studere etterspørsel og ny teknologi. I tillegg fremhever Richter et al. (2018) at ulike

bærekraftsmerker kan oppleves som forvirrende, og dermed ha liten effekt på forbrukeratferd. Derfor kan det være interessant å forske på hvordan forbrukere oppfatter miljømerkene, og om ett universelt bærekraftsmerke fremfor flere vil kunne påvirke forbrukeratferd.

Utredningen fremlegger i tillegg viktigheten av samarbeid mellom forbruker, bransje og myndighet for å lykkes med bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Samtlige av nivåene er berørt i studien, men hovedfokuset har vært på bedriftsnivå. På en annen side belyser både tidligere forskning og vår diskusjon at forbrukeratferd kan være en utfordring i forbindelse med bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. En studie vinklet mot bærekraftig forbrukeratferd kan derfor være spesielt interessant og gi verdifull innsikt. Det eksisterer allerede flere studier på området (se f.eks. Ditlev-Simonsen, 2015; Terlau & Hirsch, 2015; White et al., 2019), men samtidig er området under kontinuerlig endring og påvirkes av omgivelsene. Blant annet har både Virke (2017) og intervjuobjektene presisert at norske forbrukere er ekstremt prisbevisste, som påvirker deres villighet til å utøve bærekraftig atferd. Det vil dermed være interessant å gjennomføre sensitivitetsanalyser for å undersøke forbrukernes betalingsvillighet for bærekraftige dagligvarer.

## 8. Litteraturliste

- Abrahamse, W. & Steg, L. (2013). Social influence approaches to encourage conservation: A meta-analysis. *Global Environmental Change*, 13, 1773-1785.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.07.029>
- Accenture. (2018). *TRACING THE SUPPLY CHAIN: How blockchain can enable traceability in the food industry*. Hentet fra  
<https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-93/Accenture-Tracing-Supply-Chain-Blockchain-Study-PoV.pdf#zoom=50>
- Amazon. (u.å.). Amazon Go. Hentet fra  
<https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>
- Andreassen, T. W. (2019, 26. april). Orklas vekststrategi er tjenester. Hentet fra  
<https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2019/april/orklas-vekststrategi-er-tjenester/>
- Apple. (u.å.). The easiest way to upgrade to the latest iPhone. Hentet fra  
<https://www.apple.com/shop/iphone/iphone-upgrade-program>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. DOI: 10.1002/smj.441
- BIO Intelligence Service. (2012). *Study on different options for communicating environmental information for products: Final report prepared for the European Commission – DG Environment*. Hentet fra  
[https://www.ecologic.eu/sites/files/publication/2014/different-options-for-communication-environmental-information-for-products-2012\\_0.pdf](https://www.ecologic.eu/sites/files/publication/2014/different-options-for-communication-environmental-information-for-products-2012_0.pdf)
- Bunnpris. (2016). SNÅL Frukt og grønt - året som gikk. Hentet fra  
<https://bunnpris.no/smar-te-valg/snal-frukt-gront-har-tatt-sommerferie/snal-frukt-gront-aret-som-gikk?kat=19>
- Bunnpris. (2017a). Historie. Hentet fra  
<https://bunnpris.no/om-bunnpris/historie.>
- Bunnpris. (2017b). Forretningsgrunnlag og verdier. Hentet fra  
<https://bunnpris.no/om-bunnpris/mal>
- Bunnpris. (u.å.). Reduksjon av palmeolje og salt. Hentet fra  
<https://bunnpris.no/artikler/reduksjon-av-palmeolje-og-salt>
- Carson, S. G., Kosberg, N., Skauge, T. & Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Coop Norge Handel AS. (2010). *Årsrapportering til IEH for 2009*. Oslo: Coop Norge Handel AS.
- Coop. (2018). *Bærekraft i Coop*. (Coop bærekraftsrapport, 2017). Oslo: Coop Norge SA.

- Ditlev-Simonsen, C. D. (2015). The Gap between Attitude and Behavior in Environmental Protection – the Case of Norway. In Stoknes, PE and Eliassen, KA (Eds.). *Science Based Activism*. Bergen, Norway: Fagbokforlaget.
- Earth Overshoot Day. (2018). Earth Overshoot Day is August 1. Hentet fra <https://www.overshootday.org/newsroom/press-release-july-2018-english/>
- Eccles, R., Krzus, M., Rogers, J. & Serafeim, G. (2012). The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), 65-71. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2012.00380.x>
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Hentet fra <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>
- Emballasjeforeningen. (u.å.). Om oss. Hentet fra <https://www.emballasjeforeningen.no/om-oss/>
- European Parliament. (2019, 27. mars). Parliament seals ban on throwaway plastics by 2021. Hentet fra <http://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20190321IPR32111/parliament-seals-ban-on-throwaway-plastics-by-2021>
- European Union. (2008, 19. november). *Directive 2008/98/EC of The European Parliament and of the Council*. (European Union 2008/98). Hentet fra <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32008L0098&from=EN>
- FN. (2019, 5. februar). FNs bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Foss, N. J. & Saebi, T. (2015). *Business Model Innovation: The Organisational Dimension*. Oxford: Oxford University Press.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies, A Practical Guide* (3.utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Godfray, H. C. J., Aveyard, P., Garnett, T., Hall, J. W., Key, T. J., Lorimer, J., Pierrehumbert, R. T., Scarborough, P., Springmann, M. & Jebb, S. A. (2018). Meat Consumption, health & the environment. *Science*, 361, 1-8. <https://doi.org/10.1126/science.aam5324>
- Gripsrud, G. & Furseth, P. (2002). *Konsentrasjon og markedsrett i varehandelen* (Rapportserien Makt- og demokratiutredningen, 39). Hentet fra <https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2002/Rapport39.html>



- 
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Initiativ for etisk handel. (u.å. a). Om Initiativ for etisk handel. Hentet fra [http://etiskhandel.no/Om\\_IEH/index.html](http://etiskhandel.no/Om_IEH/index.html)
- Initiativ for etisk handel. (u.å. b). En historie om etiske valg. Hentet fra [http://etiskhandel.no/Om\\_IEH/Historie/index.html](http://etiskhandel.no/Om_IEH/Historie/index.html)
- Johnsen, F. (2019, 30. april). Blockchain for å holde styr på matsikkerhet og sporbarhet. *Computerworld Norge*. Hentet fra <http://www.cw.no/artikkel/blockchain-holde-styr-pa-matsikkerhet-sporbarhet>
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom. Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2017). *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3_1)
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. (2019). På vei mot sirkulære Forretningsmodeller i varehandelen. *Praktisk økonomi & finans*, 35, 46-40. Hentet fra [https://www.idunn.no/pof/2019/01/paa\\_vei\\_mot\\_sirkulaere\\_forretningsmodeller\\_i\\_varehandelen](https://www.idunn.no/pof/2019/01/paa_vei_mot_sirkulaere_forretningsmodeller_i_varehandelen)
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Khan, M., Serafeim, G. & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *Accounting Review*, 91(6), 1697-1724.
- Laffont, J. J. (2008). Externalities, i Durlauf, S. N. & Blume, L. E. (red.), *The new Palgrave dictionary of economics* (2. utgave). London: Palgrave Macmillan.
- Legendre, P. (2005). Species Associations: The Kendall Coefficient of Concordance Revisited. *Journal of Agricultural, Biological, and Environmental Statistics*, 10(2), 226-245. DOI: 10.1198/108571105X46642
- Matsentralen Norge. (u.å.). Støtt oss. Hentet fra <http://www.matsentralen.no/stott-oss/>
- Matvett. (2018). *Matsvinn i Norge: rapportering av nøkkeltall 2015-2017* (OR.28.18) Hentet fra <https://www.matvett.no/uploads/documents/Matsvinn-i-Norge-Rapportering-av-nokkeltall-2015-2017.pdf>

- McWilliams, A., Siegel, D. & Van Fleet, D. D. (2005). Scholarly journals as producers of knowledge: Theory and empirical evidence based on data envelopment analysis. *Organ. Res. Methods*, 8(2), 185-201. <https://doi.org/10.1177/1094428105275377>
- Menon Economics. (2016). *Utvalget av mat og drikke i norsk og svensk dagligvare. En analyse av sammenliknbare butikker.* (Menon Economics 56/2016). Hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2016-56-Utvalget-av-mat-og-drikke-i-svensk-og-norsk-dagligvare.pdf>
- Menon Economics. (2018). *Konkurransen i dagligvaremarkedet - konkurranse i alle ledd* (Menon Economics 33/2018). Hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2018-33-Konkurransen-i-dagligvare.pdf>
- Missimer, M., Robèrt K. H. & Broman, G.I. (2017). A strategic approach to social sustainability – Part 2: A principle-based definition. *Journal of Cleaner Production*, 140(P1), 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.059>
- Montiel, I. & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Naturvernforbundet. (u.å.). Plast - hva er problemet? Hentet fra <https://naturvernforbundet.no/plast/>
- NIBIO. (2019, 10. februar). Kan Norge produsere mer planteprotein til mat? Hentet fra [https://www.nibio.no/nyheter/kan-norge-produsere-mer-planteprotein-til-mat?fbclid=IwAR2Z32SBbf5iCkAQmWJyUDmbq8KMfuTK9sZXwbjFAsiDpY\\_Itpvp61ODiA](https://www.nibio.no/nyheter/kan-norge-produsere-mer-planteprotein-til-mat?fbclid=IwAR2Z32SBbf5iCkAQmWJyUDmbq8KMfuTK9sZXwbjFAsiDpY_Itpvp61ODiA)
- Nielsen Norge AS. (2019). *Dagligvare rapporten 2019*. The Nielsen Company. Hentet fra [https://dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten\\_2019.31.pdf](https://dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2019.31.pdf)
- NOAA. (2019, 6. februar). 2018 was 4th hottest year on record for the globe. Hentet fra <https://www.noaa.gov/news/2018-was-4th-hottest-year-on-record-for-globe>
- NorgesGruppen. (2017, september). *Konkurransen*. Hentet fra [https://www.norgesgruppen.no/globalassets/konkurransen\\_2017.pdf](https://www.norgesgruppen.no/globalassets/konkurransen_2017.pdf)
- NorgesGruppen. (2019). *NorgesGruppens års- og bærekraftsrapport 2018*. Hentet fra [https://www.norgesgruppen.no/globalassets/barekraft/ars--og-barekraftsrapport-2018\\_web.pdf](https://www.norgesgruppen.no/globalassets/barekraft/ars--og-barekraftsrapport-2018_web.pdf)
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2018). *Handelsnæringen - når kunden alltid har rett* (Meld. ST. 9 (2018-2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.st.-920182019/id2620696/sec1#fn2>
- Okoli, C. & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42, 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>

- 
- Orkla. (2019, 3. mai). Toro tar initiativ til klimamerking av mat. Hentet fra [https://www.orkla.no/news/toro-tar-initiativ-til-klimamerking-av-mat/?fbclid=IwAR1\\_jAgRnptf0P5a4kIYw4Vcg1jlcryp-RB\\_ZOYNo8eQrIP6wTFM3emZtpI](https://www.orkla.no/news/toro-tar-initiativ-til-klimamerking-av-mat/?fbclid=IwAR1_jAgRnptf0P5a4kIYw4Vcg1jlcryp-RB_ZOYNo8eQrIP6wTFM3emZtpI)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, N.J: John Wiley.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F. & Larceneux, F. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter ‘Greenwashing’: A Closer Look at Ethical Corporate Communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15-28. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0901-2>
- Park, H. J. & Lin, L. M. (2018). Exploring attitude–behavior gap in sustainable consumption: Comparison of recycled and upcycled fashion products. *Journal of Business Research*, Journal of Business Research.
- Plastic Bank. (u.å.). Who we are. Hentet fra <https://www.plasticbank.com/who-we-are/#.XD8RrVxKg2w>
- Przychodzen, J. & Przychodzen, W. (2013). Corporate sustainability and shareholder wealth. *Journal of Environmental Planning and Management*, 56(4), 474–493. <https://doi.org/10.1080/09640568.2012.685927>
- Poore, J. & Nemeck, T. (2018). Reducing food’s environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 360(6392), 987-992. DOI: 10.1126/science.aag0216
- Q-meieriene. (2017, 25. april). Ny datomerking på melk. Hentet fra <https://www.q-meieriene.no/Nyheter/Ny-datomerking-paa-melk>
- Regjeringen. (2016, 29. desember). Parisavtalen- en ny global klimaavtale. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/internasjonale-klimaforhandlinger/innsiktsartikler-klimaforhandlinger/forhandlingene-om-ny-klimaavtale-i-paris/id2457656/>
- Regjeringen. (2017a, 18. juli). Statusrapport for Norges oppfølging av 2030-agendaen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statusrapport-2030-agenda/id2564833/>
- Regjeringen. (2017b, 26. september). Vil redusere matsvinn. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forplikter-seg-til-a-reducere-matsvinn/id2572979/>
- Regnskogfondet. (u.å.). Slik vant de kampen mot palmeolje i mat. Hentet fra <https://www.regnskog.no/no/stott-vart-arbeid/slik-vant-de-kampen-mot-palmeolje-i-mat>
- Reitangruppen. (u.å.). Rema 1000. Hentet fra <https://www.reitangruppen.no/forretningsomrader/rema-1000/>

- 
- Rema 1000. (2018). *Ansvarsrapport*. (Ansvarsrapport 2018). Hentet fra [https://www.rema.no/wordpress/wpcontent/uploads/2018/08/REMA2018\\_Ansvar.pdf](https://www.rema.no/wordpress/wpcontent/uploads/2018/08/REMA2018_Ansvar.pdf)
- Richardson, J. (2008). The Business Model: an Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, 17, 133-144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Richter, I., Thøgersen, J. & Klöckner, C. A. (2018). A Social Norms Intervention Going Wrong: Boomerang Effects from Descriptive Norms Information. *Sustainability*, 10(8), 1-20. DOI:10.3390/su10082848
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6.utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- SB Insight AB. (2019). *Official report 2019*. (Sustainable Brand Index Norway, 2019). Hentet fra <https://www.sb-index.com/norway>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., Lüdeke-Freund, F. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119. DOI: 10.1504/IJISD.2012.046944
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schmidt, R. (1997). Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01330.x>
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M. & Cule, P. (2001). Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5-36. DOI: 10.1080/07421222.2001.11045662
- Sheth, N. J. (1981). Psychology of innovation resistance: The less developed concept (LDC) in diffusion research. *Research in Marketing*, 237-282.
- Skulmoski, G. J., Hartman, G. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- Solem, L. K. (2017, 12. mai). Griper inn i matkassefusjon. Hentet fra <https://www.dn.no/handel/mat-og-drikke/adams-matkasse/godtlevertno/griper-inn-i-matkassefusjon/2-1-83084>
- Solem, L. K. (2019, 1. mars). Tine-utfordrer rykker innpå: Vi er flua som får elefanten til å danse. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/industri/tine/q-meieriene/tine-utfordrer-rykker-innpa-vi-er-flua-som-far-elefanten-til-a-danse/2-1-550791>
- Språkrådet. (2018, 4. desember). Årets ord 2018: skjebnelandsmøte. Hentet fra <https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2018/arets-ord-2018-skjebnelandsmote/>

- 
- Statistisk sentralbyrå. (2018a, 15. august). 426 kilo avfall per innbyggjar. Hentet fra <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/426-kilo-avfall-per-innbyggjar>
- Statistisk Sentralbyrå. (2018b). *Indikatorer til FNs Bærekraftsmål: Kartlegging av tilgjengelig statistikk i Norge for måling av FNs Bærekraftsmål* (Notater 2018/01). Hentet fra <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/attachment/337380?ts=16109ab6150>
- Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model, Organization & Environment, 21(2),103-127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Swarnapali, N. (2017, januar). Corporate sustainability: A Literature review. *Journal for Accounting Researchers and Educatirs (JARE)*, 1, 1-16.
- Sørlandschips. (u.å.). Miljø og samfunnsansvar. Hentet fra <https://www.sorlandschips.no/environment>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Terlau, W. & Hirsch, D. (2015). Sustainable Consumption and the Attitude-Behaviour-Gap Phenomenon - Causes and Measurements towards a Sustainable Development. *International Journal on Food System Dynamics*, 6(3), 159-174.
- Too Good To Go. (u.å. a). Hva er Too Good To Go? Hentet fra <https://toogoodtogo.no/no>
- Too Good To Go. (u.å. b). Om oss. Hentet fra <https://toogoodtogo.no/no/about-us>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid*. Hentet fra <https://www.nb.no/nbsok/nb/de713b07a1f88b51eb090b925e61e4e6.nbdigital?lang=%20no#0>
- Virke (2017, 5. juli). Dagligvarehandelen 2017. Hentet fra <https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/dagligvarehandelen-2017/>
- Virke. (u.å.). Om Virke. Hentet fra <https://www.virke.no/om-virke/>
- White, K., Habib R. & Hardisty, J. H. (2019). How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Litterature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22-49. <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. Utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

## 9. Vedlegg

*Vedlegg 1: Oversikt over de 40 suksessfaktorene i fase 2, med tilhørende faktornummer, antall stemmer og prosentvis andel stemmer (avrundet)*

<b>Bærekraftsmål 2 - Utrydde sult</b> "Utrydde sult, oppnå matsikkerhet og bedre ernæring, og fremme bærekraftig landbruk"		<b>Antall</b>	<b>%</b>
<b>2.1</b>	<b>Underernæring</b> Flere i den vestlige verden blir overvektige samtidig som 12,9 prosent av verdens befolkning lever i sult. Med mer ekstremvær vil tilgangen til råvarer kunne bli negativt påvirket slik at man ikke får tak i, eller må betale mer for råvarene. Dette kan føre til matmangel og høyere priser, noe som kan forverre underernæringsproblemet. Dersom mat dyrkes og fordeles mer effektivt og bærekraftig kan jordbruk, skogbruk og fiske sørge for næringsrik mat til alle.	-	-
<b>Bærekraftsmål 3 - God helse</b> "Sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder"			
<b>3.1</b>	<b>Livsstilsrelaterte sykdommer</b> Flere blir overvektige og pådrar seg livsstilsrelaterte sykdommer på grunn av usunt kosthold. Dagligvarebransjen kan gjøre det lettere å ta sunne valg, eksempelvis ved reduksjon av salt, sukker og mettet fett i produkter eller gjennom bedre eksponering av sunne produkter.	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>Bærekraftsmål 6 - Rent vann og gode sanitærforhold</b> "Sikre bærekraftig vannforvaltning og tilgang til vann og gode sanitærforhold for alle"			
<b>6.1</b>	<b>Vannforvaltning</b> Vann er en stor innsatsfaktor i matproduksjon. Tilgang på tilstrekkelig ferskvann kan bli en utfordring i fremtiden grunnet klimaendringer. Bedre utnyttelse av vann kan redusere knapphet på vann i utsatte områder og dermed redusere vannmangel i lokalsamfunn.	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>Bærekraftsmål 8 - Anstendig arbeid og økonomisk vekst</b> "Fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle"			
<b>8.1</b>	<b>Integrering</b> Hvert år kommer nye flyktninger til Norge med behov for arbeid. I dag er det mangel på arbeidsplasser som inkluderer nye landsmenn og muliggjør god integrering, læring av språk og norsk kultur.	<b>2</b>	<b>13%</b>
<b>8.2</b>	<b>Mangfold</b> Flere står utenfor arbeidslivet grunnet eksempelvis helseutfordringer eller konjunktursvingninger. I dag er det mangel på arbeidsplasser som inkluderer medarbeidere på tiltak som av ulike årsaker står utenfor arbeidslivet.	<b>1</b>	<b>7%</b>
<b>8.3</b>	<b>Etisk handel i produksjonsland</b> En global verdikjede kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. I forbindelse med produksjon i utlandet opplever arbeidere tilfeller av vanskelige arbeidsvilkår. I tillegg er det økt risiko for at migrantarbeidere utnyttes i produksjon. Alle har rett på et trygt og sikkert arbeidsmiljø med beskyttede rettigheter. Anstendige arbeidsforhold kan resultere i bedre levekår og mindre økonomiske påkjenninger for arbeiderne.	<b>7</b>	<b>47%</b>

<b>Bærekraftsmål 9 - Innovasjon og infrastruktur</b> "Bygge solid infrastruktur, fremme inkluderende og bærekraftig industrialisering og bidra til innovasjon"			
<b>9.1</b>	<b>Omstillingsrisiko</b> Dersom forbrukerne har en negativ oppfatning av produkter med stor klimapåvirkning vil enkelte virksomheter oppleve betydelig risiko tilknyttet omstilling. Et eksempel kan være oppfatningen av produksjon og forbruk av rødt kjøtt. For disse virksomhetene vil innovasjon være nødvendig for å beholde sin markedsposisjon.	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>Bærekraftsmål 11 - Bærekraftige byer og samfunn</b> "Gjøre byer og bosettinger inkluderende, trygge, motstandsdyktige og bærekraftige"			
<b>11.1</b>	<b>Opprettholde og utvikle nye arbeidsplasser i hele Norge</b> Mange byer og tettsteder vokser forttere enn tilbudet av arbeidsplasser. Ved å etablere butikker eller produksjon i disse områdene sikres bosetting og arbeidsplasser. I tillegg får den/de aktuelle virksomhetene økt konkurransekraft i områdene.	<b>1</b>	<b>7%</b>
<b>Bærekraftsmål 12 - Ansvarlig forbruk og produksjon</b> "Sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre"			
<b>12.1</b>	<b>Matsvinn</b> 1/3 av all mat som produseres kastes, fordelt mellom matindustrien, dagligvareaktørene, grossister og husholdning. Dette er sløsing av verdens ressurser og har stor negativ miljøpåvirkning. Aktørene i bransjen må samarbeide gjennom hele verdikjeden for å kartlegge og redusere matsvinn, samt sikre fornuftig utnyttelse av overskuddsmat.	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>12.2</b>	<b>Gjenvinning av matavfall</b> Det er umulig å eliminere matsvinn, men matavfall kan utnyttes bedre enn det blir i dag. Mat som kastes må sorteres som matavfall, slik at avfallet blir en ressurs og kan gjenvinnes til eksempelvis kompost eller biogass.	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>12.3</b>	<b>Avfallshåndtering i bransjen</b> Avfall er en ressurs, men mye av avfallet i virksomhetene blir ikke sortert og utnyttet optimalt. Manglende rutiner og insentiver er dermed et problem i bransjen. Tilrettelegging for korrekt avfallshåndtering kan bidra til høy utnyttelse av ressursene og øke utbredelsen av en sirkulær økonomi i markedet.	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>12.4</b>	<b>Avfallshåndtering hos forbruker</b> Avfall er en ressurs. Mye av husholdningenes avfall blir ikke sortert og utnyttet optimalt. Tilrettelegging for korrekt avfallshåndtering kan bidra til høy utnyttelse av ressursene og øke utbredelsen av en sirkulær økonomi.	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>12.5</b>	<b>Utenlandsk produksjon av fôr til norske dyr</b> I dag benyttes blant annet matproduksjonsområder i den tredje verden til å produsere dyrefôr til norske dyr, eksempelvis mais og soya. Dette fører til mindre geografiske områder til matproduksjon, samtidig som lang transportering fører til klimagassutslipp.	<b>2</b>	<b>13%</b>
<b>12.6</b>	<b>Valg av emballasje</b> Omtrent alle produkter i norsk dagligvare har en form for emballasje. Emballasje kan bestå av ulike materialer, ha ulik størrelse i forhold til produktet og ulike funksjoner. Dersom emballasjen ikke er hensiktsmessig utformet med tanke på både produkt og miljø kan den kan ha en negativ miljøpåvirkning. Eksempelvis er enkelte produkter overemballert mens andre produkter har emballasje som ikke kan gjenvinnes.	<b>7</b>	<b>47%</b>
<b>12.7</b>	<b>Pakningsstørrelse</b> Produktene som selges i butikk kommer i ulike størrelser. Noen er i porsjonspakninger, andre er i familjestørrelse. Pakningsstørrelser som ikke er tilpasset forbruket av produktet kan føre til unødvendig matsvinn, samtidig som det	<b>1</b>	<b>7%</b>

	er ineffektiv utnyttelse av ressurser. Eksempelvis har for stor størrelse på brød ført til matsvinn.		
<b>12.8</b>	<b>Plast</b> Dagens plastforbruk er for høyt, spesielt bruken av engangspplast. Samtidig kan plast gi lavere CO <sub>2</sub> -avtrykk enn alternative løsninger. Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. Utfordringen omhandler å velge riktig plast til riktig formål og optimere bruken av plast. Eksempelvis vil bæreposer av resirkulert plast i en kvalitet som tillater gjenbruk antageligvis gi lavere miljøfotavtrykk enn bruken av tøynett.	<b>8</b>	<b>53%</b>
<b>12.9</b>	<b>Manglende alternative materialer til plast</b> Et skifte bort fra plast kan ha konsekvenser for etterspørsel av andre materialer. Eksempelvis kan det øke etterspørselen etter tre og bambus i en slik grad at det belaster produksjonen av disse materialene og dermed forskyver miljøproblematikken.	<b>7</b>	<b>47%</b>
<b>12.10</b>	<b>Populasjonsvekst</b> Verdens populasjon er forventet å øke til 9.3 milliarder i 2050. Dette fører til at matproduksjonen må øke fra dagens 8,4 milliarder tonn til omtrent 13,5 milliarder tonn. Økende ressursknapphet, klimaendringer og befolkningsvekst krever dermed nye og mer effektive løsninger for matproduksjon og bedre utnyttelse av ressurser.	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>12.11</b>	<b>Høyt forbruk av ressurser</b> På verdensbasis bruker dagligvarebransjen enorme mengder ressurser. Til sammen utgjør dette nesten ¼ av verdens klimagassutslipp. En bærekraftig økonomi tilsier at forbruket av ressurser må effektiviseres, eksempelvis gjennom økt sirkularitet.	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>12.12</b>	<b>Produksjon av råvarer</b> Innenfor videreføring av landbruksvarer står produksjon av råvarer eller råvaren i seg selv for den største delen av klimautslippene. Effektivisering av produksjonsprosessen og bedre utnyttelse av råvarene vil bidra til å redusere problemet.	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>12.13</b>	<b>Økt kjemikaliebruk</b> Stadig flere er bekymret for økt kjemikaliebruk i bransjen, og det er nødvendig å redusere bruken. Produksjon av produkter må være mest mulig skånsom med hensyn til natur og miljø. Det er behov for kartlegging av hvilke kjemikalier som er trygge og ikke trygge. Bransjen kan eksempelvis utforme kjemikalieforskrifter som setter begrensninger.	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>12.14</b>	<b>Lineær økonomi</b> Bransjen mangler forståelse og kunnskap om sirkulær økonomi. Det kan føre til at muligheter tilknyttet sirkulær økonomi blir oversett, og at nye løsninger ikke er optimale fra et bærekraftsperspektiv. Gjennom å stimulere til sirkulær økonomi skapes marked for gjenbruk av emballasje og fornybare materialer.	<b>9</b>	<b>60%</b>
<b>12.15</b>	<b>Forbrukeratferd</b> For å lykkes med å skape en bærekraftig verdikjede må forbrukerne bidra ved å endre egne vaner og valg. Forbrukere sier de er opptatt av etikk og bærekraft, men ofte er det pris som avgjør hvilket produkt de faktisk kjøper. Bærekraft er både komplekst og sammensatt. Hvordan kan bransjen overbevise forbrukerne til å ta bærekraftige valg og øke bevissthet rundt bærekraftsproblemet?	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>Bærekraftsmål 13 - Stoppe klimaendringene</b> <i>“Handle umiddelbart for å bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem”</i>			
<b>13.1</b>	<b>Kjøttproduksjon</b> Produksjon av kjøtt er en stor kilde til klimagassutslipp. Redusert konsum og en mer bærekraftig kjøttproduksjon vil bidra til redusert klimagassutslipp, noe som er nødvendig for å nå bærekraftsmålet om å holde temperaturøkningen under 2 grader.	<b>8</b>	<b>53%</b>
<b>13.2</b>	<b>Foredling av fisk i Kina</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>



	Fisk fanget i Norge blir ofte foredlet i Kina før det returneres til Norge. Dette resulterer i klimagassutslipp grunnet lang transportering.		
<b>13.3</b>	<b>Råvarerisiko på grunn av klimaendringer</b> Klimaendringene øker i omfang og medfører mer ekstremvær flere steder i verden. Konsekvensen blir økt press på naturressurser, noe som påvirker pris, tilgang og kvalitet på viktige råvarer. Norge treffes gjerne ikke hardest av selve klimaendringene, men på grunn av import av varer vil dette påvirke Norge i stor grad. Kaffe og sjokolade er to ressurser som er mye brukt i Norge, men som sannsynligvis vil forsvinne. Hvordan kan dagligvarebransjen tilpasse seg endringen og en uforutsigbar tilgang på ressurser?	<b>9</b>	<b>60%</b>
<b>13.4</b>	<b>CO2-utslipp fra varetransport</b> I langstrakte Norge er vi avhengig av at både råvarer og ferdigvarer fraktes over store avstander. Transporten fører til store CO2-utslipp da det i stor grad brukes fossilt drivstoff i form av bensin eller diesel. Mange kjøretøy er også avhengig av vinterdiesel som inneholder palmeolje. En overgang til eksempelvis jernbane og elektriske kjøretøy vil redusere fotavtrykket.	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>13.5</b>	<b>CO2-utslipp fra persontransport</b> Forbrukere kjører ofte ens ærend til butikken for å kjøpe varer og kjører deretter hjem igjen. Dette fører til store CO2-utslipp og er lite hensiktsmessig og lite økonomisk.	-	-
<b>13.6</b>	<b>Transportplanlegging</b> Dårlig logistikk i form av ruteplanlegging, halvfulle lasteplan og til dels unødvendige turer resulterer i unødvendig CO2-utslipp. Eksempelvis har butikkene et pliktig sortiment som ikke nødvendigvis er kurant for butikker i alle deler av landet, men som likevel blir transportert over store avstander.	-	-
<b>13.7</b>	<b>Fornybar energi</b> Enkelte virksomheter har manglende insentiver for å investere i nye fornybare energiløsninger som følge av den store tilgangen på vannkraft i Norge. Bransjen bør investere i fornybar energi for å redusere egen klimapåvirkning.	<b>4</b>	<b>27%</b>
<b>13.8</b>	<b>Energibruk i bygg</b> Dagligvarebransjen er energiintensiv og bruker blant annet energi og/eller gass til maskiner i produksjonen, kjøll- og fryseanlegg, oppvarming og lys. Dagens virksomheter er mer energieffektive enn tidligere, men likevel kan dette optimeres.	<b>2</b>	<b>13%</b>
<b>Bærekraftsmål 14 - Liv under vann</b> <i>“Bevare og bruke hav og marine ressurser på en måte som fremmer bærekraftig utvikling”</i>			
<b>14.1</b>	<b>Overfiske</b> 90% av verdens fiskebestand er fullt utnyttet eller overutnyttet, samtidig som etterspørselen etter marint protein øker. Det må tilrettelegges for bærekraftig fiske for å kunne opprettholde og helst øke tilbudet av marint protein.	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>14.2</b>	<b>Plast i havet</b> Hvert år havner over åtte millioner tonn plast i havet. Mye av platen brytes sakte ned og blir til usynlige biter av plast; mikroplast. Platen blir til slutt en del av næringskjeden til fisken. For å sikre levende hav i fremtiden er det avgjørende at vi finner løsninger som forhindrer at mer plast finner veien til havet.	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>Bærekraftsmål 15 - Liv på land</b> <i>“Beskytte, gjenopprette og fremme bærekraftig bruk av økosystemer, sikre bærekraftig skogforvaltning, bekjempe ørkenspredning, stanse og reversere landforringelse, samt stanse tap av arts mangfold”</i>			
<b>15.1</b>	<b>Tap av biologisk mangfold</b> Arter utrykkes og det biologiske mangfoldet blir fattigere på grunn dagens overproduksjon, overforbruk og avskoging. Landbruksproduksjon er avhengig av intakte økosystemer, og reduksjon av biologisk mangfold er dermed en trussel mot dette.	<b>7</b>	<b>47%</b>

<b>15.2</b>	<b>Dyrevelferd</b> Engasjementet rundt dyrevelferd er stort, og generelt er det god praksis i norsk landbruk. Likevel er det potensiale for ytterligere forbedringer, samtidig som det er muligheter for å påvirke den internasjonale praksisen i riktig retning. Hvordan skal vi ta vare på dyrene samtidig som vi har et industrilandbruk?	<b>2</b>	<b>13%</b>
<b>15.3</b>	<b>Avskoging</b> Regnskogen blir mindre hvert år grunnet etterspørsel etter blant annet tømmer, papir, palmeolje og soya. For å begrense klimaendringene og bevare biologisk mangfold er beskyttelse av regnskog og annen verneverdig skog avgjørende.	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>Bærekraftsmål 16 - Fred og rettferdighet</b> <i>“Fremme fredelige og inkluderende samfunn med sikte på bærekraftig utvikling, sørge for tilgang til rettsvern for alle og bygge velfungerende, ansvarlige og inkluderende s institusjoner på alle nivåer”</i>			
<b>16.1</b>	<b>Korrupsjon</b> Korrupsjon er en utfordring som er mest aktuell i den tredje verden, men korrupsjon på ulike nivåer forekommer også i Norge. Både samfunn og virksomheter må ha nulltoleranse for korrupsjon for å kunne være velfungerende.	-	-
<b>Bærekraftsmål 17 - Samarbeid for å nå målene</b> <i>“Styrke gjennomføringsmidlene og fornye globale partnerskap for bærekraftig utvikling”</i>			
<b>17.1</b>	<b>Samarbeid</b> For å skape bærekraftige verdikjeder er vi avhengig av samarbeid på tvers av virksomheter. Da er det nødvendig med nye konkurransenøytrale samarbeidsformer og arenaer som støtter dette.	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>17.2</b>	<b>Finansiering i små virksomheter</b> Ikke alle virksomheter har stabil finansiering eller langsiktig profitthorisont. Likevel er de en del av bærekraftsproblemet og har dermed et ansvar. Hvordan kan disse virksomhetene motiveres til å bidra i bærekraftsutviklingen?	-	-
<b>17.3</b>	<b>Reguleringer</b> I dag er det strenge regler for mattrygghet innenfor næringsmiddelbransjen. For eksempel er det ikke tillatt å bruke resirkulert emballasje som primæremballasje. I tillegg er det strenge regler for holdbarhetsmerking. Eksempelvis er maksimal offisiell holdbarhet på egg en måned, selv om egg kan ha en holdbarhet på opptil seks måneder. Slike reguleringer kan sette begrensninger for den bærekraftige utviklingen.	<b>2</b>	<b>13%</b>

*Vedlegg 2: Ekspertenes individuelle rangeringer fase 3, rangeringsrunde 1*

Bærekraftsutfordring	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Sum	Gj.sn.
<b>Høyt forbruk av ressurser</b> På verdensbasis bruker dagligvarebransjen enorme mengder ressurser. Til sammen utgjør dette nesten ¼ av verdens klimagassutslipp. En bærekraftig økonomi tilsier at forbruket av ressurser må effektiviseres, eksempelvis gjennom økt sirkularitet.	1	1	2	1	3	1	1	2	7	7	2	7	1	2	1	39	2,60
<b>Matsvinn</b> ⅓ av all mat som produseres kastes, fordelt mellom matindustrien, dagligvareaktørene, grossister og husholdning. Dette er sløsing av verdens ressurser og har stor negativ miljøpåvirkning. Aktørene i bransjen må samarbeide gjennom hele verdikjeden for å kartlegge og redusere matsvinn, samt sikre fornuftig utnyttelse av overskuddsmat.	3	2	4	3	5	2	5	6	5	3	1	1	4	1	3	48	3,20
<b>Lineær økonomi</b> Bransjen mangler forståelse og kunnskap om sirkulær økonomi. Det kan føre til at muligheter tilknyttet sirkulær økonomi blir oversett, og at nye løsninger ikke er optimale fra et bærekraftsperspektiv. Gjennom å stimulere til sirkulær økonomi skapes marked for gjenbruk av emballasje og fornybare materialer.	2	7	10	2	1	4	10	3	3	6	7	5	3	3	6	72	4,80
<b>Tap av biologisk mangfold</b> Arter utrykkes og det biologiske mangfoldet blir fattigere på grunn dagens overproduksjon, overforbruk og avskoging. Landbruksproduksjon er avhengig av intakte økosystemer, og reduksjon av biologisk mangfold er dermed en trussel mot dette.	8	5	1	7	2	3	7	4	2	9	10	10	2	10	8	88	5,87
<b>Plast</b> Dagens plastforbruk er for høyt, spesielt bruken av engangsplast. Samtidig kan plast gi lavere CO2-avtrykk enn alternative løsninger. Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. Utfordringen omhandler å velge riktig plast til riktig formål og optimere bruken av plast. Eksempelvis vil bæreposer av resirkulert plast i en kvalitet som tillater gjenbruk antageligvis gi lavere miljøfotavtrykk enn bruken av tøynett.	6	8	7	6	8	10	4	5	6	5	5	2	5	5	7	89	5,93

<p><b>Råvarerisiko på grunn av klimaendringer</b> Klimaendringene øker i omfang og medfører mer ekstremvær flere steder i verden. Konsekvensen blir økt press på naturressurser, noe som påvirker pris, tilgang og kvalitet på viktige råvarer. Norge treffes gjerne ikke hardest av selve klimaendringene, men på grunn av import av varer vil dette påvirke Norge i stor grad. Kaffe og sjokolade er to ressurser som er mye brukt i Norge, men som sannsynligvis vil forsvinne. Hvordan kan dagligvarebransjen tilpasse seg endringen og en uforutsigbar tilgang på ressurser?</p>	7	3	5	9	9	8	2	1	8	4	9	8	9	8	2	92	6,13
<p><b>Kjøttproduksjon</b> Produksjon av kjøtt er en stor kilde til klimagassutslipp. Redusert konsum og en mer bærekraftig produksjon av kjøtt vil bidra til redusert klimagassutslipp, noe som er nødvendig for å nå bærekraftsmålet om å holde temperaturøkningen under 2 grader.</p>	9	4	3	4	6	7	6	7	9	8	3	6	10	7	5	94	6,27
<p><b>Valg av emballasje</b> Omtrent alle produkter i norsk dagligvare har en form for emballasje. Emballasje kan bestå av ulike materialer, ha ulik størrelse i forhold til produktet og ha ulike funksjoner. Dersom emballasjen ikke er hensiktsmessig utformet med tanke på både produkt og miljø kan den kan ha en negativ miljøpåvirkning. Eksempelvis er enkelte produkter overemballert mens andre produkter har emballasje som ikke kan gjenvinnes.</p>	4	10	9	8	10	5	9	9	4	1	4	3	6	6	9	97	6,47
<p><b>Etisk handel i produksjonsland</b> En global verdikjede kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. I forbindelse med produksjon i utlandet opplever arbeidere tilfeller av vanskelige arbeidsvilkår. I tillegg er det økt risiko for at migrantarbeidere blir utnyttet i produksjon. Alle har rett på et trygt og sikkert arbeidsmiljø med beskyttede rettigheter. Anstendige arbeidsforhold kan resultere i bedre levekår og mindre økonomiske påkjenninger for arbeiderne.</p>	10	6	8	10	4	6	3	10	1	2	8	9	8	9	4	98	6,53
<p><b>Manglende alternative materialer til plast</b> Et skifte bort fra plast kan ha konsekvenser for etterspørsel av andre materialer. Eksempelvis kan det øke etterspørselen etter tre og bambus i en slik grad at det belaster produksjonen av disse materialene og dermed forskyver miljøproblematikken.</p>	5	9	6	5	7	9	8	8	10	10	6	4	7	4	10	108	7,20

### Vedlegg 3: Oversikt over hvordan rangeringene fordeles mellom hver bærekraftsutfordring fase 3, rangeringsrunde 1

#### Forklaring av tabell:

R1 = antall ganger ekspertene har rangert utfordringen som nummer 1 av 10,

R2 = antall ganger ekspertene har rangert utfordringen som nummer 2 av 10, etc.

- = ingen av ekspertene har gitt bærekraftsutfordringen denne rangeringen.

Gj.sn. = Gjennomsnittlig rangering blant ekspertpanelet

Bærekraftsutfordring	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	Sum	Gj.sn.
<b>Høyt forbruk av ressurser</b> På verdensbasis bruker dagligvarebransjen enorme mengder ressurser. Til sammen utgjør dette nesten ¼ av verdens klimagassutslipp. En bærekraftig økonomi tilsier at forbruket av ressurser må effektiviseres, eksempelvis gjennom økt sirkularitet.	7	4	1	-	-	-	3	-	-	-	15	2,60
<b>Matsvinn</b> ⅓ av all mat som produseres kastes, fordelt mellom matindustrien, dagligvareaktørene, grossister og husholdning. Dette er sløsing av verdens ressurser og har stor negativ miljøpåvirkning. Aktørene i bransjen må samarbeide gjennom hele verdikjeden for å kartlegge og redusere matsvinn, samt sikre fornuftig utnyttelse av overskuddsmat.	3	2	4	2	3	1	-	-	-	-	15	3,20
<b>Lineær økonomi</b> Bransjen mangler forståelse og kunnskap om sirkulær økonomi. Det kan føre til at muligheter tilknyttet sirkulær økonomi blir oversett, og at nye løsninger ikke er optimale fra et bærekraftsperspektiv. Gjennom å stimulere til sirkulær økonomi skapes marked for gjenbruk av emballasje og fornybare materialer.	1	2	4	1	1	2	2	-	-	2	15	4,80
<b>Tap av biologisk mangfold</b> Arter utrykkes og det biologiske mangfoldet blir fattigere på grunn dagens overproduksjon, overforbruk og avskoging. Landbruksproduksjon er avhengig av intakte økosystemer, og reduksjon av biologisk mangfold er dermed en trussel mot dette.	1	3	1	1	1	-	2	2	1	3	15	5,87
<b>Plast</b> Dagens plastforbruk er for høyt, spesielt bruken av engangsplast. Samtidig kan plast gi lavere CO2-avtrykk enn alternative løsninger. Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. Utfordringen omhandler å velge riktig plast til	-	1	-	1	5	3	2	2	-	1	15	5,93

riktig formål og optimere bruken av plast. Eksempelvis vil bæreposer av resirkulert plast i en kvalitet som tillater gjenbruk antageligvis gi lavere miljøfotavtrykk enn bruken av tøynett.												
<b>Råvarerisiko på grunn av klimaendringer</b> Klimaendringene øker i omfang og medfører mer ekstremvær flere steder i verden. Konsekvensen blir økt press på naturressurser, noe som påvirker pris, tilgang og kvalitet på viktige råvarer. Norge treffes gjerne ikke hardest av selve klimaendringene, men på grunn av import av varer vil dette påvirke Norge i stor grad. Kaffe og sjokolade er to ressurser som er mye brukt i Norge, men som sannsynligvis vil forsvinne. Hvordan kan dagligvarebransjen tilpasse seg endringen og en uforutsigbar tilgang på ressurser?	1	2	1	1	1	-	1	4	4	-	15	6,13
<b>Kjøttproduksjon</b> Produksjon av kjøtt er en stor kilde til klimagassutslipp. Redusert konsum og en mer bærekraftig produksjon av kjøtt vil bidra til redusert klimagassutslipp, noe som er nødvendig for å nå bærekraftsmålet om å holde temperaturøkningen under 2 grader.	-	-	2	2	1	3	3	1	2	1	15	6,27
<b>Valg av emballasje</b> Omtrent alle produkter i norsk dagligvare har en form for emballasje. Emballasje kan bestå av ulike materialer, ha ulik størrelse i forhold til produktet og ha ulike funksjoner. Dersom emballasjen ikke er hensiktsmessig utformet med tanke på både produkt og miljø kan den kan ha en negativ miljøpåvirkning. Eksempelvis er enkelte produkter overemballert mens andre produkter har emballasje som ikke kan gjenvinnes.	1	-	1	3	1	2	-	1	4	2	15	6,47
<b>Etisk handel i produksjonsland</b> En global verdikjede kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. I forbindelse med produksjon i utlandet opplever arbeidere tilfeller av vanskelige arbeidsvilkår. I tillegg er det økt risiko for at migrantarbeidere blir utnyttet i produksjon. Alle har rett på et trygt og sikkert arbeidsmiljø med beskyttede rettigheter. Anstendige arbeidsforhold kan resultere i bedre levekår og mindre økonomiske påkjenninger for arbeiderne.	1	1	1	2	-	2	-	3	2	3	15	6,53
<b>Manglende alternative materialer til plast</b> Et skifte bort fra plast kan ha konsekvenser for etterspørsel av andre materialer. Eksempelvis kan det øke etterspørselen etter tre og bambus i en slik grad at det belaster produksjonen av disse materialene og dermed forskyver miljøproblematikken.	-	-	-	2	2	2	2	2	2	3	15	7,20

**Vedlegg 4: Ekspertenes individuelle rangeringer fase 3, rangeringsrunde 2**

Bærekraftsutfordring	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	Sum	Gj.sn.
<b>Høyt forbruk av ressurser</b> På verdensbasis bruker dagligvarebransjen enorme mengder ressurser. Til sammen utgjør dette nesten ¼ av verdens klimagassutslipp. En bærekraftig økonomi tilsier at forbruket av ressurser må effektiviseres, eksempelvis gjennom økt sirkularitet.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	18	1,20
<b>Matsvinn</b> ⅓ av all mat som produseres kastes, fordelt mellom matindustrien, dagligvareaktørene, grossister og husholdning. Dette er sløsing av verdens ressurser og har stor negativ miljøpåvirkning. Aktørene i bransjen må samarbeide gjennom hele verdikjeden for å kartlegge og redusere matsvinn, samt sikre fornuftig utnyttelse av overskuddsmat.	3	2	3	3	3	3	2	5	4	5	1	1	4	1	4	44	2,93
<b>Lineær økonomi</b> Bransjen mangler forståelse og kunnskap om sirkulær økonomi. Det kan føre til at muligheter tilknyttet sirkulær økonomi blir oversett, og at nye løsninger ikke er optimale fra et bærekraftsperspektiv. Gjennom å stimulere til sirkulær økonomi skapes marked for gjenbruk av emballasje og fornybare materialer.	2	7	5	4	2	4	5	2	3	8	3	7	3	3	3	61	4,07
<b>Tap av biologisk mangfold</b> Arter utrykkes og det biologiske mangfoldet blir fattigere på grunn dagens overproduksjon, overforbruk og avskoging. Landbruksproduksjon er avhengig av intakte økosystemer, og reduksjon av biologisk mangfold er dermed en trussel mot dette.	8	5	2	2	4	2	7	4	5	9	9	9	2	10	5	83	5,53
<b>Råvarerisiko på grunn av klimaendringer</b> Klimaendringene øker i omfang og medfører mer ekstremvær flere steder i verden. Konsekvensen blir økt press på naturressurser, noe som påvirker pris, tilgang og kvalitet på viktige råvarer. Norge treffes gjerne ikke hardest av selve klimaendringene, men på grunn av import av varer vil dette påvirke Norge i stor grad. Kaffe og sjokolade er to ressurser som er mye brukt i Norge, men som sannsynligvis vil forsvinne. Hvordan kan dagligvarebransjen tilpasse seg	7	3	4	6	6	7	3	3	7	6	7	8	9	8	2	86	5,73

endringen og en uforutsigbar tilgang på ressurser?																		
<b>Plast</b> Dagens plastforbruk er for høyt, spesielt bruken av engangsplast. Samtidig kan plast gi lavere CO <sub>2</sub> -avtrykk enn alternative løsninger. Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. Utfordringen omhandler å velge riktig plast til riktig formål og optimere bruken av plast. Eksempelvis vil bærepåsar av resirkulert plast i en kvalitet som tillater gjenbruk antageligvis gi lavere miljøfotavtrykk enn bruken av tøynett.	6	8	9	5	5	8	4	6	6	7	6	4	5	5	6	90	6,00	
<b>Kjøttproduksjon</b> Produksjon av kjøtt er en stor kilde til klimagassutslipp. Redusert konsum og en mer bærekraftig produksjon av kjøtt vil bidra til redusert klimagassutslipp, noe som er nødvendig for å nå bærekraftsmålet om å holde temperaturøkningen under 2 grader.	9	4	6	7	7	5	8	7	8	4	4	3	10	7	7	96	6,40	
<b>Valg av emballasje</b> Omtrent alle produkter i norsk dagligvare har en form for emballasje. Emballasje kan bestå av ulike materialer, ha ulik størrelse i forhold til produktet og ha ulike funksjoner. Dersom emballasjen ikke er hensiktsmessig utformet med tanke på både produkt og miljø kan den ha en negativ miljøpåvirkning. Eksempelvis er enkelte produkter overemballert mens andre produkter har emballasje som ikke kan gjenvinnes.	4	10	7	8	8	6	9	8	9	2	5	6	6	6	8	102	6,80	
<b>Etisk handel i produksjonsland</b> En global verdikjede kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. I forbindelse med produksjon i utlandet opplever arbeidere tilfeller av vanskelige arbeidsvilkår. I tillegg er det økt risiko for at migrantarbeidere blir utnyttet i produksjon. Alle har rett på et trygt og sikkert arbeidsmiljø med beskyttede rettigheter. Anstendige arbeidsforhold kan resultere i bedre levekår og mindre økonomiske påkjenninger for arbeiderne.	10	6	8	9	10	9	6	9	2	3	8	5	8	9	9	111	7,40	
<b>Manglende alternative materialer til plast</b> Et skifte bort fra plast kan ha konsekvenser for etterspørsel av andre materialer. Eksempelvis kan det øke etterspørselen etter tre og bambus i en slik grad at det belaster produksjonen av disse materialene og dermed forskyver miljøproblematikken.	5	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	7	4	10	134	8,93	



**Vedlegg 5: Oversikt over hvordan rangeringene fordeles mellom hver bærekraftsutfordring fase 3, rangeringsrunde 2**

**Forklaring av tabell:**

R1 = antall ganger ekspertene har rangert utfordringen som nummer 1 av 10,

R2 = antall ganger ekspertene har rangert utfordringen som nummer 2 av 10, etc.

- = ingen av ekspertene har gitt bærekraftsutfordringen denne rangeringen.

Gj.sn. = Gjennomsnittlig rangering blant ekspertpanelet

Bærekraftsutfordring	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	Sum	Gj.sn.
<b>Høyt forbruk av ressurser</b> På verdensbasis bruker dagligvarebransjen enorme mengder ressurser. Til sammen utgjør dette nesten ¼ av verdens klimagassutslipp. En bærekraftig økonomi tilsier at forbruket av ressurser må effektiviseres, eksempelvis gjennom økt sirkularitet.	12	3	-	-	-	-	-	-	-	-	18	1,20
<b>Matsvinn</b> ⅓ av all mat som produseres kastes, fordelt mellom matindustrien, dagligvareaktørene, grossister og husholdning. Dette er sløsing av verdens ressurser og har stor negativ miljøpåvirkning. Aktørene i bransjen må samarbeide gjennom hele verdikjeden for å kartlegge og redusere matsvinn, samt sikre fornuftig utnyttelse av overskuddsmat.	3	2	5	3	2	-	-	-	-	-	44	2,93
<b>Lineær økonomi</b> Bransjen mangler forståelse og kunnskap om sirkulær økonomi. Det kan føre til at muligheter tilknyttet sirkulær økonomi blir oversett, og at nye løsninger ikke er optimale fra et bærekraftsperspektiv. Gjennom å stimulere til sirkulær økonomi skapes marked for gjenbruk av emballasje og fornybare materialer.	-	3	5	2	2	-	2	1	-	-	61	4,07
<b>Tap av biologisk mangfold</b> Arter utrykkes og det biologiske mangfoldet blir fattigere på grunn dagens overproduksjon, overforbruk og avskoging. Landbruksproduksjon er avhengig av intakte økosystemer, og reduksjon av biologisk mangfold er dermed en trussel mot dette.	-	4	-	2	3	-	1	1	3	1	83	5,53
<b>Råvarerisiko på grunn av klimaendringer</b> Klimaendringene øker i omfang og medfører mer ekstremvær flere steder i verden. Konsekvensen blir økt press på naturressurser, noe som påvirker pris, tilgang og kvalitet	-	1	3	1	-	3	4	2	1	-	86	5,73

på viktige råvarer. Norge treffes gjerne ikke hardest av selve klimaendringene, men på grunn av import av varer vil dette påvirke Norge i stor grad. Kaffe og sjokolade er to ressurser som er mye brukt i Norge, men som sannsynligvis vil forsvinne. Hvordan kan dagligvarebransjen tilpasse seg endringen og en uforutsigbar tilgang på ressurser?													
<b>Plast</b> Dagens plastforbruk er for høyt, spesielt bruken av engangspplast. Samtidig kan plast gi lavere CO2-avtrykk enn alternative løsninger. Plast som ikke gjenvinnes eller som brukes til feil formål har negativ miljøpåvirkning. Utfordringen omhandler å velge riktig plast til riktig formål og optimere bruken av plast. Eksempelvis vil bæreposer av resirkulert plast i en kvalitet som tillater gjenbruk antageligvis gi lavere miljøfotavtrykk enn bruken av tøynett.	-	-	-	2	4	5	1	2	1	-	90	6,00	
<b>Kjøttproduksjon</b> Produksjon av kjøtt er en stor kilde til klimagassutslipp. Redusert konsum og en mer bærekraftig produksjon av kjøtt vil bidra til redusert klimagassutslipp, noe som er nødvendig for å nå bærekraftsmålet om å holde temperaturøkningen under 2 grader.	-	-	1	3	1	1	5	2	1	1	96	6,40	
<b>Valg av emballasje</b> Omtrent alle produkter i norsk dagligvare har en form for emballasje. Emballasje kan bestå av ulike materialer, ha ulik størrelse i forhold til produktet og ha ulike funksjoner. Dersom emballasjen ikke er hensiktsmessig utformet med tanke på både produkt og miljø kan den kan ha en negativ miljøpåvirkning. Eksempelvis er enkelte produkter overemballert mens andre produkter har emballasje som ikke kan gjenvinnes.	-	1	-	1	1	4	1	4	2	1	102	6,80	
<b>Etisk handel i produksjonsland</b> En global verdikjede kan være forbundet med sosiale og miljømessige utfordringer. I forbindelse med produksjon i utlandet opplever arbeidere tilfeller av vanskelige arbeidsvilkår. I tillegg er det økt risiko for at migrantarbeidere blir utnyttet i produksjon. Alle har rett på et trygt og sikkert arbeidsmiljø med beskyttede rettigheter. Anstendige arbeidsforhold kan resultere i bedre levekår og mindre økonomiske påkjenninger for arbeiderne.	-	1	1	-	1	2	-	3	5	2	111	7,40	
<b>Manglende alternative materialer til plast</b> Et skifte bort fra plast kan ha konsekvenser for etterspørsel av andre materialer. Eksempelvis kan det øke etterspørselen etter tre og bambus i en slik grad at det belaster produksjonen av disse materialene og dermed forskyver miljøproblematikken.	-	-	-	1	1	-	1	-	2	10	134	8,93	

---

## ***Vedlegg 6: Invitasjon til å delta i delphistudien, sendt til konkret ekspert***

**Emne:** Invitasjon til å delta i et interaktivt ekspertpanel (delphistudie) om bærekraftsutfordringer i dagligvarebransjen.

### **Invitasjon til ekspertpanel**

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som under veiledning av professor Leif Egil Hem skriver masteroppgave om bærekraftsutfordringer i dagligvarebransjen.

Vårt foreløpige **forskningsspørsmål** er: *Hva er den største bærekraftsutfordringen dagligvarebransjen står overfor, og hvordan kan forretningsmodellinnovasjon brukes til å redusere denne utfordringen?*

**Ekspertpanel:** I forbindelse med datainnsamling er vi avhengige av å samle et ekspertpanel som kan identifisere og rangere bærekraftsutfordringer i bransjen. Panelet vil bestå av kandidater med minimum to års erfaring innen bærekraft i dagligvarebransjen. På bakgrunn av kompetansen du besitter, vurderer vi deg som en aktuell deltaker i panelet. Vi tror du vil komme med verdifulle bidrag til vår studie, og vil dermed sette stor pris på om du har mulighet til å sette av tid til å delta. Arbeidsmengden som forventes av deg er liten, men av stor betydning.

**Bærekraftsutfordringer:** Som en av de største industriene i Norge har dagligvarebransjen stor innvirkning på bærekraftsproblemet. Valg av for eksempel emballasje, avfallshåndtering eller transportmiddel vil gi store utslag i hvordan Norge ligger an til å nå FNs bærekraftsmål. Vi ønsker å avdekke de største utfordringene dagligvarebransjen står overfor gjennom studien. Basert på funnene vil vi utarbeide en bærekraftig forretningsmodell som kan bidra til å løse det dere vurderer som den største utfordringen.

**Studiens oppbygning:** Vi skal gjennomføre en delphistudie som innebærer å samle inn, velge ut og rangere ekspertpanelets synspunkter gjennom en interaktiv prosess. Deltakerne og deres bidrag er anonyme og på den måten unngår man deling av konkurransesensitiv informasjon. Selve datainnhenting vil foregå elektronisk mellom hver deltaker og forskerne. Etter gjennomføringen av studien vil resultatet bli samlet i en masterutredning som alle deltakerne vil motta. Din bedrift kan derfor ha stort utbytte av deltakelsen.

Studien vil foregå over tre faser og vi ber om din deltakelse i samtlige faser. I den første fasen (*idémyldring*) vil vi kartlegge bærekraftsutfordringer i dagligvarebransjen (månedsskiftet februar/mars 2019). I fase 2 (*reduksjon*) sender vi deg en konsolidert liste basert på resultatet fra fase 1, hvor du velger ut de utfordringene fra listen som du ser på som mest sentrale. Basert på resultatet fra fase 2 vil vi deretter samle de utfordringene som flertallet av paneldeltakerne vurderer som de viktigste. I den tredje og siste fasen (*rangering*), vil vi be deg rangere utfordringene etter viktighetsgrad. Det kan oppstå behov for informasjonsutveksling mellom de ulike fasene for å verifisere resultatene. Videre kan det også bli behov for re-rangering i fase 3 for å oppnå konsensus. Vi håper å bli ferdig med datainnhenting medio april 2019.

Kontakt oss gjerne per telefon XX dersom du ønsker ytterligere informasjon om studien eller har spørsmål. Vi sender mer informasjon om fase 1 når vi har mottatt din bekreftelse på deltakelse i studien.

Vi håper på positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen

Mathea Skavhellen Aarvik og Mitra Behzadzadeh

### ***Vedlegg 7: Invitasjon til å delta i delphistudie ved bruk av snøballmetoden***

**Emne:** Invitasjon til å delta i et interaktivt ekspertpanel (delphistudie) om bærekraftsutfordringer i dagligvarebransjen.

#### **Invitasjon til ekspertpanel**

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som under veiledning av professor Leif Egil Hem skriver masteroppgave om bærekraftsutfordringer i dagligvarebransjen.

Vårt foreløpige **forsknings spørsmål** er: *Hva er den største bærekraftsutfordringen dagligvarebransjen står overfor, og hvordan kan forretningsmodellinnovasjon brukes til å redusere denne utfordringen?*

I forbindelse med datainnsamling er vi avhengige av å samle et ekspertpanel som kan identifisere og rangere bærekraftsutfordringer i bransjen. Panelet vil bestå av kandidater med minimum to års erfaring innen bærekraft i dagligvarebransjen. Det er i den forbindelse vi kontakter deg. Har du eller noen av dine kolleger mulighet til å bidra til vår studie? Da ønsker vi veldig gjerne å komme i kontakt med vedkommende. Arbeidsmengden som forventes er liten og vil foregå elektronisk, men av stor betydning for oss.

Etter gjennomføringen av studien vil resultatet bli samlet i en masterutredning som vil bli tilsendt dersom dere deltar. Din bedrift kan derfor ha stort utbytte av deltakelsen.

Kontakt oss gjerne per e-post eller telefon XX dersom du ønsker ytterligere informasjon om studien eller har spørsmål.

Vi håper på positiv tilbakemelding. Ha en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen

Mitra Behzadzadeh og Mathea Skavhellen Aarvik

---

## ***Vedlegg 8: E-post til ekspertpanel fase 1 (runde 1 av 2)***

**Emne:** Delphistudie om bærekraftsutfordringer i dagligvarebransjen, fase 1.

Kjære deltaker,

Vi har nå samlet et fullstendig ekspertpanel og er klar for å starte fase 1 av studien.

**Forskningsspørsmål:** *Hva er de mest vesentlige bærekraftsutfordringene i norsk dagligvarebransje, og hvordan kan forretningsmodellinnovasjon redusere disse?*

### **Fase 1**

Vi vil avdekke de største bærekraftsutfordringene dagligvarebransjen står overfor. I den forbindelse ønsker vi at du skal oppgi **minst åtte** bærekraftsutfordringer, men helst så mange du klarer. For å sikre at vi har en korrekt forståelse av den enkelte utfordring, ønsker vi at du gir en kort forklaring av hver utfordring du oppgir. Vi ønsker at du skal tenke fritt rundt bærekraftsutfordringer i bransjen og oppgi de i vilkårlig rekkefølge. Med bærekraftsutfordringer mener vi utfordringer bransjen står overfor med hensyn til miljø og samfunn. Eksempler kan være valg av emballasje, avfallshåndtering eller likestilling. Vennligst benytt vedlagte Excel-fil, “*Fase 1 – Idémyldring*”, for din besvarelse.

Besvarelsen returneres til oss på e-post **senest fredag 15. mars 2019 kl. 12.00**.

### **Videre fremdrift i studien**

Svarene fra fase 1 vil være vårt utgangspunkt for utarbeidelse av en konsolidert og kategorisert liste av bærekraftsutfordringer. Like utfordringer vil bli slått sammen. Vi vil deretter sende den konsoliderte listen til hver enkelt deltaker for å verifisere svarene. Hensikten med dette er å sikre at vi har en gyldig konsolidert liste over bærekraftsutfordringer.

I fase 2 vil vi sende deg en konsolidert og verifisert liste, og be deg velge ut de bærekraftsutfordringene du vurderer som viktigst. Du vil motta en e-post når fase 2 starter. Vi forventer at dette blir siste halvdel av mars.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.  
Ha en riktig god helg!

Med vennlig hilsen  
Mathea Skavhellen Aarvik og Mitra Behzadzadeh



---

**Vedlegg 10: E-post til ekspertpanel fase 1 (runde 2 av 2, verifisering)**

**Emne:** Delphistudie om bærekraftsutfordringer, fase 1 (runde 2 av 2)

Kjære deltaker,

Med utgangspunkt i ekspertpanelets besvarelser fra første runde har vi utarbeidet en konsolidert og gruppert liste med bærekraftsutfordringer. Totalt mottok vi 134 utfordringer, men grunnet sammenfallende forslag er antallet redusert til 40. For å gjøre listen mer oversiktlig er utfordringene gruppert etter FNs bærekraftsmål.

Vi ber deg verifisere vedlagt liste med bærekraftsutfordringer, "*Konsolidert og gruppert liste med bærekraftsutfordringer*". Vedlagt finner du også svarene dine fra første runde. Dine forslag er ikke nødvendigvis direkte gjengitt, men inkludert i konsolidert form.

Vennligst bekreft hvorvidt du er tilfreds med håndteringen av dine forslag, og om du eventuelt ønsker endringer innen **mandag 25. mars 2019 kl. 12:00**.

**Videre fremdrift i studien**

Når vi har mottatt bekreftelse fra hver enkelt ekspert, har vi en gyldig konsolidert liste. Da starter fase 2, og du blir bedt om å velge ut de utfordringene du vurderer som mest vesentlig basert på listen fra fase 1. Du mottar en egen e-post når fase 2 starter. Vi forventer at dette blir i løpet av neste uke.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

Ønsker deg en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen

Mathea Skavhellen Aarvik og Mitra Behzadzadeh

**Vedlegg 11: E-post til ekspertpanel, fase 2****Emne:** Delphistudie om bærekraftsutfordringer, fase 2 - reduksjon

Kjære deltaker,

Vi starter nå fase 2 i studien om bærekraftsutfordringer. I denne runden skal du velge ut de 10 bærekraftsutfordringene du anser som mest vesentlig for norsk dagligvarebransje. Følg linken for å komme til svarskjemaet:

[Link til svarskjema](#)

Svarskjemaet består av den konsoliderte listen fra fase 1 i randomisert form. Det vil si at bærekraftsutfordringene er i tilfeldig rekkefølge. Skjemaet kan besvares på datamaskin, nettbrett eller mobil. Vi gjør deg oppmerksom på at du må velge ut minimum 10 bærekraftsutfordringer for at besvarelsen godkjennes. Besvarelsen anonymiseres.

Vi ber deg fullføre svarskjemaet **senest fredag 29. mars 2018 kl. 12:00**.

**Videre fremdrift i studien**

Siste og avsluttende fase vil fullføres i starten av april. Da vil du bli bedt om å rangere bærekraftsutfordringene majoriteten av ekspertpanelet har valgt ut i fase 2. Du mottar en egen e-post når fase 3 starter.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.  
Ønsker deg en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen  
Mathea Skavhellen Aarvik og Mitra Behzadzadeh



---

## ***Vedlegg 12: E-post til ekspertpanel, fase 3 - rangeringsrunde 1***

**Emne:** Delhistudie om bærekraftsutfordringer, fase 3 (rangering)

Kjære deltaker,

Vi starter nå fase 3 av studien om bærekraftsutfordringer. Siden sist har vi gjennomgått svarene fra fase 2 og laget en liste med de bærekraftsutfordringene majoriteten av ekspertene vurderte som mest vesentlig. Vi ber deg nå om å rangere disse bærekraftsutfordringene. Følg linken under for å komme til svarskjemaet:

[Link til svarskjema](#)

Utfordringene skal rangeres fra mest vesentlig til minst vesentlig for norsk dagligvarebransje. Den du anser som mest vesentlig plasserer du øverst, mens den du anser som minst vesentlig sammenlignet med de andre, plasserer du nederst. Merk at listen med bærekraftsutfordringer er randomisert. Svarskjemaet kan besvares på datamaskin, nettbrett eller mobil. Besvarelsen anonymiseres.

Vi ber deg fullføre svarskjemaet ***senest fredag 5. april 2019 kl. 12:00.***

### **Informasjon om videre fremdrift i studien**

Dette er siste fase i studien. Målet er å oppnå konsensus om rangeringen, dermed kan det bli behov for re-rangering for å oppnå tilfredsstillende konsensus. Når dette er oppnådd avsluttes studien. Du vil motta en ny e-post for når vi har kontrollert grad av konsensus.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.  
Ønsker deg en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen  
Mathea Skavhellen Aarvik og Mitra Behzadzadeh

***Vedlegg 13: E-post til ekspertpanel, fase 3 - rangeringsrunde 2***

**Emne:** Delphistudie om bærekraftsutfordringer, fase 3 (re-rangering)

Kjære deltaker,

I forrige rangeringsrunde oppnådde vi en samsvarskoeffisient på **0,25**, noe som betyr **svak konsensus** innad i panelet om rangering av bærekraftsutfordringene. Da målet målet er å oppnå tilfredsstillende konsensus, har vi besluttet å gjennomføre en re-rangeringsrunde.

Vi ber deg derfor om å revurdere din rangering fra forrige runde. For å hjelpe deg å rangere utfordringene på nytt, medfølger to vedlegg med en oversikt over:

- Din rangering av hver utfordring fra forrige runde
- Panelets rangering av hver utfordring, samt gjennomsnittlig rangering av hver utfordring

Vennligst benytt linken under for å rangere utfordringene på nytt. Utfordringene er listet opp i rangert rekkefølge basert på ekspertpanelets gjennomsnittlige rangering i forrige runde.

[Link til svarskjema](#)

Dersom du ønsker å beholde samme rangering som i forrige runde, gi oss beskjed om dette per e-post. I så fall trenger du ikke å benytte linken over.

Vi ber om at du fullfører svarskjemaet eller gir tilbakemelding innen **torsdag 11. april 2019 kl. 12.00**. Når denne runden er fullført vil datainnsamlingen avsluttes.

Ta kontakt dersom du har noen spørsmål.  
Ha en fin dag!

Med vennlig hilsen

Mathea Skavhellen Aarvik og Mitra Behzadzadeh

---

## *Vedlegg 14: Intervjuguide*

### **Praktisk informasjon**

- Presentasjon av oss selv
- Presentasjon av studien
- Spørre om tillatelse til lydopptak og presisere at det vil bli slettet etter studien er gjennomført
- Spørre om tillatelse til å gjengi sitat uten å anonymisere
- Spørre om intervjuobjektets stillingsbeskrivelse

### **Dagligvarebransjens forretningsmodell og arbeid med bærekraft**

- Hvordan ser forretningsmodellen til dagligvarebransjen ut i dag?
- Hvordan skaper, leverer og kaprer de verdi?
- Har du noen tanker om hvordan dagligvarebransjen arbeider for å redusere bærekraftsproblemet?
- Hvilken tilnærming har forbrukerne til bærekraft?

### **Forslag til nye forretningsmodeller**

- Vi gjennomgår hver enkelt utfordring og tilhørende forretningsmodellinnovasjon
- Hva er dine umiddelbare tanker rundt forslaget?
- Tror du forslaget er gjennomførbart?
- Hvordan endres måten bransjen skaper verdi på?
- Hvordan endres måten bransjen leverer verdi på?
- Hvordan endres måten bransjen kaprer verdi på?
- Hvem ser du for deg kan være en eventuell initiativtaker til forslaget?
- Hvilke allianser/samarbeid er nødvendig?
- Hvilke utfordringer kan oppstå?

### **Avslutning**

- Hva tror du er de største utfordringene for bransjen dersom de skal endre sine eksisterende forretningsmodeller til å bli mer bærekraftig?
- Er det noe mer du ønsker å tilføye?
- Takke for deres deltakelse