



NHH

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høsten 2011

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil i Strategi og ledelse

Veileder: Professor Sven Haugland

Effekten av samfunnsansvar i den norske offshorebransjen

Solstad Offshore ASAs miljøsatsing Solstad Green Operations

Identitet, omdømme og kommunikasjon

av

Hanne Greve Hagen

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 inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å bidra til økt kunnskap om hvordan samfunnsansvar kan være fordelaktig for bedriftens omdømme og bransjens miljøfokus. Miljøinitiativ som kombinerer strategi med samfunn er heldig for bedriftens konkurransesituasjon samtidig som det gir miljøgevinster for samfunnet. Et konkret miljøinitiativ som viser til gode resultater kan brukes til å motivere andre aktører i bransjen slik at de også kan bidra til å løse miljøproblemet. Jeg har diskutert teorielementene samfunnsansvar, omdømme og kommunikasjon og vist hvordan disse henger sammen. Basert på funn fra Solstad Offshore ASAs miljøsertifisering Solstad Green Operations har jeg funnet at suksessfaktorene til samfunnsansvar er å ta utgangspunkt i kjernevirksomheten og formidle budskapet på en enkel og tydelig måte. Organisasjonens identitet er også en stor bidragsyter for å lykkes. Imidlertid er det viktig å ta kommunikasjonsfunksjonen alvorlig for å oppnå full effekt av miljøinitiativet og på den måten øke miljøfokus i bransjen.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet på Norges Handelshøyskole og utgjør 30 studiepoeng. Utredningen markerer slutten på mange innholdsrike år på NHH, men også slutten på mange sene nattetimer foran pcen. Det kan trygt sies at oppgaven har fulgt meg i tykt og tynt, og det er med en blanding av stolthet og lettelse at oppgaven nå leveres inn.

Jeg var sikker på at jeg ønsket å skrive en masteroppgave som tok for seg samfunnsansvar og miljøspørsmål siden dette er emner jeg er oppriktig interessert i. Det var min veileder Sven Haugland og Chunyan Xie fra Høyskolen i Haugesund som ledet meg inn i shippingbransjen. De var involvert i et forskningsprosjekt hvor de studerte samfunnsansvar innenfor petromaritim virksomhet, og de presenterte meg for Solstad Green Operations. Jeg har fulgt Solstad og SGO gjennom 1,5 år, og jeg er mektig imponert over hva de har klart å skape.

Masteroppgaven er skrevet samtidig som jeg har hatt fulltidsjobb, og jeg vil rette en stor takk til mine venner, kolleger og familie samt min kjære samboer som har støttet og motivert meg gjennom prosessen. Takk for forståelsen for at oppgaven har blitt prioritert fremfor dere.

Det har vært en spennende og interessant prosess å skrive oppgaven, og jeg vil takke min veileder Sven Haugland for hans fleksibilitet for endringer jeg har gjort underveis samt gode og raske tilbakemeldinger. Tor Inge Dale, miljøingeniør i Solstad Offshore, har gitt meg et uvurderlig bidrag i forhold til prosessen rundt Solstad Green Operations – takk! Vidar Jensen i Entheos har bidratt entusiastisk med informasjon om kommunikasjon og PR og sørget for å få frem fokuset på strategisk kommunikasjon i oppgaven. Takk for tiden du har brukt på meg og ikke minst for at du sender meg dokumenter på e-mail på en lørdag formiddag! Jeg vil også takke mine venner som har lyttet til mine frustrasjoner over mangelen på «den røde tråden», men som ved hjelp av sine synspunkter og input har hjulpet meg å finne den. Til slutt vil jeg takke mamma som har lest korrektur på oppgaven og hjulpet meg med å øke lesbarheten. Takk for at du alltid stiller opp for meg!

Oslo, 19. desember 2011

Hanne Greve Hagen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
INNHOLDSFORTEGNELSE	3
FIGURER	7
FORKORTELSER	8
1. INTRODUKSJON	9
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN	9
1.2 FORSKNINGSPØRSMÅL	10
1.3 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	13
1.4 DISPOSISJON AV OPPGAVEN	13
2. CASEPRESENTASJON	15
2.1 SOLSTAD OFFSHORE ASA	15
2.1.1 Offshoremarkedet	19
2.2 SOLSTAD GREEN OPERATIONS	20
2.2.1 Grønne operasjoner	20
2.2.2 Klimanøytrale operasjoner	22
2.3 MILJØANSVAR I SHIPPINGBRANSJEN	24
3. TEORI	28
3.1 SAMFUNNSANSVAR	29
3.1.1 Interessentteori	31
3.1.2 Samfunnsansvar som strategi	32
3.1.3 Ulike definisjoner av samfunnsansvar	34
3.2 OMDØMME	37
3.2.1 Fordeler med et godt omdømme	37
3.2.1.1 Finansiell gevinst.....	37

3.2.1.2 Påvirker interessentene.....	39
3.2.2 Definisjoner av omdømme og relaterte begreper	40
3.2.2.1 Begrepet identitet	41
3.2.2.2 Begrepet image.....	42
3.2.2.3 Begrepet omdømme	42
3.2.2.4 Sammenhengen mellom identitet, image og omdømme	43
3.2.3 Sammenhengen mellom samfunnsansvar og omdømme	44
3.3 KOMMUNIKASJON	45
3.3.1 Kommunikasjon av CSR.....	46
3.3.2 Kommunikasjonsinnhold	47
3.3.2.1 Input – Bidraget til objektet.....	48
3.3.2.2 Output - Resultatet av engasjementet.....	49
3.3.3 Kommunikasjonskanaler	49
3.3.3.1. Bedriftskontrollert kommunikasjon	49
3.3.3.2 Ikke bedriftskontrollert informasjon (PR).....	50
3.4 OPPSUMMERING AV TEORI	51
4. MODELL	55
4.1 PRESENTASJON AV MODELLEN	56
4.2 MODELLENS VARIABLER.....	57
4.2.1 Identitet.....	57
4.2.2 Image	58
4.2.2.1 Atferd.....	59
4.2.2.2 Kommunikasjon	59
4.2.3 Samfunnsansvar	59
4.2.4 Omdømme.....	60
5. METODE	61
5.1 FORSKNINGSDESIGN	61

5.2. FORSKNINGSSTRATEGI.....	61
5.3 DATAINNSAMLING	62
5.4 INTERVJUSITUASJONEN.....	63
5.5 VURDERING AV ARBEIDETS KREDIBILITET	65
6. RESULTATER OG ANALYSE	67
6.1 KAN SGO BETEGNES SOM EN SAMFUNNSANSVARLIG AKTIVITET?.....	67
6.2 SAMFUNNSANSVARETS EFFEKT PÅ OMDØMMET.....	69
6.2.1 Identitet – sentrale egenskaper for Solstad.....	70
6.2.1.1 Fase 1- Internt miljøprosjekt	71
6.2.1.2 Fase 2 – Involvering i Regnskogfondet.....	73
6.2.1.3 Fase 3 - Klimanøytralitet.....	74
6.2.1.4 Oppsummering av Solstads identitet.....	75
6.2.2 Image.....	76
6.2.2.1 Ønsket image.....	76
6.2.2.1.1 Kommunikasjonens innhold	77
6.2.2.1.2 Atferd i samsvar med kommunikasjon?.....	83
6.2.2.1.3 Kommunikasjonskanaler	83
6.2.2.1.4 Oppsummering av ønsket image	90
6.2.2.2 Oppfattet image	91
6.2.2.3 Oppsummering av Solstads image	92
6.2.3 Eksisterende omdømme – interessenters faktiske oppfattelse av SGO.....	93
6.2.3.1 Kunder.....	94
6.2.3.2 Uavhengige tredjeparter	96
6.2.3.3 Oppsummering av Solstads eksisterende omdømme	99
6.2.4 Analyse - sammenhengen mellom variablene	100
6.2.4.1 Hvordan identiteten blir påvirket	100
6.2.4.2 Hvordan imaget blir påvirket	100

6.2.4.3	Hvordan omdømmet blir påvirket	101
6.2.5	Oppsummering av effekten på omdømmet	102
6.3	SAMFUNNSANSVARETS EFFEKT PÅ BRANSJENS MILJØFOKUS	103
6.3.1	Dokumentasjon.....	106
6.3.1.1	Miljøgevinster	107
6.3.1.2	Økonomiske implikasjoner.....	109
6.3.2	Innsatsfaktorer	111
6.3.2.1	Hvilke ressurser kreves?.....	111
6.3.2.2	Kostnader knyttet til gjennomføring	112
6.3.3	Oppmerksomhet	113
6.3.4	Oppsummering av effekten på bransjens miljøfokus	115
6.4	OPPSUMMERING AV FUNN	115
7.	DISKUSJON OG IMPLIKASJONER.....	118
7.1	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	118
7.1.1	Kommunikasjonens innhold.....	118
7.1.2	Kommunikasjonskanaler	120
7.2	BEGRENSNINGER I STUDIEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	122
8.	REFERANSELISTE.....	123
ARTIKLER OG BØKER.....	123	
INTERNETT	126	
9.	VEDLEGG	131
VEDLEGG 1: TV2S INNSLAG OM SOLSTADS MILJØINITIATIV 22.08.2010.....	131	
VEDLEGG 2: SOLSTADS PRESSEMELDING OM KLIMANØYTRALE SKIP 24.08.2010.....	132	
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE TIL KUNDEN	134	
VEDLEGG 4: SERTIFIKAT FOR KLIMANØYTRALITET FOR NORMAND MJOLNE	136	

Figurer

Figur 1 – Effekter av bedriftens samfunnsansvar.....	10
Figur 2 - Resultat Solstad 2010 og 2009	17
Figur 3 - Solstads aksjekurs 2011 i forhold til hovedindeksen	17
Figur 4 – Solstads HMS- kampanje	19
Figur 5 – Systemet Solstad Green Operations	21
Figur 6 - Flåtens effekt av drivstofforbruket	22
Figur 7 - FNs krav for klimanøytralitet.....	24
Figur 8 - Hvordan samfunnsansvar påvirker bedriften	31
Figur 9 - Tripple bottom line	35
Figur 10 - Miljøprinsipper i FNs Global Compact.....	36
Figur 11 - Hvordan interessenter påvirkes av et godt omdømme	39
Figur 12 - Sentrale spørsmål rundt et omdømme	40
Figur 13 - Modell om identitet, image og omdømme	44
Figur 14 - Elementer i god kommunikasjon.....	45
Figur 15 - Bedrifters motiv for CSR	47
Figur 16 - Kommunikasjon av CSR- engasjementet.....	48
Figur 17 - Ulike kommunikasjonskanaler	49
Figur 18 - Forholdet mellom teorielementene i omdømmebegrepet.....	52
Figur 19 - Sammenheng CSR, kommunikasjon og omdømme.....	53
Figur 20 - Overordnet modell for oppgaven	54
Figur 21 - Sammenheng oppfattet- og ønsket image	58
Figur 22 – Effekten av bedriftens samfunnsansvar på omdømmet	69
Figur 23 - Logo Solstad Green Operations	74
Figur 24 - Solstads identitet	75
Figur 25 - Ytre og indre motiv for SGO.....	79
Figur 26 - SGOs bidrag til samfunnsansvar	81
Figur 27 - Status for SGO	82
Figur 28 - SGOs resultat av samfunnsansvar	82
Figur 29 - Solstads hjemmeside, «Green Operations».....	85
Figur 30 - Solstads hjemmeside, «Current status».....	85
Figur 31 - Suksessfaktorer for SGO og CNO	89
Figur 32 - Solstads styrker	95

Figur 33 - Læringsmomenter av SGO fra teorien	102
Figur 34 – Effekter av bedriftens samfunnsansvar på bransjens miljøfokus	104
Figur 35 - Hvordan oppnå effekt på bransjens miljøfokus.....	106
Figur 36 - Oppnådde resultater fra SGO	107
Figur 37 - Miljøgevinster av SGO.....	108
Figur 38 - Faktisk redusert CO2- utslipp pga SGO.....	109
Figur 39 - Økonomiske effekter av SGO	110
Figur 40 - Drivstoffreduksjon per type	111
Figur 41 - Detaljert liste for registrerte SGO	112
Figur 42 - Hvilke ressurser som kreves for et SGO- prosjekt.....	113
Figur 43 - Hvordan øke bransjens oppmerksomhet rundt miljøfokus	114
Figur 44 - Forslag til endring av kommunisert innhold av SGO	120
Figur 45 - Forslag til kommunikasjonskanaler for SGO.....	121

Forkortelser

AHTS: Ankerhåndteringsskip

CDM: Clean Development Mechanism

CER: Certified Emission Reduction

CNO: Climate Neutral Operations

CN Net: Climate Neutral Network

CO2: Karbondioksid

CSR: Corporate Social Responsibility (samfunnsansvar)

CSV: Konstruksjonsserviceskip

NOx: Nitrogenoksid

PSV: Plattformsupplyskip

SGO: Solstad Green Operations

1. Introduksjon

1.1 Formålet med oppgaven

Formålet med denne utredningen er å studere effekten av samfunnsansvar i den norske offshorebransjen på to områder: effekten på bedriftens omdømme og effekten på bransjens miljøansvar. Slik vil jeg studere faktisk effekt for bedriften som en enhet og mulig effekt for bransjen som en helhet.

I denne oppgaven vil samfunnsansvar dreie seg om fokus på miljø blant bedrifter i sørvest-Norge som tilbyr tjenester innen offshore supply. For å studere samfunnsansvarets effekt på bedriften vil jeg se på hvordan bedriftens omdømme påvirkes, herunder hvordan bedriftsspesifikke faktorer som identitet og kommunikasjonsstrategi virker inn. Videre vil jeg benytte dette som basis for å se på samfunnets potensielle effekt av samfunnsansvaret, i form av hvordan enkeltbedrifters samfunnsansvar kan påvirke bransjens miljøfokus. Gjennom hele oppgaven vil jeg benytte Solstad Offshore ASA som casebedrift.

Veksten av tilbydere innenfor offshore supplytjenester i Norge har ført til en økende konkurransesituasjon, og følgelig er et godt omdømme viktig for bedriftenes overlevelse. Å skape et unikt image basert på relevante verdier er essensielt for å skille seg ut, og slik kan bedriftens omdømme styrkes. Denne oppgaven vil ta for seg hvordan et samfunnsansvarlig miljøfokus påvirker og blir påvirket av identitet, image og omdømme samt hvordan det kan kommuniseres for å øke bransjens miljøfokus.

Det er interessant å studere omdømmet til en shippingbedrift sett i lys av deres samfunnsansvar av mange årsaker. Først og fremst; uansett hva bedriften tror om sitt image og omdømme, er det interessentenes oppfattelse av bedriften som er det faktiske og eksisterende omdømmet. En bedrift kan ta mange fine initiativ, men det er interessentene som avgjør om dette er av betydningsfull verdi.

Å ta samfunnsansvar har i teorien et blandet syn hva angår finansiell gevinst, men kan ha en betydning for den totale evalueringen av en bedrift. Derfor er det spennende å analysere hvordan samfunnsansvarlige beslutninger påvirker interessentenes assosiasjoner til bedriften, og om det kan gi konkurransemessige fordeler. Deretter er det interessant å studere hvordan en bedrift kommuniserer sitt samfunnsansvar; om det brukes aktivt i markedsføringen, og ikke minst om bedriften ønsker å dele sine erfaringer med resten av bransjen. Her kommer effekten på samfunnet inn, og det er spesielt spennende å studere de faktiske resultatene av

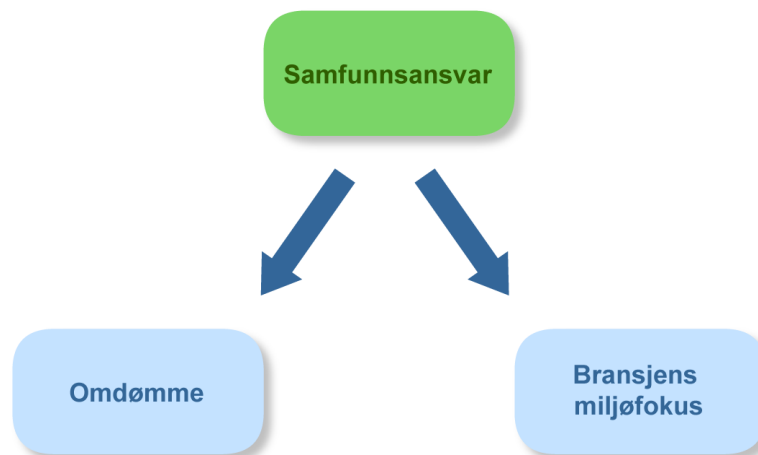
samfunnsansvaret; om det kan måles i kroner og øre samt om en enkelt bedrifts samfunnsansvar kan påvirke miljøfokus til den norske shippingbransjen som helhet.

1.2 Forsknings spørsmål

I denne oppgaven ønsker jeg å svare på følgende hovedproblemstilling:

Hvilken effekt har samfunnsansvar i norsk offshorebransje?

Oppgaven bygger dermed på en teori om at en bedrift oppnår effekter på følgende områder grunnet sitt samfunnsansvar:



Figur 1 – Effekter av bedriftens samfunnsansvar (Greve Hagen, 2011)

For å konkretisere forskningsspørsmålet vil oppgaven i hovedsak forsøke å svare på understående delproblemstillinger:

- 1) **Hvilken effekt har samfunnsansvaret på bedriftens omdømme?**
- 2) **Hvilken effekt kan samfunnsansvaret ha på bransjens miljøfokus?**

Fokuset for utredningen min vil være hvilke effekter norske rederier kan oppnå ved å fokusere på samfunnsansvar og miljø i den daglige driften. Her vil effektene ha betydning for selve bedriften i form av bedriftens omdømme, men også for samfunnet i form av påvirkningen av bransjens miljøfokus.

Omdømmet blir på flere måter påvirket av samfunnsansvar, og kommunikasjonen av samfunnsansvaret er en stor bidragsyter til denne påvirkningen. Bedriftens omdømme er av betydning for konkurransesituasjonen, og jeg vil derfor analysere hvordan omdømmet blir

påvirket av samfunnsansvar. Hva angår samfunnsansvarets effekt på samfunnet, vil et økt miljøfokus i bransjen gi resultater. Jo flere aktører som fokuserer på miljø, jo større vil gevinsten bli. Her kommer også kommunikasjonsaspektet inn, siden det er nødvendig å øke kjennskapen om bedriftens samfunnsansvar for å kunne oppnå en effekt på bransjens miljøfokus.

I denne oppgaven vil samfunnsansvar, kommunikasjon og omdømme stå i fokus, og jeg vil forsøke å vise hvordan disse faktorene påvirker hverandre. Gir miljøinitiativet i seg selv en direkte effekt på omdømmet og bransjens miljøfokus? Vil kommunikasjonen av samfunnsansvaret bidra til å påvirke interessenters oppfattelse av samfunnsansvaret? Har kommunikasjon noen betydning når bedriftens atferd viser til gode resultater? Har bedriftens identitet noe å si for effekten av samfunnsansvaret? Vil bedriftens kommunikasjonsstrategi påvirke identiteten? Utgjør bedriftens samfunnsansvar en forskjell for samfunnet? Kan en bedrifts samfunnsansvar bidra til å påvirke bransjens miljøfokus?

Jeg velger for denne oppgaven å benytte en marketingteoretisk tilnærming kalt Markedsføring 3.0. Denne nye tilnærmingen av markedsføring defineres som følgende:

«Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.» (American Marketing Association, 2007)

Marketing 3.0 skiller seg fra andre marketingtilnærminger ved at den inneholder begreper som omhandler verdier fremfor produktutvikling og differensiering (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010). Sammenlignet med markedsføring 1.0 og 2.0 fokuseres det på mange-til-mange- samarbeid fremfor henholdsvis en-til-mange- transaksjoner og en-til-en- forhold. Jeg kommer til å beskrive Markedsføring 3.0 nærmere i første del av teorikapitlet.

I denne oppgaven vil jeg ta for meg rederiet Solstad Offshore ASA [heretter referert til som Solstad] og hvordan deres fokus på miljø kan bidra til å skape et positivt omdømme. Deretter vil jeg ta for meg hvordan deres miljøfokus kan påvirke bransjen til å ta et større samfunnsansvar. Oppgaven vil være en casestudie av Solstads nytenkende miljøratsing Solstad Green Operations [heretter referert til som SGO] som går ut på å redusere drivstofforbruket og dermed også CO₂- utslippet, ved å endre og effektivisere måten skipene opererer på. Denne miljøratsingen har fått stor internasjonal oppmerksomhet og ble i 2010, som ett av tre rederier, nominert til prisen Green Shipping Initiative of the Year (www.sustainableshipping.com).

Måten jeg ønsker å besvare forskningsspørsmålet på, er å ta opp spørsmål knyttet til følgende temaer:

- 1. Hvordan kan SGO regnes som samfunnsansvar?**
- 2. Hva var bakgrunnen for lanseringen av SGO?**
- 3. Hvordan har SGO blitt kommunisert?**
- 4. Hvordan har Solstads interessenter reagert på SGO?**
- 5. Hvilken betydning har SGO for samfunnet?**
- 6. Kan SGO bidra til å endre bransjens miljøfokus?**

Ved å kontakte ledelsen i Solstad vil jeg identifisere drivkreftene bak SGO og hva som førte til at Solstad startet med miljøsatsingen. Var det et genuint samfunnsansvar eller et strategisk grep for å styrke forholdet til interessentene med det mål å bedre omdømmet? Jeg vil få frem hvordan Solstad har håndtert kommunikasjonen vedrørende Solstad Green Operations, både internt og eksternt. I tillegg, hva kjennetegner Solstads organisasjonsidentitet, hvilket image har de forsøkt å kommunisere og på hvilken måte har de gjort dette? For å få svar på dette vil jeg kontakte en kommunikasjonsrådgiver som har hjulpet Solstad med strategisk kommunikasjonsarbeid.

Samtidig vil jeg intervjuere kunder og finne ut hva uavhengige tredjeparter synes om SGO for å forsøke og avdekke hva som er Solstads eksisterende omdømme. Er interessentenes oppfatning av Solstad sammenfallende med imaget Solstad forsøker å kommunisere? Videre, hvordan kan bransjen bli oppmerksomme på Solstads miljøfokus? Hvordan kan Solstad kommunisere effekten av sitt samfunnsansvar til bransjen?

Denne oppgaven er et bidrag til litteraturen om samfunnsansvar i offshorebransjen, og hvordan bedrifter kan lykkes med å implementere et miljøinitiativ inn i sin kjernevirksomhet. Forståelsen av egen identitet samt hvordan miljøinitiativet kan kommuniseres vil være verdifullt for bedrifter som arbeider med omdømmebygging. Samtidig vil oppgaven sette fokus på samfunnets gevinster av bedrifters miljøansvar. Jeg håper denne utredningen kan føre til at flere bedrifter åpner øynene for at det er mulig å implementere miljø i den daglige driften, og dermed skape verdier for seg selv og samfunnet.

1.3 Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven avgrenses til miljøprosjektet gjennomført hos Solstad Offshore ASA. Jeg benytter meg derfor ikke av sammenligninger med andre bedrifter eller lignende prosjekter.

1.4 Disposisjon av oppgaven

Kapittel to tar for seg casebedriften og presenterer Solstad Offshore ASA i form av historie, marked og andre faktaopplysninger samt deres miljøprosjekt Solstad Green Operations. Den siste delen av dette kapitlet tar for seg generelle fakta om miljø, hovedsakelig shippingbransjens påvirkning på miljøet samt status på shippingpolitikk i Norge.

I kapittel tre danner jeg det teoretiske grunnlaget for oppgaven, og jeg går gjennom tre hovedbolker med teori. Den første teoridelen omhandler samfunnsansvar. Et sentralt område er interessenteori samt ulike definisjoner av samfunnsansvar. Den andre hovedbolken med teori tar for seg omdømme og elementer som inngår i dette begrepet, blant annet identitet og image, og hvordan disse henger sammen med omdømmebegrepet. Før jeg tar for meg den tredje hovedbolken med teori, kommer jeg til å vise hvordan begrepene omdømme og samfunnsansvar henger sammen. Til slutt vil jeg presentere teori om kommunikasjon, med hovedvekt på kommunikasjonens innhold og kommunikasjonskanaler.

Kapittel fire beskriver den overordnede modellen som er gjeldende for oppgaven. Her beskriver jeg samtidig hvordan teorielementene henger sammen.

Metoden som har blitt benyttet for datainnsamling og andre grunnlag for analysedelen blir redegjort for i kapittel fem. Kapitlet går også gjennom hvordan intervjuer har blitt gjennomført.

Analyse og resultater av forskningsspørsmålet presenteres i kapittel seks. Kapitlet kan hovedsakelig deles opp i to; hvor hver del tar for seg de to delspørsmålene i oppgaven. Avsnitt 6.2 viser teoretiske implikasjoner av funn, og avsnitt 6.3 tar for seg praktiske implikasjoner av funn. Før jeg tar for meg første delspørsmål, vil jeg i avsnitt 6.1 argumentere for hvordan SGO kan betegnes som samfunnsansvar. Avsnitt 6.2 starter med å presentere bakgrunnen for prosjektet og ut i fra dette påpeke sentrale identitetstrekk for Solstad. Videre presenteres Solstads ønskede og oppfattede image. Under ønsket image vil jeg ta for meg hvordan Solstad har kommunisert og om kommunikasjon har vært i tråd med faktisk atferd. For å avdekke

eksisterende omdømme vil jeg så presentere kundeintervju og uavhengige tredjeparters oppfattelse av Solstad. Avsnitt 6.2.4 tar for seg sammenhengen mellom de ulike variablene i oppgavens overordnede modell. Avslutningsvis i avsnitt 6.2.5 vil jeg forsøke å samle trådene og se hvilken effekt samfunnsansvaret har hatt på omdømmet.

I avsnitt 6.3 vil jeg ta for meg delspørsmål 2 og initiere forslag til hvordan bransjens miljøfokus kan øke. Avslutningsvis vil jeg i avsnitt 6.4 oppsummere studiens funn.

I siste kapittel, kapittel syv, vil jeg diskutere oppgavens forskningsspørsmål og komme med praktiske implikasjoner for hvordan samfunnsansvarets effekt kan økes, både for Solstad og deres omdømme og for bransjens miljøfokus. Avslutningsvis vil jeg diskutere begrensninger av studien og foreslå områder for videre forskning.

2. Casepresentasjon

I denne delen vil jeg presentere casebedriften ved å gå gjennom generell informasjon og nøkkeltall om bedriften, markedet bedriften opererer i samt deres virkeområde. Deretter presenterer jeg selve miljøprosjektet, Solstad Green Operations. Jeg kommer inn på hvordan det fungerer, både systemet SGO og klimanøytrale operasjoner. Beskrivelsen av casebedriften består hovedsakelig av faktaopplysninger. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg presentere informasjon om miljøansvar i shippingbransjen.

2.1 Solstad Offshore ASA

All informasjon i avsnitt 2.1 er tatt fra Solstad Offshore ASAs årsrapport 2010 (Solstad Offshore ASA, 2011a), Solstad Offshore ASAs kvartalsrapport for 3. kvartal 2011 (Solstad Offshore ASA, 2011b) og Solstads hjemmesider www.solstad.no.

Solstad Rederi AS ble etablert i 1964 av kaptein Johannes Solstad. Rederiet har sitt hovedkontor i Skudeneshavn, like ved Haugesund. I 1973 begynte rederiets offshoreaktiviteter da fire supplyskip ble bestilt, og i 1976 opererte rederiet med 9 supplyskip. Fra 1974 til 1982 eide og opererte rederiet en kombinert flåte av både offshore og dry-cargo skip. Det siste dry-cargo skipet ble solgt i 1982, og gjennom de neste åtte årene eide og opererte Solstad Rederi AS bare offshore- og supplyskip.

I 1997 ble rederiet børsnotert under navnet Solstad Offshore ASA. Solstad Shipping AS, som er 100 % eid av Solstad Offshore ASA, er ansvarlig for ledelse og markedsføring. Solstad Offshore ASA beskjeftiger rundt 1 450 ansatte, hvor 950 er norske sjøfolk.

Virksomheten er tilnærmet 100 % rettet mot offshore petroleumsvirksomhet, og de fleste av skipene er utrustet for å kunne utføre oppdrag utover tradisjonelle forsynings-, ankerhåndterings- og konstruksjonstjenester. Ved utgangen av andre kvartal 2011 bestod flåten av 50 heleide/ deleide/ innleide skip hvorav 1 nybygg. Ett av nybyggene vil være et plattformsupplyskip med LNG- fremdrift (Liquefied Natural Gas, flytende naturgass), og er et ledd i selskapets satsing på miljøvennlig drift. Inklusive nybygg har flåten følgende sammensetning: 19 konstruksjonsserviceskip (CSV), 22 ankerhåndteringsskip (AHTS) og 9 plattformsupplyskip (PSV). Totalt drives 49 skip fra kontorer i Skudeneshavn, Aberdeen, Rio de Janeiro og Singapore. Skipene opererer i dag i hele verden, og ca. 60 % har oppdrag utenfor Nordsjøen.

Visjon

«Vår visjon er å drive lønnsom, integrert rederivirksomhet med skipstyper av høy spesifisering, basert på egne eller innleide skip. Rederiets kjerneområde er primært å tilby tjenester til petroleumsvirksomheten.» (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 2)

Målsettinger

Solstad har to hovedmålsettinger innenfor områdene virksomhet og HMS.

1. Virksomhet: *«Å være en betydelig aktør og tilbyder av et vidt spekter av tjenester med grunnlag i skip og utstyr av høy kvalitet, samt personale med høy maritim kompetanse. I Nordsjøen er målet fortsatt å være blant de toneangivende offshorerederier. Internasjonalt vil selskapet være en større aktør innenfor aktiviteter rettet mot dypvannsområder og mot undervanns-/konstruksjonstjenester.»* (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 11)
2. HMS: *«Viktigste hovedmålsetting innen arbeidet med sikkerhet er å unngå skader på personell og utstyr, mens viktigste miljømålsetting er kontinuerlig å redusere miljøskadelige utslipp fra skipene.»* (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 11)

Strategi

«Selskapets strategi er å levere kundetilpassede løsninger og kvalitetstjenester samt å videreutvikle tjenestetilbudet i nært samarbeid med nåværende og nye kunder.» (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 11)

Finansielle nøkkeltall

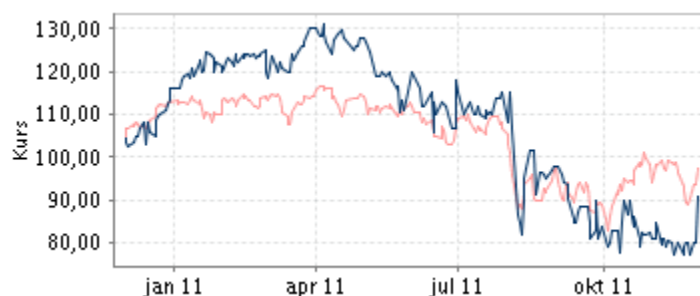
I 2010 oppnådde Solstad Offshore ASA driftsinntekter på MNOK 2 617 mot MNOK 2 529 året før. Driftsresultat etter avskrivninger ble MNOK 342 mot MNOK 466 i 2009. Konsernets resultat etter skatt for 2010 ble et overskudd på MNOK 19 mot MNOK 1 038 for 2009. Dette resultatet inkluderer, i tillegg til en skattekostnad på MNOK 114, et netto finansunderskudd på MNOK 209 (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 13).

	2010	2009
Driftsinntekt	MNOK 2 617	MNOK 2 529
Driftsresultat etter avskrivning	MNOK 342	MNOK 466
Resultat etter skatt	MNOK 19	MNOK 1038

Figur 2 - Resultat Solstad 2010 og 2009 (Greve Hagen, 2011, basert på Solstad Offshore ASA ,2011a)

Rederiets netto fraktinntekter fordelte seg i 2010 med 45 % fra CSV, 41 % fra AHTS og 14 % fra PSV. Geografisk fordelte fraktinntektene seg med 41 % fra Nordsjøen, 21 % fra Sør-Amerika, 4 % fra Vest- Afrika, 5 % fra US Gulf, 7 % fra Middelhavet/ Europa og 22 % fra Asia. (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 11)

Selskapets aksjekurs har utviklet seg positivt gjennom 2010; ved inngangen av 2010 var kursen NOK 106,- mens den ved årsslutt var NOK 116,-. Dette er en oppgang på ca. 9 % (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 12). Per 1. desember 2011 lå aksjekursen på NOK 89,- med tilhørende markedsverdi på MNOK 3 483,73 (www.oslobors.no). Nedenstående graf viser utviklingen av Solstads aksjekurs for 2011 sett i forhold til hovedindeksen på Oslo Børs. Blå graf viser SOFF (Solstad) og rød graf viser OSEBX (hovedindeksen).



Figur 3 - Solstads aksjekurs 2011 i forhold til hovedindeksen (www.oslobors.no)

Totalt ved årsskiftet 2010-2011 var det utstedt 37 749 150 aksjer, fordelt på 2 382 aksjeeiere. Solstadfamilien er den største og dominerende eieren. Utenlandsandelen var på ca. 8 %

(Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 12). Resultat per aksje for 2010 ble NOK 1,29 mot 27,28 for 2009 (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 13). Per 1. desember 2011 er det utstedt 38 687 377 aksjer (www.oslobors.no).

Markedsverdi på konsernets flåte pr 31.12.10 var MNOK 16 126 mot MNOK 13 269 i 2009 (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 13).

Fremtidsutsikter

På regnskapsavleggelsestidspunktet for 2010 var kontraktsdekningen for skip som inngår i konsernet for resterende del av 2011 67 % og for 2012 på 46 %. Tilsvarende tall for 12 måneder siden var henholdsvis 65 % og 44 % (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 14).

Selskapet har opplevd et bedre marked i 2. og 3. kvartal 2011 sett i forhold til 1. kvartal. De har registrert en økt etterspørsel, og forventer en positiv utvikling av aktivitetsnivået videre i 2011. I følge kvartalsrapporten for 3. kvartal 2011, er kontraktsdekningen inklusive opsjoner for resterende del av 2011 og 2012 henholdsvis 89 % og 75 % (Solstad Offshore ASA, 2011b, s. 4).

I dag er det ca. 75 nye flytende borerigger/ boreskip under bygging og i overkant av 50 jackups for levering frem mot 2014. I tillegg er det et større antall flytende produksjonsenheter som planlegges installert. Selskapet forventer derfor en vesentlig økning i aktiviteten i 2012.

På lengre sikt forventes det at oljeprisen vil holde seg høy, og selskapet forventer stort fokus på dypvannsområder og undervannsaktivitet. Vest- Afrika, Brasil, Mexicogulfen og deler av Asia og Australia fremstår som regioner med størst vekstpotensialer i offshoresektoren. I tillegg forventes det jevnt høy aktivitet i Nordsjøen. Videre er det positivt i forhold til markedsbalansen at det de siste to årene er inngått langt færre kontrakter om bygging av nye skip enn i årene før.

Helse, miljø og sikkerhet

Rederiet opererer i henhold til internasjonale regler og standarder, og er sertifisert i henhold til ISM (International Safety Management), ISO 14001:2004, ISO 9001:2008 og ISPS (International Ship and Port Facility Security). Mannskapene ombord er gitt opplæring i

rederiets prosedyrer som er godkjente i henhold til kravene i ST CW-95 (Seafarers Training, Certification and Watchkeeping Code). Interne revisjoner gjennomføres på alle skip og kontorer på årlig basis.

Alle rederiets skip tilfredsstillende gjeldende miljøkrav. Per 2010 er ingen skip bøtelagt eller straffet for brudd på miljøforskrifter, ei heller har noen av skipene pålegg om oppgradering eller utbedring av teknisk utrustning. Solstads HMS- og ISPS system er i henhold til internasjonale regler (IMOs International Safety Management Code) og alle skip samt administrasjon er ISM sertifisert av Det Norske Veritas eller relevant flaggstat (Solstad Offshore ASA, 2011a).

Rederiet legger vekt på forebyggende tiltak for å hindre uhell og ulykker. I forbindelse med kontrahering av nye skip tilrettelegges det for stadig sikrere arbeidsplasser og reduserte utslipp til luft og hav. Både rederiets skip og landorganisasjoner sorterer og rapporterer alt avfall. Fra rederiets skip ble 84 % av totalt avfall på 1 233 tonn resirkulert. Hovedfokus på miljøsidan i 2010 var å videreføre kampanjen Solstad Green Operations for å øke bevisstgjøring rundt drivstofforbruk på flåten. Nedenstående illustrasjon finnes på Solstads hjemmesider, og ble utgitt i 2007 i forbindelse med deres HMS- kampanje.



Figur 4 – Solstads HMS- kampanje (www.solstad.no)

2.1.1 Offshoremarkedet

Solstad opererer i offshore supplybransjen, og tjenester utføres for offshore- og oljerelatert virksomhet, som legging av kabler, ankerhåndtering og frakt av utstyr til og fra oljeinstallasjoner. Etterspørselen etter maritime tjenester gjøres både i eksisterende oljefelt og

i nye leteområder. Behovet for skipstjenester er tilstede i alle «investeringsfaser», både lete-, utbyggings- og produksjonsfasen.

Solstad Offshore ASA er et internasjonalt selskap med konkurrenter fra hele verden. I Norge finnes flere aktører i offshore supplybransjen, og de viktigste konkurrentene er Maersk, Farstad Shipping og District Offshore (DOF). Rederier fra Asia og Storbritannia konkurrerer også med Solstad, og de kan ofte komme bedre ut hva angår pris på tjenester.

Solstads kunder er ofte store oljeselskap som Statoil, Shell, ConocoPhillips og BP, men kan også være mellomledd mellom oljeselskapene og Solstad, som Technip og Single Buoy Mooring (SBM). Etterspørselen etter olje styrer etterspørselen fra oljeselskapene. Investeringene i offshoremarkedet samsvarer sterkt med oljeprisen, slik at en høy etterspørsel etter olje øker oljeprisen. Dermed økes oljeselskapenes etterspørsel og følgelig etterspørselen etter Solstads tjenester. Investeringsviljen påvirkes også av utviklingen i verdensøkonomien generelt samt av regionale forhold. Den gunstige utviklingen i oljepris kombinert med veksten i verdensøkonomien har påvirket etterspørselen positivt i 2010. Det antas at den samlede investeringen økte med 8-9 % i året som gikk; til et samlet nivå på ca. USD 200 milliarder (ca. USD 185 milliarder i 2009).

2.2 Solstad Green Operations

I nedenstående avsnitt vil jeg presentere Solstad Green Operations, herunder *grønne operasjoner* og *klimanøytrale operasjoner*.

2.2.1 Grønne operasjoner

Høsten 2009 ble Solstad Green Operation (SGO) lansert, og definert slik: “*A fuel saving operation that reduce the fuel consumption by at least 0,5 m³ a day.*” (www.solstad.no)

Målet er å redusere drivstofforbruket ved å endre og effektivisere måten skipene opereres på. Solstad beskriver SGO på denne måten:

«Solstad Grønne Operasjoner innebærer en kontinuerlig og systematisk innsats for å utføre, og dokumentere, drivstoffreduserende tiltak på alle skip som drives av rederiet. Alle skip som dokumenterer drivstoffbesparende tiltak på mer enn 500 liter pr dag, registrerer dette som en grønn operasjon i rederiets eget miljøsystem. For hver grønne operasjon som blir registrert,

betaler Solstad Offshore for bevaring av 1 mål regnskog i ett år, gjennom en avtale med Regnskogfondet.» (Solstad Offshore ASA, 2011c)

Systemet består av følgende hovedkategorier (Solstad Offshore ASA, 2009):

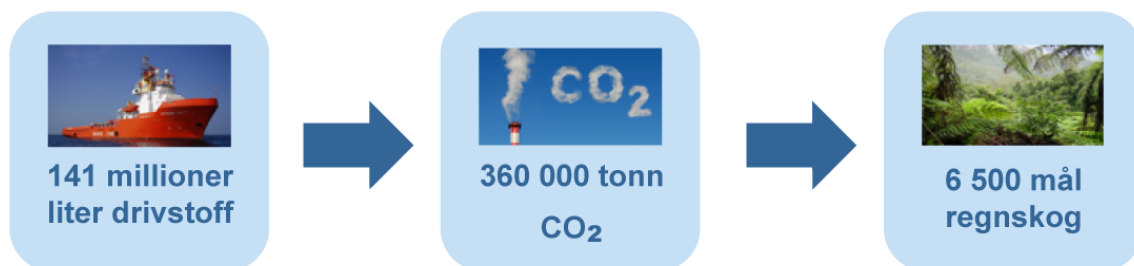
Anchoring	•If Idle and weather and water depth allows it
Drift	•If Idle or Standby, instead of running DP (if anchoring is not possible)
Reduced transit speed	•Plan voyage better, adapt speed to required ETA by coordinating with charterer.
Green DP	•Reduce use of thrusters and/or reduce gain on DP to allow for more drift
Stop main engines	•Reduce the number of running main engines to fit the actual need
Optimize trim	•For better fuel economy when steaming.
Reduce electrical consumption	•Switch off deck floodlights and other electrical equipment if not needed

Figur 5 – Systemet Solstad Green Operations (Solstad Offshore ASA, 2009)

Kort fortalt består systemet av å tillate mer drift, bruke anker oftere samt redusere bruk av hovedmaskineri og annet elektronisk. Benevnelsen «en grønn operasjon» er dermed et forbruksreducerende tiltak hvor man sparer minst 500 liter (0,5m³) diesel om dagen. For hver grønne operasjon som blir gjennomført donerer Solstad penger til Regnskogfondet for bevaring av 1 mål regnskog i ett år. Solstads målsetting er at de i form av beskyttelse av regnskogen binder opp like mye CO₂ som de slipper ut (www.solstad.no).

Et stort skip har et årlig forbruk av drivstoff på 5 000 tonn, som årlig gir et utslipp på 15 000 tonn CO₂. Totalt har Solstads flåte et utslipp på 360 000 tonn CO₂ per år, som tilsvarer CO₂-utslippene til ca. 200 000 biler over ett år. 1 m² regnskog inneholder 55 kg CO₂, slik at 360 000 tonn CO₂ tilsvarer 6 500 mål regnskog (6 500 000 m²). Årlig mål for Solstad er derfor å beskytte 6 500 mål regnskog (www.solstad.no). Kostnaden på å beskytte regnskog er relativt liten, og koster 5 kr for ett års beskyttelse av ett mål regnskog (www.regnskog.no).

Flåtens effekt av dieselforbruket på CO₂- utslipp og beskyttet regnskog kan illustreres slik ¹:



Figur 6 - Flåtens effekt av drivstofforbruket (Greve Hagen, 2011)

Ved å endre måten skipene driftes på, er potensialet til drivstoffreduksjon for hele flåten på ca. 20 %, som tilsvarer en reduksjon på over 20 000 tonn drivstoff (23 000 000 liter per år). Den økonomiske gevinsten viser seg i tillegg på vedlikeholdskostnadene siden det blir mindre slitasje på maskineriet. Gevinsten av SGO blir dermed både sparte penger på bunnlinjen og spart miljø.

Det viser seg at mannskapet ombord på skipene er svært engasjerte, og oppslutningen om å spare miljøet har vært enorm. Hvert kvartal har skipene interne konkurranser om å redusere CO₂- utslipp, og skipet som gjennomfører flest Green Operations mottar en pott på 5000 kr som kan benyttes til velferdsformål. De skipene som passerer sin andel av grønne operasjoner (185 SGO) i 2010 vil i tillegg få utdelt et grønt flagg med kampanjens logo som viser at de har nådd det nødvendige antallet grønne operasjoner. Fra 2. kvartal 2011 mottok også mannskapet på de tre grønneste skipene per kvartal en Solstad Green Operations t- skjorte (www.solstad.no).

2.2.2 Klimanøytrale operasjoner

Solstad ønsket å trekke miljøfokusert enda lengre, og ønsket å tilby klimanøytral drift av sine skip. Høsten 2010 ble Climate Neutral Operations [heretter referert til som CNO] lansert. Med CNO innførte Solstad en opsjon i sine kontrakter hvor rederiets kunder fikk muligheten til å gjøre skipene klimanøytrale.

¹ 141 millioner liter drivstoff er regnet ut slik: 5000 tonn drivstoff = 15 000 tonn CO₂ - > 360 000 tonn CO₂ er

«I august 2010, innførte rederiet imidlertid en opsjon i sine kontrakter, som innebærer at rederiets kunder får muligheten til å bruke deler av de besparelser som følger redusert drivstoffforbruk, til å gjøre skipene helt klimanøytrale. Dette foregår ved at rederiet beregner gjenstående klimautslipp fra det aktuelle skip, og kjøper FN-godkjente klimakvoter som skal dekke dette. Disse kvotene går dermed til klimagassreduserende tiltak andre steder, og gir en reduksjon i de totale globale klimagassutslipp.» (Solstad Offshore ASA, 2011c)

CNO er et gjennombrudd på veien mot å bli en klimanøytral aktør, og Solstad er dermed det første rederiet i verden som tilbyr en mulighet for å operere klimanøytrale skip. Med dette tiltaket ønsket Solstad at kundene skal bruke en del av de sparte drivstoffutgiftene fra SGO til å bringe miljøarbeidet et steg videre. Målet er å redusere skipsfartens carbon footprint ved å drifte skipene klimanøytralt og investere i prosjekter som er sertifisert for CO₂-kutt i samsvar med FNs klimakvoter.

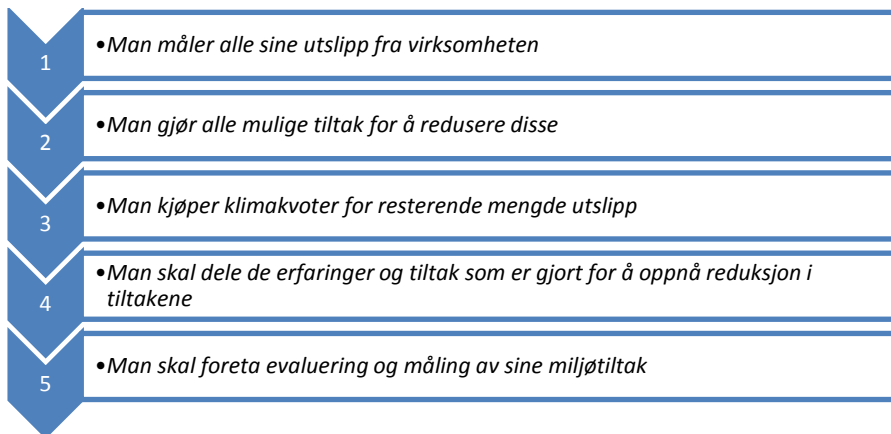
Ved å tegne en klimanøytral kontrakt med Solstad, bidrar Solstad med å gi oversikt over det aktuelle skipets miljø- og CO₂-regnskap. Deretter gjennomfører Solstad reduksjonstiltak for CO₂, NO_x og eksosutslipp på skipet, samtidig som de betaler for bevaring av regnskogen. I samarbeid med kundene vil også Solstad kompensere for utslipp ved å investere i og støtte prosjekter som gir dokumenterte CO₂-kutt (Solstad Offshore ASA, 2010). Dersom drivstoffkostnadene eksempelvis kuttes med 10 000 kr per døgn, vil Solstad bruke 5 000 kr av disse til å investere i prosjekter som gir CO₂-kutt mens kunden i sum sparer 5 000 kr. Kundens besparelse/overskudd fra SGO reduseres med ca. 50 %, men siden kundene betaler for drivstoffkostnadene vil det bli dyrere for kunden å drifte et skip uten miljøtiltak. Dermed blir klimanøytrale skip et kommersielt lønnsomt tiltak for kundene

Høsten 2010 ble også Solstad medlem av Climate Neutral Network [heretter referert til som CN Net]. Dette er et initiativ i regi av FNs miljøprogram UNEP, lansert som en inspirerende løsning på utfordringen med den økende drivhuseffekten. Målet til CN Net er å bidra til global handling og involvering i kampen mot global oppvarming, og er dannet for land, byer og organisasjoner som har satt seg som mål å bli klimanøytrale. Det er ca. 160 bedrifter som er medlem i CN Net. (www.unep.org/climateneutral/). Solstad er eneste rederi som er medlem av CN Net, slik at deres erfaringer er verdifulle for andre i bransjen.

Nettverket stiller ingen krav til hvordan og gjennom hvilke tiltak deltakerne møter utfordringene, men skal fungere som en plattform for deling av informasjon og erfaringer.

Dermed kan man presentere sine strategier innenfor klimanøytralitet, synliggjøre sine aktiviteter og inspirere andre til å gjøre det samme (ibid).

For å kunne påberope seg å være klimanøytrale i henhold til CN Net, må man imidlertid følge en femdelte prosess (Solstad Offshore ASA, 2011c):



Figur 7 - FNs krav for klimanøytralitet (Solstad Offshore ASA, 2011c)

2.3 Miljøansvar i shippingbransjen

Klimagassutslipp

Klimagassutslipp, hovedsakelig CO₂- utslipp, fra internasjonal skipsfart er i dag på ca. 870 000 000 tonn per år. Skipsfarten står for ca. 3,3 % av verdens totale klimagassutslipp, som tilsvarer like mye utslipp som Tyskland alene står for (Norges Rederiforbund, 2011). Til sammenligning står luftfart og togtransport for totalt 2,4 % av de globale CO₂- utslippene. Som verdens femte største skipsfartsnasjon er den norske flåten ansvarlig for å slippe ut om lag 40- 50 000 000 tonn CO₂ hvert år (ibid).

Shipping omfattes imidlertid ikke av de store internasjonale klimaavtalene, verken Kyotoavtalen eller EUs klimavotesystem. Grunnen til dette er at utslippene ikke kan bli allokert til et land siden virksomheten ikke foregår innenfor de juridiske grensene til et konkret land. Internasjonal skipsfart har dermed ingen forpliktelser hva angår klima, og i følge Dalsøren & Fuglestad (2010) vil skipsfart slippe ut mellom 150- 250 % mer klimagasser i 2050 enn den gjør i dag om det ikke blir noen konkrete reguleringer. Selv om shipping har det laveste karbonavtrykket sammenlignet med andre transportalternativer, gjør

størrelsen på sektoren at det totale klimagassutslippet er stort. Dermed er det nødvendig med tiltak for å redusere utslippene, med den hensikt å redusere den globale oppvarmingen.

Global oppvarming

De ti siste årene er blant de varmeste årene siden 1860, og FNs klimapanel beregnet i 2007 en økning av den globale middeltemperaturen på 1,1 C – 6,4 C innen år 2100 (Miljøstatus, 2011). Skadevirkningene av global oppvarming vil være hetebølger, vannforurensning, oversvømmelser, stormer, tørke, reduksjon av plante- og dyrestander, men også infeksjonssykdommer som malaria, diaré og gulfeber (Miljøstatus, 2010). I FNs klimarapport fra 2007 ble det slått fast at det er med *meget stor grad* av sikkerhet at menneskelig aktivitet har bidratt til global oppvarming, og naturlige klimapåvirkninger alene kan ikke forklare den globale oppvarmingen de siste femti årene (Klima- og forurensningsdirektoratet, 2007). Dette var en endring fra klimapanelets standpunkt i 2001, hvor forskere slo fast at det *trolig* har vært en menneskelig påvirkning på det globale klimaet (ibid). For å begrense skadevirkningene av global oppvarming, er man i dag sikrere enn tidligere på at reduserte utslipp av klimagasser fra kraftproduksjon og annen bruk av fossil energi vil være et viktig tiltak. Et skips CO₂-utslipp er direkte proporsjonal med drivstoffbruket, hvor gjennomsnittlig 3,1 tonn CO₂ slippes ut for hvert tonn drivstoff. Dermed baseres løsningen på reduksjon av CO₂- utslipp på reduksjon i bruken av drivstoff.

Kyotoavtalen, etablert i 1997 med ikrafttredelse fra 2005, var det første skrittet for å redusere industrilandenes utslipp av klimagasser (CICERO, 1998). Kyotoavtalen varer ut 2012, og FN har hatt flere klimatoppmøter for å fremforhandle nye avtaler som skal bli gjeldende fra 2013. På oppfølgingsmøtet i København i 2009 var et av temaene regulering av skipsfartens CO₂-utslipp, men det kom intet konkret resultat av forhandlingene. EU har begynt å presse redere til å ta klimaansvar, men insentivene er lave siden det er kunden, og ikke rederiene som betaler for drivstoffet. I charterkontrakter mellom rederi og kunde vektlegges sikkerheten og tidsaspektet rundt transporten fremfor drivstoffkostnadene.

Shippingpolitikk i Norge

Høsten 2007 ble regjeringens maritime strategi «Stø kurs» lagt frem, med en visjon om Norge som en verdensledende maritim nasjon. I følge rapporten skal Norge levere de mest

innovative og miljøvennlige løsningene for fremtiden. Norge skal videre bidra til at norsk skipsfart og maritim industri i 2020 er både levedyktig og konkurransedyktig internasjonalt, selv med de strengeste miljøkrav og den største oljeknapphet man i dag kan forestille seg (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007). Den maritime bransjen i Norge har historisk hatt et godt omdømme (ibid), men regjeringen mener det er nødvendig å koordinere profileringsarbeidet bedre. I Soria Moria- erklæringen (Statsministerens kontor, 2005) slo regjeringen fast at det bør utvikles nasjonale strategier innen næringsområder hvor Norge har kompetanse eller særlige fortrinn, og maritim sektor ble identifisert som et slikt næringsområde.

Miljø- og utviklingsminister Erik Solheim sa i sin tale 9. februar 2010 «*Norge vil gjøre det som er mulig for å få på plass klimagasskrav til internasjonal skipsfart. Det er dere i næringen som skaper og skal skape løsningene*» (Solheim, 2010).

Forståelsen av at enkeltbedrifters samfunnsansvar har en betydning for bransjen i sin helhet er grunnleggende for oppgaven. Solheim uttalte nylig følgende til Media Planet (2011):

«Også for skipsfarten er det slik at mange bekker små, gjør en stor å. Det største potensialet er at alle bidrar. Vi kan ikke peke på en enkelt løsning eller en enkelt aktør. Gå i dialog med dine kunder og samarbeidspartnere for å etablere kontrakter og løsninger slik at skipsfarten blir en enda mer energieffektiv plattform.» (Solheim, sitert i Media Planet, 2011, s. 13)

Norges Rederiforbund ønsker å utvikle norsk skipsfart til et enestående varemerke med pålitelighet for miljø og sikkerhet, og har en visjon om nullutslipp av skadelige stoffer til sjø og luft (Norges Rederiforbund, 2009). Rederiforbundet arbeider videre med utgangspunkt i at etikk og forretninger kan forenes, og deres mål er å bidra med løsninger for en bærekraftig utvikling.

Rikke Lind, statssekretær for nærings- og handelsministeren uttalte nylig:

«Jeg mener vi nå er i en situasjon der skipsnæringen må tenke på omdømmet sitt. Med det mener jeg at vi har svært gode avtaler og løsninger for norsk skipsfart og har svært gode løsninger for både rederier og mannskap, også i europeisk målestokk. Til gjengjeld må vi forvente at skipsnæringen gir noe tilbake i form av miljøratsing og satsing på en bærekraftig skipsnæring.» (Lind, sitert i Media Planet, 2011, s. 12)

Det er tydelig at norsk politikk har et sterkt fokus på å være ledende innenfor miljø, men siden det ikke finnes lover som regulerer skipsfartens klimautslipp, er det næringen selv som må ta initiativ.

Omdømmet til norsk maritim næring

Sommeren 2008 kartla Innovasjon Norge, Sjøfartsdirektoratet og Skipsregistrene (2008) omdømmet til den norske maritime næringen. Sammen med bransjen ble det gjennomført en stor undersøkelse i 17 land. Denne undersøkelsen avdekket at norsk maritim næring regnes som en stor aktør med et godt omdømme globalt. Den norske klyngen kjennetegnes ved å utvikle banebrytende teknologi og levere produkter og tjenester av en høy kvalitet, til en høy pris. En av de sterke sidene er proaktivitet på sikkerhet og miljø. I tillegg oppleves de norske aktørene som åpne og troverdige, men de legger alt for lite vekt på å fortelle hvem de er og hva de har å tilby. Næringen oppleves som mer opptatt av teknologien i produktene og tjenestene enn av kunder og relasjoner, og næringen har en utydelig posisjon som klynge. Klyngen oppleves som lite synlig og isolert, og det etterspørres mer kommunikasjon.

Undersøkelsen påpeker at driverne i global shipping er innovasjon, samarbeid og miljø, og Norge fremstår som pionér på flere av disse områdene. En strategisk omdømmeposisjon som omfatter disse punktene, vil ha en svært attraktiv karakter konkurransemessig (ibid).

3. Teori

Bakgrunnen for valg av teori baserer seg på den marketingteoretiske tilnærmingen til oppgaven. Definisjonen på Marketing 3.0 lyder som følgende:

«Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.» (American Marketing Association, 2007).

Marketing 3.0 handler om bedrifter som bidrar med løsninger på samfunnets problemer og vever inn verdier i sin bedriftskultur. Bedriftene balanserer lønnsomhet mot samfunnsansvar og har satt seg som mål å forandre verden (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010). Kort fortalt handler dermed Marketing 3.0 om samfunnsansvarlige aktiviteter som skaper verdier for sine interessenter. Det kan antas at verdiene som skapes fører til en positiv oppfattelse av bedriften, som har innvirkning på omdømmet. Sentrale teorier blir dermed samfunnsansvar og omdømme.

Flere og flere bedrifter ser at samfunnsansvar og bunnlinje kan henge sammen, og har satt bærekraftighet på toppen av agendaen (Blomberg Businessweek, 2007). Et flertall eksperimentelle studier (se Brown & Dacin, 1997, Sen & Bhattacharya, 2001, Klein & Dawar, 2004 og Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006) har demonstrert at dersom alt holdes konstant, er det mer sannsynlig at konsumenter kjøper en vare eller tjeneste fra en bedrift som involverer seg i samfunnsansvar fremfor en bedrift uten dette samfunnsansvaret. Det kan derfor synes at samfunnsansvar medfører økt lojalitet fra kundene som følgelig gir et konkurransefortrinn.

Kanters bok «SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good» (2009, referert i Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, s. 107) viser at bedrifter som går i spissen for noe, og som har store sosiale målsettinger i måten de tjener penger på, får en strategisk effekt. Fortjeneste oppnås ved å skape en overlegen verdi for sine kunder og strategiske partnere, samtidig som en bærekraftig praksis skaper beundring. Dette har stor betydning for bedriftens omdømme, og omdømmeteorier vil derfor behandles grundig i denne oppgaven.

For å lykkes med å «forandre verden» må bedriften samarbeide med sine interessenter og med hverandre (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010). Engasjementet må starte på bedriftsnivå slik at ansatte tar det alvorlig. Interessenters vurdering av bedriftens baserer seg ofte på

vurderingen av bedriftens ansatte, og dermed blir ansatte viktige ambassadører. Det er derfor interessant å studere bedriftens identitet, altså hvilke kjerneverdier som er gjeldende for bedriftens ansatte.

Videre er det avgjørende at bedrifter følger opp ord med handling slik at verdier og atferd er samstemt. Oppfatninger om en bedrifts omdømme sees i sammenheng med bedriftens prestasjoner, og det er dermed viktig å håndtere sitt omdømme. Denne håndteringen bør foregå under «normal» drift, og ikke bare når bedriften er truet, som Fombrun & van Riel (1997) påpeker. Omdømmehåndtering handler mye om kommunikasjon, og på bakgrunn av dette har jeg valgt å belyse teorier om kommunikasjon.

Nyere studier (Du, Bhattacharya & Sen, 2007 og Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006) har også bevist at både interne og eksterne interessenter har generelt lav kjennskap til bedriftens CSR- aktiviteter. Dette gjør at bedriften ikke fullstendig kan nyte godt av fordelene ved samfunnsansvar, siden selve utfallet av CSR er avhengig av interessenters oppmerksomhet rundt CSR-aktivitetene bedriften gjennomfører. Det er derfor essensielt for bedrifter å ha kjennskap til hvordan man kan kommunisere sitt CSR- arbeid, både med tanke på hva man bør kommunisere og hvordan det kan kommuniseres.

I nedenstående teorikapittel vil jeg definere sammenhenger og begreper som synes nyttige for å analysere effektene av en bedrifts samfunnsansvar. Hovedteoriene tar for seg samfunnsansvar, omdømme og kommunikasjon, men jeg kommer også inn på andre begrep som er formålstjenlige i forhold til hovedteoriene. Interessenter, identitet og image vil derfor også bli belyst. Videre vil jeg også vise at teoriene og begrepene er nært knyttet til hverandre og påvirker og blir påvirket av hverandre.

3.1 Samfunnsansvar

Da konseptet corporate social responsibility [heretter referert til som CSR] ble introdusert, skapte det ulike reaksjoner. Milton Friedman, en av de største økonomene i det 20. århundre, mente at «*The social responsibility of business is to increase its profits*» (Friedman, 1970). Dette argumentet er det mest kjente og siterte argumentet mot CSR slik vi kjenner begrepet i dag. I motsetning til at bedriftens ansvar kun ligger i å maksimere eierens profitt, modererte R. Edwards Freeman dette perspektivet betraktelig da han påpekte at en bedrift hadde atskillig flere hensyn å ivareta; det være seg kunder, eiere, ansatte og andre interessegrupper i

samfunnet. Med hans bok «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (Freeman, 1984) markeres begynnelsen på interessentteorien, og han illustrerer det som i dag regnes som kjernen av CSR; hvilket ansvar bedrifter bør påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten. Jeg velger videre i denne oppgaven å støtte meg til Freemans teoretiske tilnærming, hvor bedriftens samfunnsansvar omfatter interessentteori, siden dette er et godt utgangspunkt for å forstå forholdet mellom bedrift og samfunn, og dermed også hvordan et omdømme skapes.

Drivere for CSR

Det økende fokuset på samfunnsansvar kommer godt frem i KPMGs internasjonale undersøkelse om CSR fra 2011 (KPMG International, 2011). Undersøkelsen viser at drivere for samfunnsansvar har endret seg en del i løpet av de siste årene. Krav fra myndigheter, et styrket merkenavn, ønsket om å gjøre «det riktige» og risikohåndtering er fortsatt de største driverne for bærekraftighet, men nå har også kostnadsreduksjon blitt en hoveddriver. I undersøkelsen fra 2008 svarte 31 % av respondentene at den største fordelen med samfunnsansvar var økt lønnsomhet, mens prosentandelen for 2011-undersøkelsen lå på hele 48 % (ibid). Med økt lønnsomhet menes både kostnadsreduksjon og økt profitt.

I KPMGs undersøkelse fra 2008 om CSR-rapportering vises det til at blant verdens 250 største multinasjonale selskaper, publiserte 52 % en egen CSR-rapport i 2005, mens hele 79 % publiserte i 2008 (KPMG International, 2008, s. 14). Dette beviser at det er en økende interesse for bærekraftighet blant investorer, analytikere og selskapets ledelse. Hva angår Norge, har også undersøkelsen tatt for seg praksis for de 100 største norske bedriftene. I 2005 publiserte kun 15 % av disse egne CSR-rapporter, mot 25 % i 2008 (KPMG International, 2008, s. 16).

Et aspekt som er interessant i denne undersøkelsen, er drivkreftene bak CSR-rapporteringen. Blant de 250 største selskapene i verden, anga 27 % av selskapene i 2005 *omdømme og/ eller merkenavn* som en motivasjon for rapporteringen. I 2008 anga hele 55 % av selskapene omdømme og/ eller merkenavn som en av drivkreftene bak CSR-rapporteringen. Lignende økning kan vi også se for driveren *styrket forhold med leverandøren*, hvor 32 % hadde angitt dette som motivasjon i 2008, mot kun 13 % i 2005 (KPMG International, 2008, s.18).

I litteraturen nevnes oftest følgende ti faktorer for hvordan samfunnsansvar påvirker bedriften (Blowfield & Murray, 2008, s. 136, tilpasset fra SustainAbility og UNEP (2001) med informasjon fra Zadek (2000), Willard (2002) og Steger (2004)):



Figur 8 - Hvordan samfunnsansvar påvirker bedriften (Blowfield & Murray, 2008, s. 136)

På makronivå er den største barrieren til samfunnsansvar det globale økonomiske miljøet. Press om kortsiktige finansielle gevinster og overlevelse i markedet har ofte høyere prioritering. Samtidig påvirkes tilbakebetalingstiden til effektivitetsprosjekter av usikkerheten rundt kostnader til ressurser i fremtiden. Usikkerheten rundt ROI [return of investment] til investering i miljømessige prosjekter er ofte for stor til at bedrifter tør å ta risikoen.

3.1.1 Interessentteori

En bedrifts interessenter er svært betydningsfulle, og dette fremkommer også tydelig i neste avsnitt som omhandler omdømme. Interessentteori er et godt rammeverk for å forstå hvordan ulike interessenter påvirker organisasjonen, og vil også forklare mye av interessenters strategiske betydning for bedriften. Interessentteori tar for seg bedriftens eksistensberettigelse, altså på hvilke premisser organisasjoner overlever (Busch & Vanebo, 2000). Det var Freeman

som først beskrev begrepet interessent i organisasjonsteorien i 1984, og han benyttet følgende definisjon: «*A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or are affected by the achievement of the organization's objectives*» (Freeman, 1984, s. 46). Følgelig blir ikke eierne lenger betraktet som organisasjonens viktigste part, og ei heller som det eneste kriteriet som påvirker organisasjonens overlevelse, som Friedman mente.

Interesstanteori i praksis kan illustreres med en artikkel som ble publisert av avisen The New York Times på 90- tallet. I denne artikkelen (referert i Kramer & Porter, 2006, s. 80) kom det frem at Nikes indonesiske underleverandører hadde svært dårlige arbeidsvilkår; lønningene var ekstremt lave og det var utstrakt bruk av barnearbeid. På grunnlag av denne artikkelen begynte samfunnet å presse Nike til å ta ansvar for hele produksjonsprosessen, helt fra vugge til grav. Samfunnets sanksjoner var boikott, og Nike måtte ta ansvar for hvordan deres virke påvirket samfunnet for å i det hele tatt kunne overleve i markedet.

Ut i fra et interessentperspektiv, er sannsynligvis den aller viktigste fordelen ved samfunnsansvarlige handlinger signalene man sender til sine interessenter om at man tar hensyn til disse i den daglige driften. Interessentteorien er med på å personifisere de gruppene eller personene som bedriften har forpliktelser overfor i CSR- relaterte aktiviteter. Dermed kan CSR- konseptet fremstå som mer dynamisk med tanke på fokusområder for de ulike interessentgruppene, ved at man kartlegger hvilke behov, krav og maktforhold som eksisterer. Raynard & Forstater (2002) påpeker at CSR omhandler enhver organisasjons evne til å imøtekomme interessenters legale, etiske, miljømessige og sosiale forventninger og krav, for dermed å danne grunnlaget for en langsiktig verdiskapning. Dermed blir suksessen til et CSR- initiativ basert på at man evner å bygge sterke og varige forhold til sine interessenter. Videre viser Morgan & Hunt (1994) i sin artikkel at interessenter føler en sosial norm til å gjengjelde når de oppnår fordeler av bedriftens CSR- aktiviteter, som vil lede til lojalitet overfor bedriften. Interessenter ønsker dermed å inneha et varig forhold med bedriften og dette vil styrke det eksisterende omdømmet.

3.1.2 Samfunnsansvar som strategi

Mange ledere forbinder ofte begrepet samfunnsansvar med kostnader, veldedighet eller begrensninger for driften. Kramer & Porter (2006) argumenterer for at samfunnsansvar kan være en kilde til muligheter, innovasjon og konkurransefordeler ved å implementere sosiale

spørsmål som er viktige og strategiske for virksomheten i bedriftens strategi. De mener tankegangen om at bedriften skal være fordelaktig for samfunnet bør endres til *hvordan samfunnet kan være fordelaktig for bedriften*. Bedrifter bør forstå hvor virksomhetens verdikjede overlapper samfunnets problemer og behov, og dermed åpnes muligheter til å skape større verdier enn kun bedriftens profitt. Ved å inkludere samfunnet i sin strategi, vil man oppnå positive synergieffekter og skape økonomisk og sosial verdi samtidig.

Kramer & Porter (2006) mener bedrifter vet at de bør ta samfunnsansvar, men ikke hvordan de kan gjøre det. De fleste svarene på samfunnsansvar har sjelden vært strategiske eller operasjonelle, men heller kosmetiske og lite effektfylte. Mediekampanjer om bedriftens samfunnsansvar, sponing og store CSR- rapporter finnes i flertall, men effekten av dem er minimale.

Synspunktet til Kramer & Porter styrkes ytterligere av KPMGs internasjonale undersøkelse om samfunnsansvar fra 2011. Rapporten påpeker at bedrifter som forstår spørsmålet om bærekraftighet ved å endre sin business-modell og skaper en kommersiell tilnærming til bærekraftighet, oppnår reelle og varige fordeler i det lange løp. Flere og flere bedrifter ser også på bærekraftighet som en kilde til innovasjon og nye muligheter, og fokusområdet ligger stort sett på miljøsidan, særlig på effektivisering av energi og ressurser.

I forordet til KPMGs undersøkelse står det «*The evidence that sustainability is becoming a core consideration for successful businesses around the world grows stronger every day*». (KPMG International, 2011). Andelen bedrifter i undersøkelsen som har samfunnsansvar implementert i sin strategi ligger på 62 %, hvorav andelen blant større private bedrifter er enda større; hele 79 % har samfunnsansvar som en del av sin strategi. Det antas at den private sektoren har makten til å påvirke globale mål om bærekraftighet, og må fortsette sine individuelle programmer.

Imidlertid påpeker undersøkelsen at å oversette samfunnsansvar til handling ikke har vist seg å være lett. Etterspørselen etter styringssystemer som måler både finansielle og ikke-finansielle oppnåelser er stor samtidig som bedriftene mangler relevant kunnskap og erfaring med implementering av samfunnsansvar. Generelt synes det en enighet blant bedrifter om at offentlige og internasjonale myndigheter bør gjøre mer i forhold til regler og mål. Ønsket om regulering er signifikant høyere enn ønsket om fravær av regulering. Bedrifter føler de er i en vanskelig posisjon når de vet at nye internasjonale regler kommer, men allikevel ikke har kjennskap til innholdet.

Det er videre verdt å nevne at ovennevnte studier hovedsakelig har tatt utgangspunkt i B2C - markedet, hvor bedrifter produserer varer en individuell konsument benytter seg av. Denne oppgaven omhandler B2B- markedet, og man må derfor til en viss grad omgjøre funnene fra studiene. Det blir vanligere å stille krav til samfunnsansvar i B2B- markedet, og flere bedrifter har høye krav til sine leverandører. De stiller spørsmål rundt bærekraftighet, energibruk og hvordan de håndterer avfall. Trenden i markedet gjør at CSR tilnærmet har blitt en hygienefaktor, og spørsmålet blir hvordan bedrifter kan implementere samfunnsansvar i driften og hvordan dette bør håndteres og kommuniseres. Generelt eksisterer det ofte lav oppmerksomhet rundt CSR- aktiviteter som fordrer en mer effektiv kommunikasjon fra bedriftens side rundt sitt samfunnsansvar. Dette kommunikasjonsaspektet kommer jeg til å ta opp senere i oppgaven.

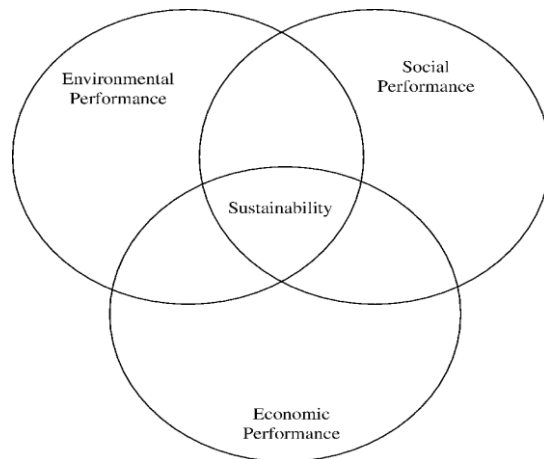
Forholdet mellom samfunnsansvar og finansiell gevinst har videre et blandet syn blant forskere. Noen studier (Fombrun & Shanley, 1990, Solomon & Hansen, 1985, begge referert i Luo & Bhattacharya, 2006) finner det finansielle resultatet av CSR til å være positivt, mens andre forskere (Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985, McGuire, Sundgren & Scheeweis, 1988, begge referert i Luo & Bhattacharya, 2006) mener det finansielle resultatet av CSR er negativt.

Årsaken til disse konflikterende funnene baserer seg på hvordan den finansielle gevinsten blir kalkulert. Noen forskere ser tilbake på bedriftenes lønnsomhet, mens andre ser fremover og vurderer finansiell gevinst ut i fra markedsverdi (Luo & Bhattacharya, 2006). Den finansielle gevinsten av CSR er ofte langsiktig, og viser seg ikke med en gang. Det kan derfor synes mer hensiktsmessig å basere verdien av CSR på interessentenes oppfattelse av CSR- initiativene, altså bedriftens omdømme.

3.1.3 Ulike definisjoner av samfunnsansvar

Det finnes utallige definisjoner på samfunnsansvar, men ennå ingen allment akseptert definisjon. Begrepene varierer også fra land til land ettersom man opererer med ulike verdier, normer og lovpålegg. Teoretikere har kommet opp med ulike forgreninger av CSR- begrepet, og felles for alle er at de kombinerer bedriftsøkonomisk vekst med ivaretagelse av samfunn.

Mye av litteraturen rundt CSR er bygd opp rundt Elkingtons triple bottom line (1998):



Figur 9 - Tripple bottom line (Elkington, 1998)

Elkingtons teori (1998) tar utgangspunkt i bærekraftig utvikling og vurderer en bedrift ut i fra tre dimensjoner; økonomisk, sosial og miljømessig. De to sistnevnte illustrerer bedriftens samfunnsansvar. Elkingtons teori er interessant fordi profitttankegangen må tilpasses sosial- og miljøpolitikk (både lovregulert og på frivillig basis), og ikke bare den økonomiske bunnlinjen for å holde seg konkurransedyktig i markedet. I dag holder det ikke for en bedrift å være lønnsom bare i økonomisk forstand. Arbeid med CSR er mer systematisk enn tidligere og handler mye om miljøspørsmål og bærekraftighet. Jeg kommer i det videre hovedsakelig til å fokusere på den miljømessige dimensjonen hva angår samfunnsansvar.

Mange ulike interessenter engasjerer bedrifter i denne tredelte bunnlinjetankegangen, og det har blitt utarbeidet internasjonale anbefalinger for hvordan en bedrift kan være samfunnsansvarlig. FNs Global Compact er verdens største initiativ for næringslivets samfunnsansvar med 5 200 deltagende bedrifter fra 130 land, og baserer seg på ti grunnleggende prinsipper på områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og antikorrupsjon (Global Compact Network Nordic Countries, 2010). Hovedmålsettingen til Global Compact er å fremme aktiviteter som innfrir FNs mål om en bærekraftig utvikling ved å gjøre de ti prinsippene til en del av forretningsvirksomheten til bedrifter over hele verden.

I denne oppgaven velger jeg som tidligere nevnt å vektlegge miljøaspektene i begrepet samfunnsansvar, og særlig de tre prinsippene som omhandler miljø i FNs Global Compact synes aktuelle:

Prinsipp nr. 7	• Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer.
Prinsipp nr. 8	• Bedrifter skal ta initiativ til å fremme økt miljøansvar.
Prinsipp nr. 9	• Bedrifter skal oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi.

Figur 10 - Miljøprinsipper i FNs Global Compact

Disse tre prinsippene bygger på rapporten «Vår felles fremtid» utgitt av Brundtlandkommisjonen i 1987. Denne rapporten definerer også begrepet bærekraftig utvikling som *«en utvikling som tilfredsstillter dagens behov uten at det går på bekostning av fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillte sine behov»* (Global Compact Network Nordic Countries, 2010).

NHO definerer CSR som *«hvordan verdier skapes og hvordan bedrifter påvirker mennesker, miljø og samfunn. Å arbeide med samfunnsansvar i bedriften innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift»* (www.nho.no/samfunnsansvar). Denne definisjonen inneholder fundamentet i triple bottom line teorien. Andre definisjoner av CSR som også henviser til triple bottom line, er Carroll & Buchholtz (2006): *«De økonomiske, lovpålagte, etiske og filantropiske forventningene som samfunnet har til organisasjonen på et gitt tidspunkt»*. Denne definisjonen er interessant siden den påpeker forventningene fra omverdenen, og vektlegger interessenteorien. Europakommisjonens (2005) definisjon har mye av den samme essensen, men tar også opp at CSR gjøres frivillig, og ikke fordi det er lovpålagt: *«a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis»*. Europakommisjonens definisjon gir et klart bilde av at CSR er mer enn å innrette seg etter lovpålagte krav fra staten. I Norge, hvor det stilles strengere krav til bedrifter sammenlignet med land utenfor Skandinavia, blir derfor denne definisjonen meget sentral. Jeg velger i det videre, siden oppgaven tar for seg en norsk bedrift, å støtte meg til Stortingets definisjon av samfunnsansvar (Det Kongelige utenriksdepartement, 2008-2009):

«...bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer i»

3.2 Omdømme

Omdømme er intet nytt begrep, og både Håvamål og Sokrates beskriver dette. Sokrates sa «*For å oppnå et godt omdømme må du forsøke å være det du gjerne vil bli oppfattet som*». (referert i Apeland, 2011)

Nåtidens globalisering og økt konkurranse har ført til at det er viktig for en bedrift å skille seg ut i mengden av tilbydere, og et godt omdømme kan bidra til dette. Jeg vil nå belyse hvilke fordeler en bedrift med et godt omdømme kan oppnå før jeg definerer omdømmebegrepet og tilhørende begrep som identitet og image.

3.2.1 Fordeler med et godt omdømme

Det har blitt viktigere og mer betydningsfullt å ha et godt omdømme, og et godt omdømme fungerer som en magnet ved at interessenter dras mot bedrifter som utpeker seg positivt. Har en bedrift på en annen side et dårlig omdømme, vil de ofte møte flere hindre, og være nødt til å jobbe hardere for å få aksept fra omgivelsene. Kunder kan boikotte fordi de ikke lenger ønsker å kjøpe varer eller tjenester fra bedriften, og et dårlig omdømme kan gjøre det vanskelig for bedriften å lykkes i markedet. Listen over effekten av et godt omdømme er lang, men først og fremst gir et godt omdømme et *“bedre utgangspunkt for å lykkes og få bedre resultater, enten det dreier seg om penger på bunnlinjen eller suksess på andre måter”* (Apeland, 2007, s. 18).

Jeg skal nå gå inn på to faktorer som gir utslagsgivende resultater for bedrifter med et godt omdømme; *finansiell gevinst og påvirkning på interessentene*.

3.2.1.1 Finansiell gevinst

Grunnargumentet for at en bedrift bør fokusere på omdømmehåndtering deles av et flertall forskere; nemlig at et godt omdømme regnes som et vesentlig konkurransefortrinn som påvirker bedriftens resultat i positiv retning. Reputation Institute, verdens ledende konsulentfirma for omdømme, påpeker også at en bedrifts omdømme har stor betydning for resultatet som oppnås (Reputation Institute, 2010). Spesielt gjelder dette den maritime næringen som opererer i en global konkurransesituasjon, og Nærings- og Handelsdepartementet (2007) påpeker at denne næringen ikke bare konkurrerer på produkt-

og tjenestesiden, men i aller høyeste grad også på omdømme. Undersøkelser gjort av Reputation Institute (2010, s. 8) viser at hele 80 % av en bedrifts omdømme drives av andre faktorer enn hvilke produkter eller tjenester som tilbys.

Ut i fra et ressursbasert synspunkt har bedrifter med *verdifulle* og *sjeldne ressurser* et konkurransefortrinn som gjør at de kan oppnå finansielle gevinster (se Barney, 1991 og Grant, 1991). Et godt omdømme er vanskelig å imitere fordi det skapes av unike interne attributter i bedriften, og anses dermed som en *sjelden ressurs*. Et økende antall studier (for eksempel Dierickx & Cool, 1989, Fombrun, 1996, Roberts & Dowling, 2002 og Weigelt & Camerer, 1988) har argumentert for at et godt omdømme har en strategisk verdi for bedriftene som innehar dette, og man kan dermed også anta at omdømme er en *verdifull ressurs*. Det kan derfor argumenteres for at omdømme er en ressurs som fører til finansielle gevinster.

Generelt viser også forskning at bedrifter med et sterkt omdømme blir høyere verdsatt i form av markedsverdi. Fombrun & van Riel (2004) viser til en studie som konkluderer med at en 10 % økning i omdømme er lik 1 % økning i markedsverdi. I tillegg hevder de at en bedrift i større grad vil få støtte fra interessenter og media ved store operasjonelle endringer ved å ha et godt omdømme. Allikevel er det verdt å nevne at det er vanskelig å kalkulere en finansiell verdi på grunnlag av omdømme. I et finansielt og operasjonelt perspektiv, viser også Fombrun & van Riel (2004) at et godt omdømme gjør at bedriften kan ta høyere priser for produktet enn konkurrentene, noe som påvirker det finansielle perspektivet. Imidlertid vil oppgaven etterhvert vise at dette sjelden er tilfelle i shippingbransjen.

Allikevel viser Fombrun & van Riel (2004) at et godt omdømme bedrer bedriftens fremtidsutsikter, som dermed høyner etterspørselen etter bedriftens aksjer, som igjen gir en høyere markedsverdi på selskapet. Flere undersøkelser har også vist at bærekraftige bedrifter har en høy aksjekurs. Konsulentfirmaet A. T. Kearney gjennomførte en undersøkelse (referert i Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, s. 135) av 18 ulike bransjer under finanskrisen i 2008. Her viser de at i 16 av 18 bransjer hadde bærekraftige bedrifter 15 % høyere aksjeverdi enn gjennomsnittet i perioden mai til november 2008. Dermed representerer bærekraftige bedrifter en høyere verdi for aksjonærene. Videre gjorde Economist Intelligence Unit en undersøkelse i 2008 (referert i Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, s. 136) av 1 254 ledere verden over. Studien viste at det er en forbindelse mellom en bedrifts bærekraft og en høy aksjekurs. Bedrifter som reduserte sine skadelige sosiale og miljømessige virkninger rapporterte om en økt fortjeneste på 16 % og en økning av aksjeverdien på 45 %. Bedrifter som ikke var opptatt

av bærekraft hadde til sammenligning en årlig vekst i fortjenesten på 7 % og en økning i aksjeverdien på 12 %.

3.2.1.2 Påvirker interessentene

Et godt omdømme påvirker bedriftens interessenter ved at de tillegger bedriften verdier ut i fra den informasjonen de har om bedriften. Informasjonen kan de ha skaffet ved direkte erfaring med bedriften, hva som skrives og fortelles om bedriften samt hva bedriften har gjort tidligere. Nedenfor illustreres hvordan ulike interessenter påvirkes av et godt omdømme (Apeland, 2007, s. 19):

Ansatte	<ul style="list-style-type: none">• Mer motivert, gode arbeidsplasser
Potensielle arbeidstakere	<ul style="list-style-type: none">• Lettere å rekruttere og få tak i gode folk
Politikere, pressgrupper	<ul style="list-style-type: none">• Mer imøtekommende, lettere å legge frem sitt budskap
Media	<ul style="list-style-type: none">• Lettere å nå frem med innspill til media hvis avsenderen har et godt omdømme
Investorer	<ul style="list-style-type: none">• Mer positive til å kjøpe aksjer i en bedrift med godt omdømme.• Banker mer villige til å bevilge lån.
Kunder, leverandører	<ul style="list-style-type: none">• Blir valgt av kunder fordi bedriften skiller seg positivt ut når produktene relativt sett er like.
Leverandører	<ul style="list-style-type: none">• Lettere å samarbeide med leverandører.

Figur 11 - Hvordan interessenter påvirkes av et godt omdømme (Apeland, 2007)

På generelt grunnlag er effekten av et godt omdømme en positiv innflytelse på interessenters evaluering av bedriften, som medfører lojalitet til bedriften og vilje til å benytte seg av bedriften og dens tjenester.

Det er imidlertid viktig å påpeke at «...*omdømme skapes ikke bare over tid, men over tid som en funksjon av interrelasjoner og utveksling mellom og blant interessenter og organisasjonen i ulike kontekster*» (Mahon & Wartick, 2003, s 23). Dermed er en interessents oppfatning av bedriftens omdømme et resultat av historiske handlinger, og dermed vil ikke en enkeltstående

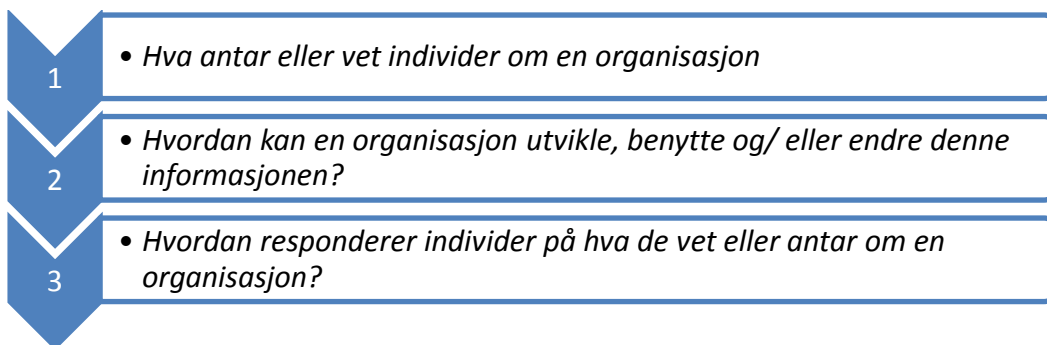
positiv handling fra bedriftens side oppfattes utelukkende positivt dersom interessenten tidligere har hatt negative opplevelser med bedriften.

3.2.2 Definisjoner av omdømme og relaterte begreper

“Omdømme er den magesfølelsen du har om en bedrift” sa Solfrid Flateby, kommunikasjonsdirektør for Reitangruppen, i sitt foredrag under Oslo Innovation Week 2010. Under samme konferanse beskrev Nils M. Apeland, kommunikasjonsrådgiver i Apeland, omdømme som “ ...det folk sier om deg når du ikke er i rommet”.

Med disse sitatene i bakhodet kan det synes vanskelig å definere begrepet omdømme. Årsaken til dette kan være som Fombrun og van Riel (1997, s. 5) beskriver: «Omdømmet legges sjelden merke til før det trues».

Litteraturen på omdømme er i voldsom vekst (se for eksempel Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, Fombrun & van Riel, 1997, Apeland, 2007 og Balmer & Grey, 1998). Et økende antall forskere innenfor ulike disipliner tar ofte for seg tre spørsmål (Brown et al., 2006, s. 99):



Figur 12 - Sentrale spørsmål rundt et omdømme (Brown et al., 2006)

For å besvare disse spørsmålene er det nødvendig med en forståelse for viktige konsepter, men det råder stor begrepsforvirring. Det finnes ingen konsensus innenfor litteraturen vedrørende hvordan begreper benyttes, og noen forskere innehar et organisatorisk perspektiv, mens andre har et individuelt perspektiv på begrepene de benytter.

Fagboken «Åpen eller innadvendt – omdømmebygging for organisasjoner» som er skrevet av de norske professorene Peggy Simic Brønn og Øyvind Ihlen (2009) påpeker at man først må

fokusere på image og identitet for å kunne forstå omdømme. Fombrun & van Riel (1997) påpeker også at image og identitet er basiskomponentene til en bedrifts omdømme, og dermed kan det synes at det er summen av en bedrifts identitet og image som skaper et omdømme.

Imidlertid er identitet, omdømme og image begreper som blir brukt om hverandre, og det enes ikke om konkrete definisjoner på noen av begrepene. Før jeg definerer begrepet omdømme er det derfor på sin plass å diskutere litt rundt begrepene image og identitet, som så ofte dukker opp i forbindelse med omdømme.

3.2.2.1 Begrepet identitet

Fombrun & van Riel (1997) mener identitet handler om oppfattelsen ansatte har om bedriften (internt syn), og er dermed relativt sammenfallende med Brown et als (2006, s 101) beskrivelse om at identitet er «*mentale assosiasjoner om organisasjonen som blir holdt av organisasjonens medlemmer*». Identitet blir dermed dannet av organisasjonsmedlemmene og er basert på organisasjonens kjerneverdier (Albert & Whetten, 1985). Identiteten representerer basisegenskapene til organisasjonen; hva bedriftens er, hva bedriften gjør og hvordan den gjør det. Det skilles også mellom identitet på individuelt nivå (mange ulike syn) og identitet på organisatorisk nivå (summen av felles oppfatninger blant medlemmer i en interessentgruppe). I denne oppgaven vil identitet handle om de delte oppfatningene organisasjonsmedlemmene har om hvem man er som organisasjon og hva de anser som viktig, varig og tydelig ved organisasjonen. Dette er de kjente CED- aspektene (Central, Enduring, Distinctive) som definerer organisasjonens identitet; skapt av Albert og Whetten (1985), som utallige artikler refererer til.

Det finnes store likheter mellom identitet og kultur. Denne oppgaven vil ikke ta for seg teorier om organisasjonskultur siden rammeverket er påfallende likt med identitetsteori. For forståelsens skyld kan man derfor betegne organisasjonsidentiteten som organisasjonskulturen, men jeg kommer til å benytte identitetsbegrepet videre i oppgaven.

Hatch & Schultz (2002) påpeker videre at identiteten evner å forandre seg, og det eksisterer en gjensidig påvirkning mellom identitet og image. Identiteten blir derfor stadig påvirket av andres oppfatninger av organisasjonen. Jeg velger å støtte meg til Brown et als (2006) definisjon av identitet: «*Mentale assosiasjoner om organisasjonen som blir holdt av organisasjonens medlemmer*».

3.2.2.2 Begrepet image

Litteraturen rundt imagebegrepet er noe mer sprikende, og Fombrun & van Riel (1997) mener image handler om eksterne observatørers oppfatning av bedriften. Brown et al. (2006, s 104) definerer derimot image som «*mentale assosiasjoner organisasjonens medlemmer ønsker (eller antar) at andre antar om organisasjonen*». Brown et als definisjonen er svært ulik Fombrun & Van Riels (1997) syn ved at den omhandler mentale assosiasjoner og ikke faktiske oppfatninger av organisasjonen. Videre skiller synspunktene på *hvem* som har oppfatningen av et image. Brown et al. viser til *organisasjonens medlemmer* mens Fombrun og van Riel viser til *eksterne interessenter*. I neste avsnitt kommer det frem at eksterne interessenters virkelige oppfattelser betegnes som en bedrifts omdømme, og jeg har derfor valgt å la imagebegrepet gå ut i fra Brown et als (2006) synspunkt: «*Mentale assosiasjoner organisasjonenes medlemmer ønsker (eller antar) at andre antar om organisasjonen*».

På grunnlag av denne vinklingen, kommer jeg derfor videre i oppgaven til å skille mellom *ønsket image* (intended image) og *oppfattet image* (construed image).

Ønsket image omhandler mentale assosiasjoner organisasjonens medlemmer ønsker at viktige interessenter skal inneha. Her omfattes bedriftens kommunikasjon som forsøker å formidle og påvirke det allmenne inntrykket av organisasjonen, og kan også beskrives som ønsket omdømme. *Oppfattet image* vil på sin side være mentale assosiasjoner organisasjonens medlemmer tror eksterne interessenter har om organisasjonen, og omhandle det omdømmet man antar man har kommunisert.

3.2.2.3 Begrepet omdømme

Generelt er omdømme summen av de refleksjoner interessenter har til et kommersielt navn ved at de beskriver hva de føler om bedriften basert på tilgjengelig informasjon (Gainer- Ross, 2008).

Goldberg et al. (2003, referert i Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, s. 30) definerer en bedrifts omdømme som «*An intangible resource*», Balmer (1998, referert i Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, s. 31) snakker om omdømme som «*The perception of a firm*», og Gotsi & Wilson (2001, referert i Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, s. 30) benytter «*Overall evaluation of a company over time*». Fombrun har opp gjennom tidene benyttet ulike disipliner i sin definisjon på omdømme, med blant annet økonomiske, strategiske og sosiologiske vinklinger.

I 1998 benyttet han «*Describes the firm's overall attractiveness*» (referert i Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, s. 30) for å beskrive begrepet omdømme, mens han i 2001 definerte omdømme som både «*Economic asset*» og «*Subjective, collective assessment*» (referert i Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, s. 30).

Fombrun & Rindova (1996, referert i Fombrun & van Riel, 1997, s.10) definerer omdømme slik: «*A corporate reputation is a collective representation... It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders...*». Denne definisjonen synes som den hyppigst brukte definisjonen på omdømme, og omhandler både interne og eksterne interessenters evalueringer. Dermed blir bedriftens omdømme summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten.

Imidlertid velger jeg for denne oppgaven å skille mellom interne og eksterne interessenter, og støtte meg derfor til Brown et als (2006, s. 104) definisjon på omdømme som synes mer tilspisset: «*Eksterne interessenters faktiske oppfattelse av organisasjonen*».

Denne definisjonen kan minne om Fombrun & Van Riels (1997) definisjon på image hvor image handler om eksterne observatørens oppfatning av bedriften. I det videre omfatter dermed omdømmebegrepet kun eksterne interessenters oppfatning av bedriften.

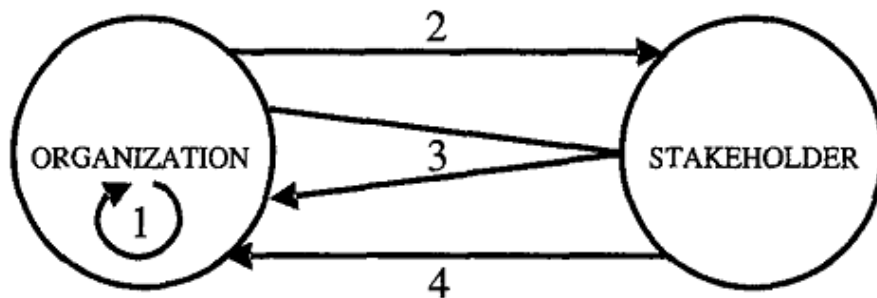
3.2.2.4 Sammenhengen mellom identitet, image og omdømme

Brønn & Ihlen (2009) omtaler omdømme som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid, og at omdømme egentlig handler om relasjoner og tillit. Omdømmet utvikler seg over tid, og er et resultat av konsistent atferd som forsterkes av effektiv kommunikasjon (Balmer & Grey, 1998). Omdømme er derfor et solid og varig begrep, mens image skapes ofte på et mer overflatisk grunnlag, og er nokså foranderlig. Videre hevder Brønn & Ihlen (2009) at en virksomhets omdømme påvirkes av *symbolske handlinger* (kommunikasjon) og *substansielle handlinger* (bedriftens øvrige atferd). Viktigst av dette er at bedriften i praksis viser at den gjør som den sier den skal.

For å kunne kommunisere et ønsket image, må bedriften ha en oppfatning om hvem de er og hva de står for – altså hvilken identitet bedriften har. Et sentralt poeng blir dermed organisasjonens atferd siden identiteten representerer basisegenskapene til organisasjonen; hva bedriftens er, hva bedriften gjør og hvordan den gjør det. Man kan eksempelvis skape et

inntrykk av at man er sosialt ansvarlig, men dersom atferd ikke er i samsvar med lovord, blir det et gap mellom forventning og atferd.

Brown et al. (2006) konseptualisering av identitet, image og omdømme er konsistent med etablert organisasjonsteori og deler synet på Brønn og Ihlen (2009) sammenheng mellom relasjoner og tillitt. Modellen til Brown et al. tar for seg nøkkelpunktene knyttet til identitet, image og omdømme for ulike akademiske disipliner og identifiserer fire synspunkter på begreper som identitet, ønsket image, oppfattet image og eksisterende omdømme.



Figur 13 - Modell om identitet, image og omdømme (Brown et al., 2006)

Modellen forstås på følgende måte:

1. *Hvem er vi som organisasjon? (identitet)*
2. *Hva vil organisasjonen at andre skal tro om organisasjonen? (ønsket image)*
3. *Hva tror organisasjonen at andre tror om organisasjonen? (oppfattet image)*
4. *Hva mener interessentene egentlig om organisasjonen? (eksisterende omdømme)*

Jeg skal nå gjøre rede for sammenhengen mellom samfunnsansvar og omdømme før jeg kommer tilbake til denne modellen i slutten av teorikapitlet.

3.2.3 Sammenhengen mellom samfunnsansvar og omdømme

I denne oppgaven er en bedrifts samfunnsansvar et begrep som handler om å frivillig ta miljømessige hensyn for å kunne opptre bærekraftig og skape positive oppfatninger av

bedriften. Når en bedrift engasjerer seg med samfunnsansvarlige aktiviteter og kommuniserer dette til omverdenen, får interessentene positive holdninger til bedriften som i det lange løp bygger bedriftens omdømme og styrker forholdet mellom interessent og bedrift (Du, Bhattacharya & Sen, 2007).

I St. melding nr. 10 (2008-2009) (Det Kongelige utenriksdepartement, 2008-2009) uttrykker regjeringen forventninger til at norske bedrifter aktivt tar samfunnsansvar, men sier samtidig at de økonomiske konsekvensene av dette er usikre. Allikevel påpeker stortingsmeldingen at bedrifter som tar et aktivt samfunnsansvar kan styrke sin konkurransekraft og sitt omdømme. Kramer & Porter (2006) styrker denne påstanden ved å påpeke at dersom CSR blir nøye implementert i en bedrifts strategi, kan konkurransekraften bli forbedret.

Her kommer delproblemstilling 1 inn: *Hvilken effekt har samfunnsansvaret på bedriftens omdømme?*

3.3 Kommunikasjon

En stor utfordring for bedriften er hvordan de kan øke kjennskapen til samfunnsansvaret, men samtidig redusere skepsisen rundt det. Her kommer kommunikasjon inn i bildet, og to hovedproblemstillinger for bedriften blir *hva* de skal kommunisere samt *hvor* de skal kommunisere.

Rep-Trak, et internasjonalt anerkjent forskningsbasert verktøy for å analysere virksomheters omdømme, gjennomføres hvert år i Norge av Apeland Informasjon, Reputation Institute og Peggy S. Brønn ved Handelshøyskolen BI. På Omdømmedagen 2011 påpekte Brønn at en bedrifts kommunikasjon må oppleves som *ekte, åpen og mottakelig* (www.apeland.no/omdommedagen_2011.php). Med dette mener hun at en bedrift bør fokusere på følgende elementer:

God kommunikasjon				
Uppfordret dele sin informasjon med omgivelsene	Være åpen for og svare alle sine interessenter	Være troverdig i sin kommunikasjon	Være ærlig	Være åpen angående sine synspunkter

Figur 14 - Elementer i god kommunikasjon (Brønn, 2011, referert i www.apeland.no/omdommedagen_2011.php)

Brønn mener videre at kommunikasjonsfunksjonen i enhver organisasjon bør være en del av ledelsen. Det er viktig for ledelsen å ha forståelse for hvordan de kan kommunisere CSR; både selve innholdet samt gjennom hvilke kanaler. Man må være beredt til å vise alle sider av saken når man formidler sitt samfunnsansvar, og stikkordet er åpenhet. Alt kommer for en dag, og da er det bedre å fortelle at man prøver så godt man kan fremfor å forsøke å formidle at alt er i orden. Det er i tillegg viktig at en bedrift forstår hvordan konsumenter oppfatter og reagerer på CSR- initiativene i det spesifikke markedet (Du, Bhattacharya & Sen, 2007). Igjen er målet å redusere interessentenes skepsis.

Det er vanskelig å endre interessentenes oppfattelse av bedriftens omdømme når omdømmet først er etablert (Cravens & Oliver, 2006). Det tar lang tid å bygge opp et godt omdømme, men kort tid å bryte det ned. En sterk påvirkningsfaktor for omdømmet er hvordan og hva bedriften kommuniserer.

3.3.1 Kommunikasjon av CSR

For at miljøarbeidet kan brukes effektivt i kommunikasjonen bør det understøtte bedriftens forretnings- og markedsstrategi. «*Miljøarbeidet må ha en profil som hjelper til med å posisjonere bedriften, som målgruppene opplever som viktig og som er vanskelig å kopiere for konkurrentene*» påpeker Christoffer Paur Knudsen fra rådgivningselskapet Styrkr (Berg, 2008). Knudsens synspunkt er interessant siden han mener et miljøarbeid bør hemmeligholdes for konkurrentene. Oppgaven vil imidlertid vise at dette er stikk i strid med hvordan casebedriften har valgt å kommunisere sitt samfunnsansvar.

«*CSR- og miljøarbeidet kan ikke bare være kosmetikk, det må innebære reelle forbedringer og komme innenfra*» mener Rune Mørck Wergeland i Burson- Martseller (Berg, 2008). Her påpeker Wergeland at CSR bør ha sitt utspring fra et indre motiv som jeg kommer tilbake til i neste kapittel.

Ifølge Reputation Institute (2011) kan bedrifter påvirke sitt omdømme uavhengig av sin nåværende situasjon, men noen faktorer kan moderere effektiviteten. Blant annet kan bedriftskontrollert kommunikasjon bli påvirket av det eksisterende omdømmet samt CSR-posisjoneringen (Du, Bhattacharya og Sen, 2010). Forklaringen til dette er at kommunikasjon som er bedriftskontrollert ofte kan trigge mentale bilder interessenter har av bedriften. Dersom en bedrift har et *godt omdømme*, har interessenter allerede tillit til bedriften, og

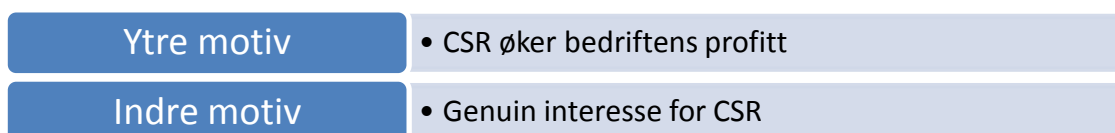
dermed vil CSR- aktiviteter forsterke dette positive bildet (Yoon et al. 2006). Følgelig vil også bedrifter med et *dårlig omdømme* få en redusert effekt av CSR- kommunikasjon siden interessenter har en dårlig oppfatning av bedriften fra før (ibid). Mer interessant er det imidlertid at bedrifter med et *nøytralt omdømme* sannsynligvis vil oppnå større fordeler ved CSR- kommunikasjon enn bedrifter med et allerede godt omdømme.

Jeg vil nå ta for meg hvilket innhold som bør kommuniseres før jeg beskriver hvor dette innholdet kan kommuniseres.

3.3.2 Kommunikasjonsinnhold

En utfordring hva angår å kommunisere CSR, er hvordan man kan minimere interessenters skepsis rundt bedrifters motiv for samfunnsansvaret. Interessenters oppfattelse av motivet bak CSR kan i følge Yoon et al. (2006) være av to typer; et *ytre motiv* (extrinsic motive) og et *indre motiv* (intrinsic motive).

Et *ytre motiv* er oppfattelsen av at målet med CSR- aktiviteten øker profitten til bedriften, mens oppfattelsen av et *indre motiv* omhandler bedriftens genuine interesse i å være samfunnsansvarlig. Det viser seg at når interessentene oppfatter samfunnsansvaret som et indre motiv for bedriften, reagerer interessentene mer positivt enn dersom samfunnsansvaret ses på som et ytre motiv.

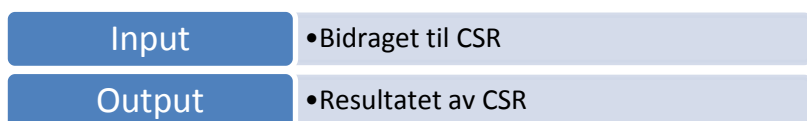


Figur 15 - Bedrifters motiv for CSR (Yoon et al., 2006)

Imidlertid har studier vist (Ellen et al. 2006, referert i Du, Bhattacharya & Sen, 2007) at interessenter ofte opplever motivet bak samfunnsansvar som en blanding av ytre og indre motiv, og dette også medfører positive holdninger rundt samfunnsansvaret. Årsaken til dette er at det har blitt mer aksept for også ytre motiv, siden CSR- initiativ kan og bør være et vinn-vinn konsept, både for samfunn og profitt. Forehand og Grier (2003) argumenterer også for at kommunikasjon av både ytre og indre motiver ved samfunnsansvar, med andre ord erkjennelse av at sitt samfunnsansvar også er i bedriftens egeninteresse, faktisk vil generere

goodwill ved at bedriften øker kredibiliteten og reduserer interessenters skepsis av selve CSR-initiativet. Kramer & Porter (2006) deler også dette synet, og anbefaler bedrifter å legge vekt på at CSR-aktivitetene bærer frukter både for samfunnet og bedriften fremfor å fokusere kun på de idealistiske fordelene.

For å kommunisere bedriftens motiv, anbefales det å fokusere på innhold som tar for seg bedriftens engasjement i samfunnsansvaret. Dersom bedriften utelukkende fokuserer på et sosialt spørsmål fremfor bedriften eller dens produkter og tjenester, vil interessenter bli mistenksomme til underliggende motiver for samfunnsansvaret i følge Friestad og Wright (1994). Du, Bhattacharya og Sen (2010) deler dette synet, og hevder at CSR-kommunikasjon hovedsakelig bør fokusere på bedriftens engasjement (involvement) fremfor samfunnsansvaret i seg selv. Bedriftens engasjement kan kommuniseres via et input-fokus og et output-fokus. Engasjementet kan dermed deles opp i bidraget til objektet (input) eller resultatet av engasjementet (output). Jeg skal nå beskrive disse innholdstypene nærmere i detalj.



Figur 16 - Kommunikasjon av CSR-engasjementet (Du, Bhattacharya og Sen, 2010)

3.3.2.1 Input – Bidraget til objektet

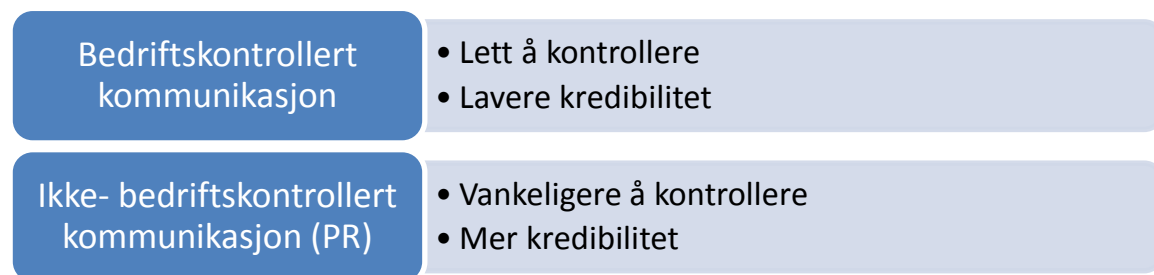
Her viser bedriften hvordan de engasjerer seg samt sine innsatsfaktorer til sitt sosiale bidrag. Eksempelvis kan bedriften tallfeste kroneverdi og varighet samt sammenhengen mellom tallene og bedriftens virksomhet. Du, Bhattacharya og Sen (2010, s. 11) benytter den amerikanske forhandleren Target som eksempel på dette: «...vi donerer 1 % av kjøp utført med Target kredittkort til K-12 skoler som kortholderne har utpekt.». Ved å fokusere på sitt engasjement viser bedriften hvordan de tar samfunnsansvar, og hvilke aktiviteter de gjennomfører. Videre har Webb & Mohr (1998) funnet at varigheten på bedriftens støtte ofte blir brukt for å avdekke bedriftens motiv; langsiktige engasjement blir sett på som mer genuint fremfor kortsiktige kampanjer. Ved kortsiktige engasjement blir samfunnsansvar i større grad oppfattet som et mål for å oppnå økt profitt.

3.3.2.2 Output - Resultatet av engasjementet

Her fokuserer bedrifter på selve utfallet av sitt samfunnsansvar og konkrete måloppnåelser. Du, Bhattacharya og Sen (2010, s. 11) benytter National Institute of Child Health and Human Development for å illustrere: «I kampen mot krybbedød er det estimert at livene til 3 500 amerikanske babyer blir reddet innen 2020 takket være bedriftens støtte». Her fokuserer bedriften på å vise hvilket resultat de har oppnådd med sitt engasjement i samfunnsansvaret. Kommunikasjonen er faktaorientert, og forfatterne påpeker at virkningen av samfunnsansvar er en effektiv måte å kommunisere sitt CSR- initiativ uten å virke skrytende. Samtidig viser denne kommunikasjonsvinklingen et tydelig indre motiv av samfunnsansvaret, spesielt siden de også inkluderer varigheten. Som nevnt ovenfor, oppfattes langsiktige engasjement som genuine (Webb & Mohr, 1998), og gir en ekstra tyngde til bedriftens indre motiv.

3.3.3 Kommunikasjonskanaler

Tidligere studier har vist at effekten av CSR- kommunikasjon er avhengig av hvilke kommunikasjonskanaler som velges. Du, Bhattacharya og Sen (2010) skiller mellom to typer kommunikasjonskanaler; bedriftskontrollerbar kommunikasjon og ikke- bedriftskontrollerbar kommunikasjon (PR). Det eksisterer imidlertid en avveining mellom kontrollerbarhet og kredibilitet av CSR – kommunikasjon; jo mindre kontrollerbar kommunikatoren er, jo mer kredibilitet har innholdet.



Figur 17 - Ulike kommunikasjonskanaler (Du, Bhattacharya og Sen, 2010)

3.3.3.1. Bedriftskontrollert kommunikasjon

Årsrapporter, offisielle dokumenter, hjemmesider og reklame kan kontrolleres fullstendig av bedriften, og er eksempler på bedriftskontrollert kommunikasjon. Her har bedriften full kontroll over innholdet, og de har mulighet for å spesifisere og gå i dybden. En populær måte

å formidle sitt samfunnsansvar på er å utgi en dedikert CSR- rapport. I følge KPMGs internasjonale studie av samfunnsansvarsrapportering (KPMG International, 2008), har nærmere 80 % av de 250 største bedriftene i verden utgitt egne CSR- rapporter. Noen bedrifter velger også å ha en dedikert hjemmeside for CSR, mens den typiske bedriftskontrollerte kommunikasjonsformen oftest er reklame.

Wiener, LaForge & Goolsby (1990, referert i Du, Bhattacharya & Sen, 2010, s. 13) påpeker at man ofte er mer kritisk til innhold fra en kilde man antar har en egeninteresse i å formidle innholdet. Derfor vil CSR- kommunikasjon fra selve bedriften være offer for flere kritiske blikk enn et innhold som kommuniseres fra en kilde utenfor bedriften.

3.3.3.2 Ikke bedriftskontrollert informasjon (PR)

Public Relations (PR) er en form for kommunikasjon bedriften selv ikke har kontroll over. Broom og Tucker (1989, s. 40) definerer PR på følgende måte:

«Public relations focuses on the long- term goals of building positive relationships with customers, suppliers, competitors, and other publics. Its primary goal is to build and maintain a hospitable environment for an organisation.»

Grunig & Hunt (1984) definerer PR som *«management of communications between an organisation and its publics»*. På bakgrunn av disse definisjonene kan man si at PR beskriver planlegging, utførelse og evaluering av organisasjonens kommunikasjon med interne og eksterne interessenter.

Studier har vist at interessenter reagerer mer positivt på en bedrifts CSR- aktiviteter når de har hørt om den fra en nøytral kilde, og det ikke er bedriften selv som er avsender (Yoon et al., 2006, Simmons & Becker- Olsen, 2006). Når bedriften har lav mulighet til å kontrollere innholdet, blir kilden oppfattet som mer pålitelig, og budskapet oppfattes ikke som noe bedriften gjør for å skryte av seg selv. Med PR beskrives derimot den oppfattelsen andre har av bedriften og dens handlinger, og informasjonen oppfattes som saklig og troverdig for mottakerne. Nyhetsoppslag, tv- dekning og fokusartikler er eksempler på dette. Dersom en kjent avis har positive omtaler om CSR initiativet, vil mottakerne være mer tilbøyelige til å akseptere budskapet.

Word- of- mouth bør også innebefattes i PR- begrepet. Positive utsagn fra kunder eller ansatte som har opplevd produktet eller tjenesten har stor kraft. Dagens teknologi har skapt et enormt

antall blogger samt muligheten til å lage innlegg på Facebook og Twitter. Her er terskelen lav for å ytre sin mening, og innholdet kan leses av svært mange, ofte av en ren tilfeldighet.

Dawkins (2004) viser til mulighetene med disse uformelle kommunikasjonskanalene med høy kredibilitet, og mener man ikke må undervurdere viktigheten av ansatte som ambassadører. Hans studie viste at en tredjedel av de ansatte hadde anbefalt sin bedrift fordi den hadde handlet ansvarlig. Det anbefales derfor å øke intern CSR kommunikasjon og engasjere de ansatte i samfunnsansvarlig tankegang. Ansatte har ofte et stort sosialt nettverk som innbefatter ulike interessentgrupper, og deres troverdighet er stor. På lik linje er også kunder en interessent med stor makt hva angår troverdighet. Kundene kan i tillegg tilføye en opplevelsesdimensjon med produktet eller tjenesten som ansatte ikke har anledning til.

Bedrifter bør også forsøke å samarbeide med media og andre eksterne kilder for å oppnå positiv, nøytral pressedekning. PR er mindre kostbart enn reklame, men det er ofte vanskelig å få media til å skrive artikler og nyhetsartikler. Samarbeid med nøkkelpersoner i media over lengre tid vil i slike situasjoner vise seg å bære frukter.

3.4 Oppsummering av teori

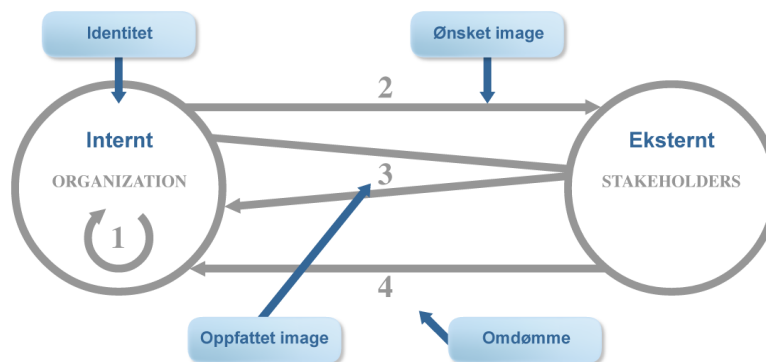
Målet med teorikapitlet har vært å klargjøre begreper samt redegjøre for litteraturen som henger sammen med den overordnede modellen for oppgaven som fungerer som basis for analysen.

Jeg har først definert samfunnsansvar og skapt en forståelse for hvilken betydning interessenter har i forhold til bedrifters samfunnsansvar. Her kom det frem at en av de viktigste fordelene ved samfunnsansvarlige handlinger er signalene man sender til sine interessenter om at man tar hensyn til disse i den daglige driften. Deretter diskuterte jeg hvordan bedrifter kan benytte samfunnsansvar som strategi, hvor det kom frem at bedrifter som endrer sin business-modell og skaper en kommersiell tilnærming til bærekraftighet, oppnår reelle og varige fordeler i det lange løp. Et miljøansvar sender signaler til interessentene, og disse signalene bidrar til å skape en oppfattelse om bedriften.

I teoridelen om omdømme påpekes det at det er eksterne interessenters oppfattelse av bedriften som fungerer som bedriftens eksisterende omdømme. Jeg kom inn på hvilke fordeler man kan nyte godt av med et godt omdømme, og nevnte finansielle gevinster og påvirkning på interessentene. Et godt omdømme har en positiv innflytelse på interessenters

evaluering av bedriften, som medfører lojalitet til bedriften og vilje til å benytte seg av bedriften og dens tjenester. Dermed vil et godt omdømme ofte føre til et enda bedre omdømme.

Videre forklarte jeg begreper som relaterer seg til omdømmebegrepet, herunder identitet og image. Her benyttet jeg Brown et als (2006) modell for å vise hvordan disse begrepene henger sammen samtidig som interaksjon mellom interne og eksterne interessenter vises i et omdømmeperspektiv.



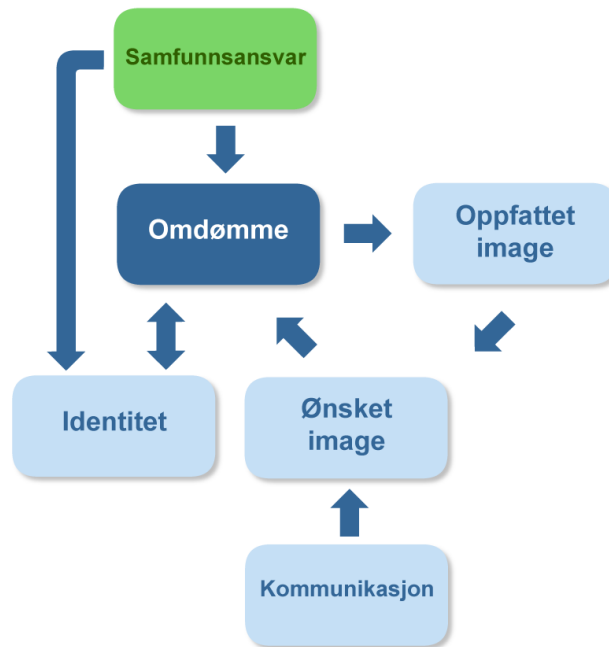
Figur 18 - Forholdet mellom teorielementene i omdømmebegrepet (Greve Hagen, 2011 basert på Brown et al., 2006)

Identitet, image og omdømme er gjensidig påvirket av hverandre, og identitet omhandler hvordan bedriften ser på seg selv mens omdømme viser hvordan eksterne ser på bedriften. Image er bedriftens forsøk på å vise bedriften til eksterne interessenter, og ble omtalt i to perspektiv; ønsket image og oppfattet image. Ønsket image dreier seg hvilket omdømme bedriften ønsker å inneha og handler mye om kommunikasjon. Et annet ord for ønsket image er ønsket omdømme. Oppfattet image er derimot hvordan bedriften tror at eksterne interessenter oppfatter bedriften, og kan også betegnes som oppfattet omdømme. Hensikten er at eksisterende omdømme sammenfaller med det ønskede omdømmet.

Brown et als modell (2006) fungerer som utgangspunkt for hvordan oppgavens teorielementer i forhold til omdømmebegrepet henger sammen samtidig som den viser hvordan forholdet mellom bedriften og de eksterne interessentene fungerer.

Det siste teoriområdet tok for seg kommunikasjon og hadde en mer praktisk tilnærming. Her gikk jeg i dybden på hvordan man best mulig kan benytte kommunikasjon for å nyte godt av fordelene ved å fokusere på samfunnsansvar, både for bedriften og for samfunnet.

Modellen må utvides om den skal inkludere teorielementer fra samfunnsansvar og kommunikasjon, og den totale sammenhengen mellom de ulike teoridelene i oppgaven illustreres i nedenstående modell:



Figur 19 - Sammenheng CSR, kommunikasjon og omdømme (Greve Hagen, 2011)

Utgangspunktet for sammenhengen mellom teoriene er selve forskningsspørsmålet for oppgaven « Hvilken effekt har samfunnsansvar i norsk offshorebransje?» En bedrift som utfører en samfunnsansvarlig aktivitet vil oppnå effekter av dette, og i modellen måles én effekt i form av omdømme. I tillegg til samfunnsansvaret i seg selv, påvirker to variabler omdømmet; bedriftens identitet og bedriftens ønskede image. Det ønskede imaget består hovedsakelig av bedriftens kommunikasjon. Imidlertid er kommunikasjonen av ønsket image en kontinuerlig prosess. Basert på hvilket omdømme de tror er gjeldende danner bedriften seg et bilde av det oppfattede imaget. Dersom oppfattet image ikke er i samsvar med ønsket image, korrigeres det ønskede imaget via kommunikasjon.

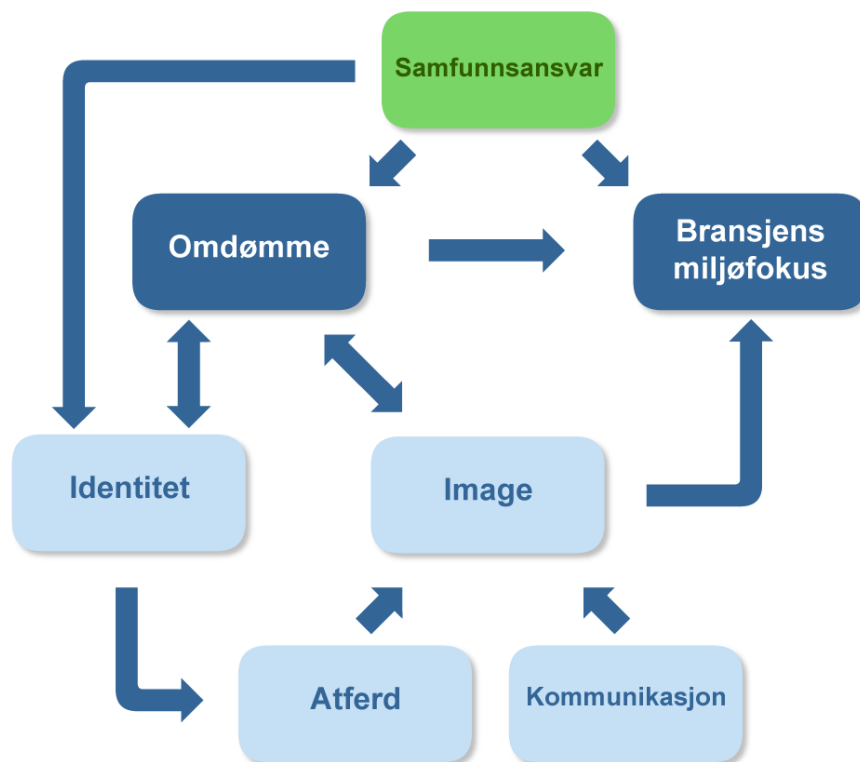
Bedriftens identitet er også med på å forme omdømmet ved at eksterne interessenter fanger opp hvilke oppfattelser ansatte har om samfunnsansvaret. Ansattes identitet viser seg gjerne gjennom atferd.

Oppgavens første del forsøker å måle effekten av CSR i form av å måle det eksisterende omdømmet. Som tidligere nevnt er omdømmet et resultat av konsistent atferd som forsterkes

av effektiv kommunikasjon (Gray and Balmer, 1998). Identitet handler om assosiasjonene som interne interessenter holder om bedriften, og vil således være avgjørende for bedriftens atferd. Det er derfor hensiktsmessig å trekke inn en variabel om atferd siden denne resulterer i å skape et omdømme.

Oppgavens andre deler handler om effekten samfunnsansvaret kan ha på samfunnet. Her vil *samfunnsansvaret* i seg selv, bedriftens ønskede image i form av *atferd* og *kommunikasjon* samt det eksisterende *omdømmet* spille inn på bransjens miljøfokus.

Om man trekker inn variabelen *atferd* og legger til effekten på *bransjens miljøfokus* vil den utvidede modellen se slik ut:

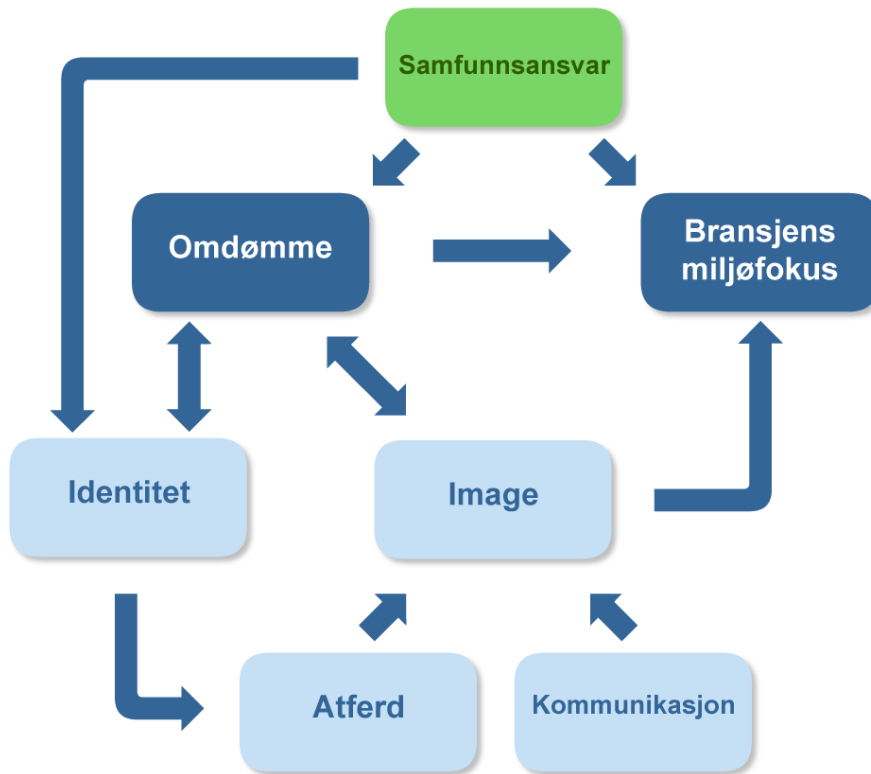


Figur 20 - Overordnet modell for oppgaven (Greve Hagen, 2011)

Av denne modellen fremkommer strukturen for analysedelen. Samfunnsansvaret har en effekt på omdømmet og på bransjens miljøfokus, og analysedelen vil vise hvordan disse effektene skapes. I neste kapittel vil jeg beskrive denne modellen nærmere og forklare relasjonene mellom de ulike elementene.

4. Modell

Som nevnt i foregående kapittel, er den overordnede modellen for videre analyse som følgende:



Modellen fungerer slik at den tar utgangspunkt i bedriftens samfunnsansvar som gir en effekt på to områder; bedriftens omdømme og bransjens miljøfokus. Effekten på disse områdene avhenger av ulike variabler; *identitet*, *image*, *atferd* og *kommunikasjon* samt selve *samfunnsansvaret*. Jeg vil først presentere modellen før jeg beskriver de ulike variablene. Til slutt vil jeg diskutere relasjonene mellom variablene i modellen.

I analysedelen vil denne modellen bli benyttet for å evaluere hvordan samfunnsansvar påvirker omdømmet samt hvordan organisasjonen kan bidra til å håndtere omdømmet. Denne modellen får frem hvilke «hindre» som finnes på veien, og illustrerer godt hvilke roller ulike interessenter spiller når en bedrift fokuserer på samfunnsansvar. Videre vil modellen bli benyttet for å evaluere hvordan bransjens miljøfokus kan påvirkes.

4.1 Presentasjon av modellen

Samfunnsansvar ble tidligere definert som

«...bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer i» (Det Kongelige utenriksdepartement, 2008-2009):

Dermed blir målet med modellen å se på hvilke effekter en bedrift oppnår når de på frivillig basis integrerer miljømessige hensyn i den daglige driften. Effektene som skal studeres er *omdømme* og *bransjens miljøfokus*, og modellen tar for seg hvordan disse effektene skapes og påvirkes. Omdømmeeffekten vil ha hovedvekt i modellen siden effekten på bransjens miljøfokus også påvirkes av omdømmet. Omdømme har blitt grundig redegjort for i teorikapitlet mens miljøfokuset er noe mer diffust hva angår teoretisk rammeverk. Avsnitt 2.3 om miljøansvar i shippingbransjen fungerer imidlertid som basis for denne effekten av samfunnsansvar.

Omdømmet er eksterne interessenters reelle oppfatning av bedriften og all informasjon en interessent har om bedriften er med på å skape det faktiske omdømmet. I modellen vises det at bedriftens *identitet*, bedriftens *image* og kjerneaktiviteten *samfunnsansvar* påvirker omdømmet. Aktiviteter for å endre imaget er gjennom *kommunikasjon* og *atferd*.

Utgangspunktet for å påvirke omdømmet er dermed at bedriften må kjenne sin identitet, sitt image, herunder hva de kommuniserer og hvilken atferd de har, og hva samfunnsansvaret handler om. Slik skapes et omdømme, og slik kan omdømmet påvirkes.

Effekten på bransjens miljøfokus skapes av bedriftens *omdømme*, *image* og selve *samfunnsansvaret*. For å påvirke bransjen til å få et økt miljøfokus kan dermed bedriften arbeide med å bygge et image og vise til resultater av samfunnsansvaret. Bedriftens gjeldende omdømme vil også påvirke miljøfokuset direkte. Imidlertid kan bedriften gjennom *atferd* og *kommunikasjon* bygge et image som påvirker bransjens miljøfokus.

Jeg skal nå gå inn på de ulike variablenes betydning for effekten av samfunnsansvaret. For effekten på bransjens miljøfokus vil også *omdømmet* fungere som en variabel.

4.2 Modellens variabler

4.2.1 Identitet

Identitet handler om hvordan organisasjonen oppfatter seg selv, og ble tidligere definert som «mentale assosiasjoner om organisasjonen som blir holdt av organisasjonens medlemmer» (Brown et al., 2006). Basert på ansattes erfaringer og opplevelser med organisasjonens aktiviteter skapes karakteristiske identitetstrekk blant de ansatte. Ansattes oppfattelse av organisasjonens verdier og fokusområder fungerer som bedriftens identitet. Dersom de ansatte har erfart at organisasjonen verdsetter innovasjon vil dette vise seg gjennom nytenkende atferd.

Identiteten påvirker omdømmet ved at eksterne interessenter gjennom ansattes *atferd* opplever de særegne egenskapene som er gjeldende for organisasjonen som en helhet. Ved kontakt med bedriftens ansatte i form av møter, samtaler og utførelse av arbeidsoppgaven danner eksterne interessenter seg et bilde av identiteten. På denne måten får eksterne interessenter et inntrykk av bedriftens egenskaper og verdier, som er en avgjørende faktor for deres helhetsinntrykk av bedriften.

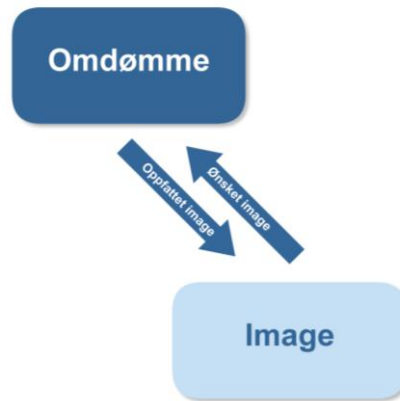
Forskning viser at ansattes oppfattelse av hvordan andre oppfatter bedriften spiller en sentral rolle i hvordan ansatte ser seg selv og organisasjonen, slik at identiteten blir påvirket av omdømmet. Dersom organisasjonens medlemmer antar at andre ser på bedriften som en bedrift som er opptatt av samfunnsansvar, vil de ansatte høyst sannsynlig fokusere mer på samfunnsansvar og dermed skape en identitet som er preget av samfunnsansvarlige handlinger. Dermed vil bedriftens omdømme påvirke de mentale assosiasjonene de ansatte har om bedriften, og dermed kan identiteten bli endret.

På lik linje vil det faktiske samfunnsansvaret kunne endre ansattes oppfattelse av organisasjonen, og dermed endres identiteten. Bedriftens samfunnsansvar sier noe om hvilket fokus og hvilke verdier bedriften ønsker å ha og hvilke forventninger ledelsen har til de ansattes atferd. Dersom bedriften ønsker å være en samfunnsansvarlig aktør, skapes en identitet blant de ansatte som viser seg i atferd.

Bedriftens identitet handler derfor om hva ansatte tenker om bedriften, men dette kan påvirkes av omdømmet eller samfunnsansvarets innhold. Uansett viser bedriftens identitet seg gjennom variabelen «atferd» som benyttes i modellen.

4.2.2 Image

I modellen er ønsket image og oppfattet image sammenfattet i ordet «image». Dobbelpilen i modellen mellom «image» og «omdømme» illustrerer begge disse begrepene. I nedenstående figur vises imagebegrepenes sammenheng mellom omdømme og image:



Figur 21 - Sammenheng oppfattet- og ønsket image (Greve Hagen, 2011)

Ønsket image handler om å få frem essensielle trekk ved organisasjonen som man ønsker at interessentene skal assosiere med bedriften. Her forsøker man å skape det ønskede omdømmet, og dette gjøres gjennom kommunikasjon og atferd. Summen av kommunikasjon og atferd skaper dermed et image som er med på å påvirke eksterne interessenters evaluering av bedriften, altså det eksisterende omdømmet. Som Brønn & Ihlen (2009) påpeker, blir et omdømme påvirket av *symbolske handlinger* (kommunikasjon) og *substansielle handlinger* (bedriftens øvrige atferd). Det essensielle er at bedriften i praksis viser at den gjør som den sier den skal, og slik unngås et gap mellom forventning og atferd. Som et banalt eksempel kan bedriften kommunisere at sin tjeneste alltid leveres av kvinner, men dersom tjenesten blir levert av menn vil det være et gap mellom atferd og kommunikasjon. Da må enten atferden eller kommunikasjonen endres for at image skal være konsistent.

Relasjonen mellom oppfattet image og ønsket image er hvordan man tror interessentene oppfatter din bedrift, ut i fra hva man har kommunisert og hvordan man har handlet. Man kan se på oppfattet image som tilbakemeldinger fra interessentene på hva man har oppnådd sett med organisasjonens øyne. Målet er at ønsket image er likt oppfattet image. Dersom det er avvik mellom ønsket image og oppfattet image, må bedriften gjøre korrigeringer enten i sin kommunikasjon eller ved å tilpasse sin atferd til hva de ønsker å bli oppfattet som. Dette er en

kontinuerlig prosess siden det er vanskelig å vite til enhver tid hva andre tenker om bedriften, samtidig som oppfattelser raskt kan endres.

4.2.2.1 Atferd

Atferd er bedriftens faktiske handlinger, og har stor påvirkningskraft ved at den forteller og viser omgivelsene hva den faktisk gjør. Atferd er en måte å kommunisere gjennom sine kjerneaktiviteter ved at bedriften viser at den sier som den skal gjøre. Bedriftens atferd har stor betydning for det ønskede imaget, og sier noe om bedriftens identitet. Atferd er et resultat av organisasjonens identitet. Dersom et sentralt aspekt ved bedriftens identitet er ansattes entusiasme, vil ansatte ha en atferd som er preget av entusiasme. Imidlertid må atferd og kommunikasjon gå hånd i hånd slik at det ikke oppstår gap mellom det bedriften forsøker å kommunisere og slik den faktisk er.

4.2.2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon handler om å øke kjennskapen til bedriften, og gjennom sin kommunikasjon meddeler bedriften hva den skal gjøre. På denne måten kan man si at bedriften skaper forventninger til sine interessenter. Kommunikasjon er en bidragsyter til å skape et image ved at den får frem essensielle trekk ved organisasjonen som man ønsker at interessenter skal kjenne til. Slik vil eksterne interessenters evaluering av bedriften, altså omdømmet, påvirkes betraktelig av hva bedriften kommuniserer.

4.2.3 Samfunnsansvar

Denne variabelen handler om hva samfunnsansvaret handler om og hvilke resultater det gir. Samfunnsansvaret i seg selv har betydning for omdømmet, identiteten og bransjens miljøfokus, og omhandler organisasjonens evne til å imøtekomme interessenters legale, etiske, miljømessige og sosiale forventninger og krav.

Dersom bedriftens samfunnsansvar oppfattes som relevant for interessentene, vil dette påvirke omdømmet og identiteten i positiv retning. Dersom samfunnsansvaret ses på som irrelevant, eksempelvis donering av penger til et formål som interessentene ikke har noen interesse av,

vil samfunnsansvaret i seg selv ha en nøytral eller negativ effekt på deres oppfattelse om bedriften.

Måten samfunnsansvaret virker inn på bransjens miljøfokus vil handle om resultatene som oppnås av samfunnsansvaret. Her vil ikke samfunnsansvarets viktighet ha så stor betydning, det er heller relevansen til egen gevinst som vil spille inn, og om samfunnsansvaret vil påvirke konkurranseevnen.

4.2.4 Omdømme

Det eksisterende omdømmet påvirker identitet, image og bransjens miljøfokus. Identiteten påvirkes som tidligere nevnt av omdømmet ved at ansattes oppfattelse av hvordan andre oppfatter bedriften spiller en sentral rolle i hvordan ansatte ser seg selv og organisasjonen. Imaget påvirkes ved at bedriften har antagelser om interessenters oppfattelse om eksisterende omdømme, altså det oppfattede imaget.

Samtidig vil også et omdømme påvirkes av det omdømmet som synes som gjeldende blant andre interessenter. Dersom en interessent forteller om negative opplevelser med bedriften, vil dette påvirke andre interessenters oppfattelse av bedriften. På lik linje vil en interessents positivitet til bedriften påvirke andre interessenters oppfattelse av bedriften i positiv retning.

Omdømmet påvirker også bransjens miljøfokus siden en påvirkningsfaktor for en bedrifts samfunnsansvar er at andre også fokuserer på samfunnsansvar. Omdømmet avgjør om det er «lukrativt» å fokusere på samfunnsansvar. Dersom en bedrift starter, vil andre bedrifter i bransjen følge etter dersom de ser at samfunnsansvaret er heldig for bedriften. I denne sammenheng vil bransjen bestå av alle aktører som har en tilknytning til bransjen, det være seg konkurrenter, kunder etc. Hva angår samfunnsansvar, er det overordnede målet å ta ansvar for samfunnet. Dersom flere aktører tar ansvar, vil effekten bli større. Dermed ligger det et ansvar hos den samfunnsansvarlige bedriften å øke kjennskapen til sitt initiativ slik at andre kan gjennomføre lignende tiltak.

5. Metode

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er kort fortalt en plan over hvordan man skal gå frem for å gjennomføre analysen. Når man har kommet frem til en presis og god problemdefinering må man så finne ut hvordan man skal løse problemet. Derfor er det hensiktsmessig å bruke tid på å finne ut hvordan man ønsker å gå frem for å finne svar på det man ønsker å forske på, altså finne riktig forskningsdesign for prosjektet. Når man skal velge forskningsdesign har man, i følge Saunders, Lewis & Thornhill (2009), valget mellom å velge et *eksplorerende*-, *beskrivende*- eller *kausalt design* (exploratory, descriptive, explanatory).

Eksplorerende design forsøker å finne ut hva årsakene til problemene kan være, *beskrivende design* går nærmere inn på hvilke årsaker som er mest sannsynlig samt hvilke vi kan utelukke. Sistnevnte designtype, *kausalt design*, benyttes når man skal finne en statistisk årsaks- og eller virkningssammenheng mellom to variabler.

Hvilken type man bør velge, avhenger av hvor mye forskning som allerede er gjort på problemstillingen samt hvor mye tid og ressurser man har til rådighet. I mitt tilfelle er det gjort mye forskning på både samfunnsansvar og omdømme, men omdømmeeffekten av CSR, særlig i den maritime bransjen, er det forsket mindre på. Siden det ikke finnes god kunnskap om disse sammenhengene i litteraturen ble det naturlig med et *eksplorerende design* for å få økt innsikt og forståelse.

Fordelen med et eksplorerende design er at man oppnår en kontinuerlig læringsprosess. Man slipper å vente til alle dataene er innsamlet og analysert før man lærer noe av undersøkelsen, siden man gradvis får økt innsikt i situasjonen og problemstillingene. Svakheten med et eksplorerende design er at det kun kan gjennomføres ved å foreta ustrukturerede observasjoner og intervjuer. Dette betyr at resultatet ikke kan generaliseres, og min erfaring, kunnskap, kreativitet og innsikt i organisasjonen og bransjen vil dermed være avgjørende for analyseresultatet.

5.2. Forskningsstrategi

Jeg har valgt å benytte meg av casestudie som forskningsstrategi. Robson (2002, referert i Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s 145-146) definerer en casestudie som «*a strategy for*

doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence». For å få en forståelse av offshoreindustrien som en helhet er det en fin tilnærming å fokusere på en del av den i form av å benytte meg av en casebedrift.

Jeg ønsket å få en dypere innsikt i Solstads miljøarbeid, og en kvalitativ tilnærming vil dermed skaffe meg detaljert informasjon slik at jeg kan gå i dybden på temaet. Kvalitativ metode deles i innsamling av primærdata og sekundærdata. Primærdata er eksempelvis intervjuer og observasjoner mens sekundærdata er kildeinnsamling av eksisterende litteratur.

5.3 Datainnsamling

Min metode for datainnsamling bestod både av skrivebordundersøkelser hvor jeg samlet inn sekundærdata samt kvalitative intervjuer for å samle inn primærdata.

Jeg startet først med innsamling av sekundærdata ved å søke opp relevante artikler, bøker og informasjon på internett. Jeg leste årsrapporter, hjemmesider, fagartikler, avisartikler og litteratur om teorielementene omdømme, samfunnsansvar og kommunikasjon samt om Solstad som bedrift og offshorebransjen generelt. Slik fikk jeg et overblikk av litteraturen og aktuell informasjon om bransjen og casebedriften. Spesielt artikler i fagblader og aviser var svært nyttig, siden dette inneholdt beskrivelser av eksterne interessenters oppfattelse av Solstad. For de områdene det fantes relevant og tilgjengelig sekundærdata unngikk jeg å bruke tid på å innhente egne primærdata. Nødvendig informasjon jeg ikke fant via sekundærdata var jeg nødt til å innhente selv.

For å samle inn primærdata til masterutredningen har jeg benyttet meg av intervjuer. Jeg mener intervjuer gir meg en god forståelse av hvordan informantene opplever seg selv og omgivelsene. Ved å intervjuer ulike interessenter vil summen av denne informasjonen være et godt grunnlag for å skape et helhetlig bilde av bedriften og dens samfunnsansvar.

Jeg har intervjuet tre personer, og alle har svært god tilknytning til og informasjon om Solstad. Jeg har intervjuet Tor Inge Dale som er miljøingeniør i Solstad og mannen bak Solstad Green Operations. Jeg tok en tur over til Haugesund i desember 2010 og tilbragte seks timer sammen med ham. Han presenterte SGO, viste meg rundt i Solstads kontorlokaler og svarte på svært mange spørsmål. I ettertid har jeg hatt mye e-mailkontakt med ham, hvor jeg

både har stilt ham konkrete spørsmål og fått informasjon om ting jeg har lurt på. Hans førstehåndsinformasjon om SGO har vært svært verdifull.

Jeg har også intervjuet en av Solstads norske kunder, den eneste kunden som per dags dato har inngått avtale om klimanøytral drift. Grunnen til at denne kunden ble valgt, var at Dale gav meg kontaktopplysninger til sine to norske kunder. Jeg ønsket å intervju begge kundene, men etter å ha ringt den andre kunden mange ganger samt sendt e-mail uten å få svar måtte jeg innse at det var for tidkrevende å få tak i kunden. Jeg skulle helst intervjuet begge de norske kundene for å få et mer nyansert bilde av kundenes oppfattelse av Solstad. Imidlertid har bedriften informanten representerte vært kunde av Solstad i ca. 40 år, slik at hans informasjon om Solstad baserte seg på førstehåndsopplevelser over en lengre periode. Dette intervjuet ble gjennomført over telefon, med oppfølgingsspørsmål på e-mail.

Vidar Jensen, kommunikasjonsrådgiver i Entheos, var med på å utforme Solstads PR- strategi i forbindelse med lanseringen av klimanøytrale operasjoner. Han har mye kunnskap om bransjen Solstad opererer i samtidig han gjennom sitt engasjement som kommunikasjonsrådgiver har tilegnet seg inngående informasjon om hvordan Solstad fungerer som organisasjon. Dette intervjuet foregikk også per telefon, og etter intervjuet fikk jeg tilsendt dokumenter han har utarbeidet i forbindelse med Solstads kommunikasjonsstrategi.

5.4 Intervjusituasjonen

Saunders, Lewis & Thornhill (2009) skiller mellom tre hovedtyper av intervjuer; *strukturert*, *semistrukturert* og *ustrukturert*. Et ustrukturert intervju betegnes også som et dybdeintervju og kjennetegnes som en uformell samtale. Et strukturert intervju er et standardisert spørreskjema mens for et semistrukturert intervju vil intervjueren ha en liste over ulike tema og spørsmål som skal bli dekket. Her vil imidlertid spørsmålene variere fra intervju til intervju.

Hensikten med intervjuene med Dale og Jensen var å få mest mulig bakgrunnsinformasjon om Solstad Green Operations og offshoremarkedet. Jeg benyttet meg derfor hovedsakelig av ustrukturerte intervjuer. Før jeg møtte Dale for første gang hadde jeg tenkt nøye gjennom hva jeg ønsket å få vite mer om, og laget meg derfor en liste over ulike tema jeg ville snakke om. Da vi møttes gjennomførte han en presentasjon for meg om SGO. Her stilte jeg spørsmål knyttet til den informasjonen jeg fikk presentert, og fikk dermed utdypende svar fra ham

basert på mine spørsmål. Besøket hos ham varte i ca. seks timer, og jeg vil si at hele besøket var et uformelt dybdeintervju hvor jeg fikk mye ny informasjon. I ettertid har e-mailkonversasjonen vært preget av konkrete spørsmål som han har besvart.

Overnevnte intervjumønster var også gjeldende for Jensen. På forhånd hadde jeg gjort meg opp en formening om hva jeg ville ha svar på, men i løpet av den én time lange telefonsamtalen ble tonen raskt uformell. Han hadde mye informasjon å gi som jeg ivrig noterte ned. Dersom jeg hadde oppfølgingsspørsmål stilte jeg dette, og fikk gode utfyllende svar. På slutten av samtalen tok han initiativ til å sende meg noen dokumenter som omhandlet hans arbeid med, og inntrykk av, Solstad. Dette var svært nyttig førstehåndsinformasjon.

Intervjuet med Solstads kunde fungerte på en annen måte. Her hadde jeg på forhånd utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 3). Fordelen med denne intervjuguiden var at jeg forberedte meg på, og kunne delvis sikre, hvordan jeg kunne benytte den begrensede tiden med respondenten for å få frem den informasjonen jeg ønsket. Intervjuet foregikk over telefon og jeg startet intervjuet med å informere om respondentens anonymitet. Raskt forklarte jeg hva masteroppgaven omhandlet, uten å nevne ordet omdømme. Jeg ønsket ikke å fortelle ham tidlig i intervjuet hva jeg var på jakt etter i fare for at dette kunne farge svarene han gav.

I løpet av intervjuet følte jeg meg frem på utarbeidet intervjuguide. Noen spørsmål ble droppet mens jeg la til andre tilleggsspørsmål eller kom med oppfølgingsspørsmål der jeg fikk ny informasjon av respondenten jeg ønsket å vite mer om. Gjennom intervjuet noterte jeg ned svarene for hånd og intervjuet varte i ca. 40 minutter. Tonen var relativt formell, og det var krevende å gjennomføre et telefonintervju hvor jeg samtidig måtte ta notater.

Da jeg gikk gjennom notatene oppdaget jeg at jeg ønsket mer informasjon om et konkret tema, og jeg sendte derfor noen oppfølgingsspørsmål på e-mail noen dager senere. Kunden svarte raskt og presist og jeg var fornøyd med informasjonen jeg hadde fått fra ham.

Det var både gøy og lærerikt å intervjuer Dale og Jensen. De hadde svært mye informasjon å gi meg, og tonen var uformell. Siden jeg hadde møtt Dale ansikt-til- ansikt har det vært enkelt å e-maile ham for å spørre om små ting jeg har lurt på underveis i oppgaven. Intervjuet med kunden føltes som mer krevende siden den hadde et større preg av intervjuer/ informant-rollen.

I ettertid ser jeg at det hadde vært mer smidig å ta opp intervjuene på lydbånd enn å notere så grundig som jeg gjorde. Allikevel var dette mulig siden jeg gjennomførte telefonintervju med Jensen og kunden. Hadde det vært et intervju ansikt-til-ansikt ville jeg sannsynligvis notert mindre og dermed sittet igjen med mindre dokumentert informasjon.

5.5 Vurdering av arbeidets kredibilitet

Empiriske studiers kredibilitet avhenger av studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Disse begrepene knyttes ofte opp mot kvantitative analyser, og for å vurdere kredibiliteten til en kvalitativ studie, måler man ofte studiens *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* (Thagaard, 1998). *Troverdighet* innebærer hvorvidt studien er gjennomført på en tillitsvekkende måte. Her må forskeren gjøre rede for hvor data har blitt funnet eller hvordan data har blitt samlet inn slik at forskningen og resultatene som fremkommer oppleves som troverdig. *Bekreftbarhet* antyder muligheten for at tolkningen av data som samles inn kan bekreftes av andre studier. Her er det viktig at forskeren har en kritisk gjennomgang av egne tolkninger. *Overførbarhet* gjenspeiles av om det er mulig å gjøre funnene og konklusjonene gjeldende i andre sammenhenger.

Jeg har for all datainnsamling, både fra primær- og sekundærkilder, gjort rede for hvor jeg har fått faktainformasjonen. Dette har jeg gjort for å skape tillitt til at data stammer fra faktiske kilder, og at oppgaven skal oppleves som troverdig. Jeg vurderer hele min forskningsprosess og redegjørelsen rundt den som svært troverdig.

Videre har jeg vært kritisk til egne tolkninger når jeg har utarbeidet logiske slutninger fra teori samt når jeg har tolket analysematerialet. Jeg har gått ut i fra eksisterende teori når jeg har analysert mine kvantitative data og hatt i mente at oppgavens resultater skal kunne bekreftes av annen forskning. Egne erfaringer kan spille inn på resultatet, men siden jeg aldri tidligere har gjort lignende forskning eller har opplevde erfaringer med offshorebransjen anser jeg det som lite sannsynlig at mine erfaringer har farget oppgaven. Jeg antar derfor at lignende forskning vil kunne bekrefte mine funn.

Hvorvidt man kan forvente at funnene og konklusjonene er gjeldende i andre sammenhenger er vanskelig å si. Siden jeg bare har intervjuet én kunde, kan jeg ikke argumentere for at funnene mine kan overføres til andre kunders oppfattelse av Solstad. Allikevel har mye av det jeg har skrevet omhandlet hvordan man kan synliggjøre effekten av samfunnsansvar, og dette

vil jeg anta er overførbart i også andre sammenhenger. Mange av mine funn baserer seg på anerkjent teori, og med en casetilnærming har jeg vist hvordan disse teoriene fungerer i praksis.

6. Resultater og analyse

Denne delen av oppgaven har som formål å belyse forskningsspørsmålet med tilhørende delspørsmål:

Hvilken effekt har samfunnsansvar i norsk offshorebransje?

- 1) Hvilken effekt har samfunnsansvaret på bedriftens omdømme?**
- 2) Hvilken effekt kan samfunnsansvaret ha på bransjens miljøfokus?**

For å besvare delspørsmål 1 vil avsnitt 6.2 i hovedsak bli analysert ut i fra den overordnede modellen om hvordan organisasjonens samfunnsansvar kan påvirke omdømmet, som beskrives i kapittel 4. Deretter vil delspørsmål 2 bli analysert i avsnitt 6.3 for å besvare samfunnsansvarets potensielle effekt på bransjens miljøfokus. Avsnitt 6.3 baserer seg mye på resultatene fra avsnitt 6.2, men vil hovedsakelig inneholde praktiske implikasjoner for hvordan samfunnsansvar kan føre til en effekt på bransjens miljøfokus.

Før jeg begynner å anvende modellen vil jeg analysere om SGO kan betegnes som en samfunnsansvarlig aktivitet.

6.1 Kan SGO betegnes som en samfunnsansvarlig aktivitet?

For å vurdere om SGO kan regnes som en samfunnsansvarlig aktivitet, må det først og fremst vurderes ut i fra valgte definisjon på samfunnsansvar:

«...bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer i» (Det Kongelige utenriksdepartement, 2008-2009).

SGO er tydelig et miljømessig hensyn siden fokus er reduksjon av CO₂- utslipp. På lik linje er det et sosialt hensyn ved at Solstad tar ansvar for å redusere den globale oppvarmingen ved å redusere sitt klimautslipp. Dette er noe som gagnar samfunnet i sin helhet. I tillegg fokuserer disse hensynene i høyeste grad på interessentene, og spesielt på kundene som får reduserte kostnader. Videre er SGO implementert i Solstads daglige drift ved at det hver eneste dag fokuseres på å redusere drivstofforbruket. Siden det ikke finnes lover som regulerer skipsfartens klimautslipp, vil fokus på reduksjon av CO₂- utslipp i den maritime bransjen være et initiativ på frivillig basis.

På bakgrunn av dette kan man med sikkerhet definere SGO som en samfunnsansvarlig aktivitet. For å styrke påstanden om at SGO er en samfunnsansvarlig aktivitet, følger også Solstad alle FNs Global Compact prinsipper som omhandler miljø:

Prinsipp nr. 7: Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer

Solstad følger dette prinsippet ved å fokusere på tiltak som reduserer klimautslipp, og dermed dempes effekten av global oppvarming som følge av bedriftens aktivitet. De er også proaktive ved at de allerede nå fokuserer på utslippsreduksjon selv om det ikke finnes noen konkrete reguleringer for dette.

Prinsipp nr. 8: Bedrifter skal ta initiativ til å fremme økt miljøansvar

I form av CNO oppfordrer Solstad sine kunder til å bidra i kampen mot global oppvarming ved å investere i prosjekter som dokumenterer reduksjon av CO₂- utslipp. På denne måten er Solstad initiativtaker til økt miljøansvar hos sine kunder. Videre er oppnådde resultater av SGO åpen for allmennheten, og dermed kan bransjen kopiere praksisen og flere aktører ta miljøansvar.

Prinsipp nr. 9: Bedrifter skal oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi

Ved å være medlem i CN Net samt holde foredrag om SGO på konferanser og for andre bedrifter i bransjen opptrer Solstad som en transparent organisasjon som sprer sin suksessoppskrift på reduksjon av CO₂- utslipp. På denne måten blir bransjen oppmuntret til å gjennomføre lignende tiltak.

Alt i alt har Solstad en *bærekraftig utvikling* som tilfredsstillter dagens behov uten at det går på bekostning av fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillte sine behov. De forsøker å bruke mindre fossilt brennstoff samtidig som de forsøker å redusere sitt klimautslipp, og dette får positive ringvirkninger for fremtidige generasjoner.

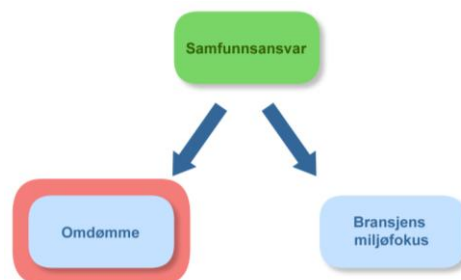
Videre tar også Solstad hensyn til *triple bottom line* (Elkington, 1998) ved at de tar hensyn til interessentenes forventninger til hvordan de skal operere. Myndighetene forventer at rederiene selv skal ta ansvar for miljøutfordringer siden offshorevirksomhet ikke er lovregulert og interesseorganisasjoner har forventninger om et generelt miljøhensyn. Samtidig tar de ansvar for kunders krav om miljøregnskap. Videre er det interessant at Solstad også tar ansvar for sine eiere, ved at de unngår å investere store beløp i sin miljøstrategi, men heller benytter seg av menneskenes kunnskap og effektiviserer eksisterende prosesser og

arbeidsmetoder. Dermed opprettholder de også Friedmans syn på samfunnsansvarlighet; å generere profitt til eierne.

På bakgrunn av ovennevnte argumentasjon kan det konkluderes med at Solstad Green Operations er en samfunnsansvarlig aktivitet.

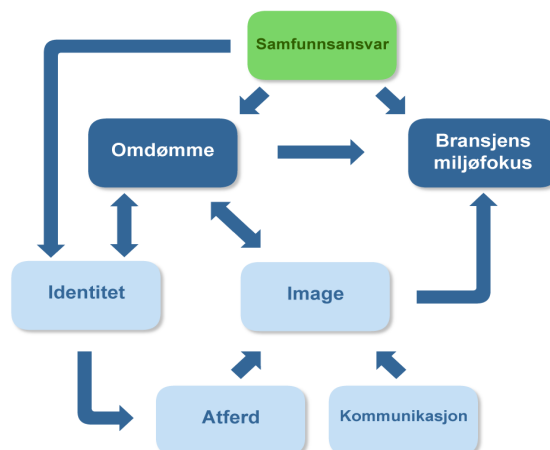
6.2 Samfunnsansvarets effekt på omdømmet

I dette avsnittet vil jeg ta for meg delspørsmål 1: **Hvilken effekt har samfunnsansvaret på bedriftens omdømme?** Her vil jeg studere effekten samfunnsansvaret har på bedriftens omdømme, som tidligere presentert i kapittel 1.2:



Figur 22 – Effekten av bedriftens samfunnsansvar på omdømmet (Greve Hagen, 2011)

For å gjøre dette vil jeg strukturere kapittel 6.2 rundt den overordnede modellen for oppgaven som ble presentert i kapittel 4. Først kommer jeg til å presentere resultater for de ulike variablene *identitet*, *image* og *eksisterende omdømme* i avsnitt 6.2.1 – 6.2.3 før jeg analyserer sammenhengens mellom disse i avsnitt 6.2.4. For sammenhengens skyld viser jeg på nytt den overordnede modellen for oppgaven:



6.2.1 Identitet – sentrale egenskaper for Solstad

Dette avsnittet har som mål å svare på hvem Solstad Offshore er som organisasjon og hvilke egenskaper som er beskrivende for bedriften. Jeg vil forsøke å avdekke identiteten til Solstad, men har ikke benyttet meg av kvalitativ eller kvantitativ datainnsamlingsmetode for å gjøre dette. Jeg har tatt for meg hvordan SGO har blitt til slik det fremstår i dag for å finne fremtredende trekk ved organisasjonen som viser seg gjennom atferd.

Før jeg tar for meg disse fasene vil jeg beskrive noen betraktninger om Solstad samt hva som var avgjørende for at SGO så dagens lys.

«Solstad er en familiebedrift med en sterk lokal forankring, og dette gjør at de oppleves som en nøysom og jordnær bedrift som signaliserer kvalitet og integritet. Egenskapen som familiebedrift gjør at det er vanskelig å «ta» Solstad på noe de gjør, siden de ikke gjør noe uten å ha dekning for det.» (Jensen, intervju, november 2011)

Tor Inge Dale har beskrevet Solstad med tre følgende ord: *fleksibilitet, kvalitet og nytenkning* (Dale, e-mail, 9. mai 2011). Disse assosiasjonene holdes av Dale personlig, men er likevel et uttrykk for hvem Solstad er som bedrift siden han representerer organisasjonens medlemmer. Når man ser på bakgrunnen for lanseringen av SGO kommer disse beskrivelsene av Solstad kommer godt til syne. Det var nemlig mannskapet som først henvendte seg til Tor Inge Dale med spørsmål som *«Hvorfor skal vi kjøre for full maskin når vi venter på oppdraget»* og *«Hvorfor fokuseres det ikke på å bruke mindre drivstoff når det ikke er nødvendig»* (Jensen, intervju, november 2011).

Spørsmålene rundt hvordan skipene driftes var interessante, og Dale begynte å regne på dette. Beregningene viste at det var mye å hente på effektivisering av drivstofforbruket, og funnene ble presentert for ledelsen. Han viste at potensialet for drivstoffreduksjon var på ca. 10 %, som tilsvarer ca. 10 000 tonn drivstoff og 30 000 tonn CO₂- utslipp. Beregnet sparte kostnader ble omlag 30 millioner kroner, i tillegg kom vedlikeholdskostnadene til å bli redusert betraktelig. Siden disse tallene var av betydningsfull størrelse, både finansielt og miljømessig, ønsket ledelsen å gå videre med internprosjektet. Følgende argumenter var gjeldende for valget (Dale, intervju, 13. desember 2010):

- *Offshoreskip har enorme klimautslipp til luft*
- *Det finnes ingen incentiver for drivstoffreduksjon i offshore skipskontrakter*
- *Det eksisterer store variasjoner i hvordan operasjoner blir gjennomført*

Valget om å gå videre med internprosjektet signaliserer nytenkning som en sterk del av bedriftens identitet, både fra ledelsens og mannskapets side. Et svært viktig aspekt ved SGO er at satsingen ikke er ledelseskapt – det kom fra «gulvet». Det var mannskapet som stilte spørsmål ved eget drivstofforbruk, og var dermed initiativtakere til satsingen. Solstad har lenge hatt et miljøfokus i større eller mindre grad, med søppelsortering og påfølgende kildesortering på skipene, slik at mannskapet var vant til å tenke på miljøet.

Når man ser på prosjektets gang, kan det deles opp i tre hovedfaser som jeg nå skal greie ut om; *internt miljøprosjekt, involvering i regnskogsfondet og klimanøytralitet.*

Faktainformasjon i avsnitt 6.2.1.1 – 6.2.1.3 kommer fra intervjuer, samtaler og emailkorrespondanse med Tor Inge Dale, miljøingeniør i Solstad.

6.2.1.1 Fase 1- Internt miljøprosjekt

Etter innspill fra mannskapet, startet Dale et internt miljøprosjekt for å se på forbruket av diesel. Det hadde tidligere vært til vurdering å rette flere miljøtiltak mot den administrative delen av Solstad, slik som å printe ut dokumenter på begge sider av arkene, gjenvinne papiravfall etc. Dale ønsket imidlertid å gjennomføre miljøtiltak som monnet mer og gav større miljøgevinster, og hovedfokus ble dermed, etter innspill fra mannskapet, å gjennomføre miljøtiltak som angikk skipene. Han nevnte at det mest åpenbare ville vært å investere i nye LNG- skip, men med tanke på at skipene har en levetid på ca. 30 år og det derfor tar både tid og er svært kostnadskrevenende å bytte ut alle skip til LNG, var det mest naturlig å starte med tiltak som kunne gjennomføres på alle skip til enhver tid. Det er i tillegg heller ikke samfunnsansvarlig å kassere fullt brukbare båter for å bytte de ut med moderne LNG- skip.

Shippingnæringen har lenge ventet på krav om reduksjon av klimautslipp og regner med at utslippene må kuttes i løpet av de nærmeste årene. I stedet for å være passive og vente på myndighetenes krav til reduserte utslipp, ønsket Dale å komme i førersetet og møte kravene. Nok en gang vises organisasjonens nytenkning i handling.

I følge Dale hjelper det ikke å ha verdens mest avanserte skip om det ikke håndteres på en fornuftig og effektiv måte. SGO er på ingen måte avansert vitenskap, heller bevisstgjøring og fokusering på hvordan skipene blir drevet. Han ba derfor mannskapet om å identifisere fem miljøtiltak på sitt skip, og dette resulterte i 140 forslag, hvor 100 av tiltakene i hovedsak gjaldt

driften på skipene. Responen på drivstoffkampanjen var enorm, og han fikk følgende tilbakemeldinger fra mannskapet:

«Først og fremst må jeg si at det er et genialt initiativ i har tatt i Skudenenes, med at få Solstad Green Operations og Neutral Climate Ships innført. Vi ombord [...]er veldig engasjerte i kampanjen, ønsker at gjøre det vi kan, for at medvirke.» (Dale, e-mail, 21. desember 2010).

Entusiasmen viste seg tydelig fra mannskapet, men også fra Dale. Han begynte snart å systematisere de innkommende forslagene for miljøtiltak i syv hovedkategorier og fokuserte på å gjøre systemet, som nå ble kalt Solstad Green Operations, så enkelt som mulig. Dales fleksibilitet og villighet til å motta forslag til forbedringer vises også gjennom hvordan han svarer mannskapet:

*«Først og fremst vil jeg takke for gode tilbakemeldinger!! Setter alltid pris på det (både positive og negative). [...]Hvis du har noen tanker rundt det så bare kom med dem! :-)
Jeg er åpen for det meste...»* (ibid)

Dale ønsker at SGO skal være et uformelt opplegg uten bruk av sanksjoner. Miljøarbeidet skal være frivillig, og når det diskuteres rundt SGO skal dialogen være på et uformelt nivå. Han tror ikke nøkkelen til suksess er prosedyrer, avviksrapporter og «straff». Tanken bak SGO er at det ikke skal settes konkrete krav, men kun drives av ønsket og motivasjonen til å bidra. Dette er gjeldende både internt og eksternt. Spesielt fokuserer han på en uformell tone med mannskapet, slik at det er lett å komme med innspill som kan forbedre kampanjen. Dette uformelle ledelsesopplegget håper han at kan bidra positivt i en organisasjon, og at det er lett å komme med tilbakemeldinger, å spøke og brainstorme (Dale, e-mail 10. mai 2011).

Dale har jevnlig e-mailkontakt med kapteiner. Grunnet det uformelle arbeidsmiljøet han har lagt opp til, har kapteiner lett for å komme med kritikk, innspill og kommentarer. Dette oppleves som svært verdifullt for alle parter, ved at kommunikasjonsveien er kort.

Implementeringsfasen for SGO begynte i september 2009. For å dokumentere antall grønne operasjoner ble det valgt å benytte det eksisterende databaseprogrammet Unisea 14001. I databasen ble det lagt inn en ny kategori som omhandlet grønne operasjoner, og dermed kunne mannskapene daglig innrapportere tiltak de gjennomførte. Slik kunne også Solstad ha oversikt over hvor mye drivstoff som ble spart, på hvilken måte man sparte drivstoff samt hvilke skip som gjorde hvilke tiltak. Her kommer *nøysomheten* til Solstad godt frem.

For å motivere mannskapet til å delta i kampanjen samt å skape mer entusiasme, kunne mannskapet hvert kvartal konkurrere om å bli det grønneste skipet. Skipet med høyest antall grønne operasjoner ble vinneren. Det ble tatt noen runder på en eventuell premiering for kampanjen; blant annet gjennomførte en gruppe studenter en prosjektoppgave på dette. Valget falt på å gi en liten pengepremie til vinneren hvert kvartal, og belønningen ble satt til å være 5000 kr til skipets velferdspott.

6.2.1.2 Fase 2 – Involvering i Regnskogfondet

Dale syntes det var fint å gi en pengepremie på 5000 kr, men følte fortsatt at det var noe som manglet. Imidlertid var det en kollega som hadde lest om Regnskogfondet, og han foreslo å linke dette til SGO. Dale gjorde dermed noen kalkyler på kostnaden samt hvor mye CO₂ som involveres i dette, og utarbeidet følgende forpliktelse: «*For hver grønne operasjon som blir registrert i vårt 14001-system, vil Solstad betale for beskyttelse av 1000 m² regnskog for ett år*» (Solstad Offshore ASA, 2011c).

Solstads skip slipper ut CO₂, og det var derfor naturlig å bidra til reduksjon av CO₂- utslipp også på andre måter. De vurderte å kjøpe FN- godkjente klimakvoter, men valget falt på Regnskogfondet. Med Regnskogfondet kunne de bevisstgjøre sine ansatte og lettere synliggjøre sitt bidrag til reduksjon av klimautslipp. Ved å beskytte regnskogen hjelper Solstad til med å forhindre avskoging samtidig som de bidrar til en indirekte CO₂- reduksjon ved at planter i regnskogen absorberer CO₂ fra luften. Det er vanlig å fremstille avskoging av regnskog i fotballbaner, og Dale benytter seg også av dette enkle og virkningsfylte bildet når han kommuniserer hvor mye skipene reduserer sitt CO₂- utslipp med.

Det viste seg at denne billedgjøringen for effekten av grønne operasjoner var svært motiverende for mannskapet. Internt «samler mannskapet på fotballbaner» og snakker seg i mellom om hvor mange fotballbaner de daglig har skaffet på sitt skip (Jensen, intervju, november 2011). Motivasjonen til å skaffe flest mulig grønne operasjoner på sitt skip har også medført reaksjoner fra mannskap i forbindelse med hva de mener er riktig å registrere som en grønn operasjon. En maskinist på et av skipene har uttrykt seg på følgende måte:

«Noen av skipene skriver at de ligger med 3 motor i gang i stedet for 4 under DP operasjon, selv om det aldri har vært praktisert at bruke 4 motor i DP operasjon. Dette har vi

ikke registrert som SGO fordi at vi ikke har sett som fair [...] Vi vil gjerne litt opp på SGO listen, men vet ikke hva er fair at ta med.» (Dale, e-mail, 21. desember 2010)

Dales svare på dette fremmer fleksibiliteten i systemet samtidig som han delegerer ansvar til mannskapet:

«Hvorvidt en skal ligge med 3 eller 4 maskiner i gang på DP er ikke lett å gi noe klart svar på. Dette er vel som oftest regulert av kunden og/eller andre reguleringer. Her må en forsøke å bruke sunn fornuft og samtidig huske på at sikkerhet og operasjoner komme i første rekke. [...] Slik jeg ser det blir det nesten umulig å lage generelle regler for dette som dekker hele flåten. [...] Jeg ønsker ikke å lage for rigide retningslinjer, men overlater det heller til dere å vurdere.» (ibid)

Den nye dimensjonen; involvering i Regnskogfondet, samt høyere miljø- og kostnadsbesparelser enn tidligere antatt førte til enda mer oppmerksomhet rundt SGO. I begynnelsen trodde man det var mulig å redusere drivstofforbruket med 10 %, men det viste seg gjennom rapporteringen at SGO hadde bidratt til å redusere drivstofforbruket med nærmere 20 %. Solstad fikk invitasjoner til å holde foredrag om miljøkonseptet fra mange hold, og da prosjektet viste seg å være mye større enn et internprosjekt, var det behov for å skape en egen logo for SGO. Opphavet til logoen var eksterne presentasjoner som ble laget om SGO, hvor Dale følte det var på sin plass med en egen logo når han skulle vise frem prosjektet sitt til utenforstående. Nok en gang kommer jordnærheten til Solstad, og Dale spesielt, frem. Det ble ikke sett på som nødvendig med en logo for det interne miljøprosjektet; den ble først skapt da han skulle vise det frem til andre.



Figur 23 - Logo Solstad Green Operations (www.solstad.no)

6.2.1.3 Fase 3 - Klimanøytralitet

Høsten 2010 lanseres en utvidelse av SGO. Climate Neutral Operations er et bransjeledende konsept for selskapets klimanøytralitet. Etter at en kunde var pådriver for å finne gode

løsninger for miljøvennlig operasjon av skipene valgte Solstad å fokusere videre på utslippsreduksjon. Med CNO inviteres kundene til å bruke deler av de sparte drivstoffkostnadene til å operere klimanøytrale skip ved å bidra med investering i prosjekter som gir dokumenterte CO₂- kutt.

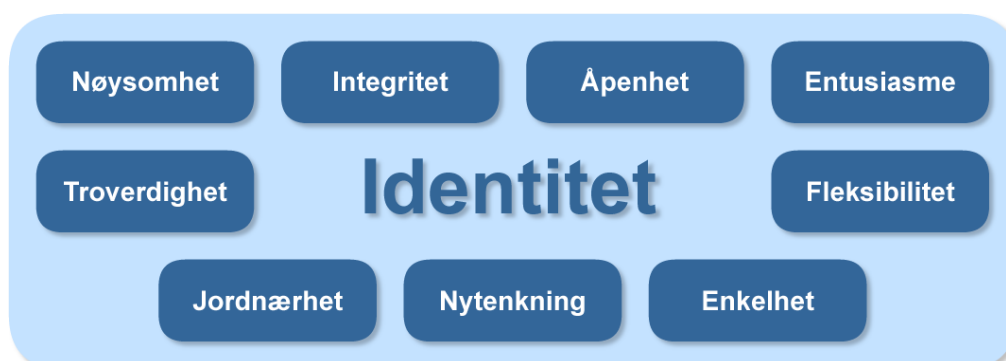
I forbindelse med CNO lager også Solstad klimaregnskap for rederiet. Bakgrunnen til dette er at kundene begynte å etterspørre hvilket karbonavtrykk de ulike skipene hadde. Ingen av Solstads konkurrenter tilbyr klimanøytral drift av skipene, og Solstad er helt klart nytenkende på dette området.

Solstad ønsker de å vise andre aktører i bransjen at det er økonomisk mulig å gjøre dette, og Solstad håper at andre følger etter. Som en ren tilfeldighet kom Solstad over Climate Neutral Network (CN Net), og meldte seg inn. Det viste seg etterhvert at av de rundt 160 bedriftene som er medlem, fantes det ingen rederier. Dermed ble Solstad det første rederiet som var medlem i CN Net, uten at dette var en del av en større strategi.

Med medlemskapet kunne de nå vise sin satsing på utslippsreduksjon og spre kunnskap og erfaringer rundt dette med sine forretningsforbindelser og markedet generelt. Solstads valg om ikke å hemmeligholde tallmateriale eller konkrete tiltak som gjennomføres i SGO sender sterke signaler om at de er en bedrift med høy *integritet*.

6.2.1.4 Oppsummering av Solstads identitet

Ut ifra diskusjonen i de ovenstående kapitlene, synes det som at Solstads identitet preges av følgende:



Figur 24 - Solstads identitet (Greve Hagen, 2011)

Enkelheten og nøysomheten til Solstad synliggjøres gjennom det forståelige systemet SGO med tilhørende konkrete effekter som baserer seg på faktabaserte beregninger. *Fleksibiliteten* kommer frem ved at konseptet SGO har blitt til underveis, og stadig blitt videreutviklet. Denne fleksibiliteten viser seg også for kundene som selv kan velge om de vil inngå avtale om klimanøytral drift. Underveis har satsingen blitt evaluert, og grunnet den entusiastiske responsen, ble nye elementer stadig lagt til. Et konkret bevis på *entusiasmen* er at prosjektet stadig evner å øke antall grønne operasjoner. Fra SGO startet, hadde de i 1. kvartal 2010 rapportert 1 101 grønne operasjoner mot 4 162 rapporterte grønne operasjoner for 3. kvartal 2011 (www.solstad.no).

Med SGO og CNO er Solstad det første rederiet i verden som har systematisert effektivisering på operasjonelt plan, og dette er takket være deres identitet som en *nytenkende* bedrift.

Det er verdt å nevne at oppgaven ikke danner grunnlag for å avgjøre om identiteten er sterk eller om den varierer blant de ansatte. Det oppgaven fokuserer på, er å vise ulike sider ved identiteten til Solstad som synes som tydelig, og som viser seg i atferd. For å avgjøre om Solstad har en sterk organisasjonsidentitet knyttet til de ovennevnte faktorene, vil det være nødvendig med inngående kvalitative og kvantitative undersøkelser av organisasjonens medlemmer. Dette er en svært tidkrevende prosess, og siden identitet ikke står som hovedfokus i denne oppgaven, har jeg valgt å ikke gjennomføre disse undersøkelsene. Ovennevnte sentrale egenskaper ved Solstads identitet er derfor et resultat av mine observasjoner og innhentet informasjon om Solstad.

6.2.2 Image

Dette avsnittet skiller mellom ønsket image og oppfattet image. Ønsket image, slik Solstad ønsker å bli oppfattet, har fått viet mye plass i oppgaven. Avsnittet om oppfattet image er mindre, og tar for seg hvilket omdømme Solstad oppfatter at de har.

6.2.2.1 Ønsket image

Denne delen tar for seg kommunikasjon av ønsket image og hvordan Solstad ønsker å bli oppfattet. Dette kan også bli sett på som det ønskede omdømmet og omhandler hva

organisasjonen vektlegger i sin profilering og sin kommunikasjonsstrategi. Samtidig må dette sees i sammenheng med bedriftens faktiske atferd, slik at Solstad gjør som de sier de skal.

Det ønskede imaget omhandler Solstads uttalelser og hva de ønsker å formidle om seg selv som organisasjon og SGO; både gjennom egne kanaler og i samarbeid med media. Man er ofte mer kritisk til innhold fra en kilde man antar har en egeninteresse i å formidle innholdet (LaForge & Goolsby, 1990, referert i Du, Bhattacharya & Sen, 2010, s. 13) slik at det ofte er av interesse å samarbeide med media og andre nøytrale kilder for å oppnå positiv, nøytral omtale av bedriften.

I det følgende avsnittet vil jeg ta for meg uttalelser om SGO, altså hvilket *innhold* som har blitt kommunisert. Gainer- Ross (2008) påpeker at omdømme er summen av de refleksjoner interessenter har til et kommersielt navn ved at de beskriver hva de føler om bedriften basert på tilgjengelig informasjon. Selv om ikke alle uttalelser har et bakenforliggende mål om å påvirke omdømmet, vil alt som blir skrevet eller sagt om Solstad være med på å påvirke omdømmet.

Som det fremkommer av oppgavens overordnede modell, er det to variabler som påvirker bedriftens image; *kommunikasjon* og *atferd*. Disse bør ha overensstemmelse, og jeg vier derfor avsnitt 6.2.2.1.2 til å analysere om atferd er i samsvar med kommunisert image.

Jeg vil så ta for meg Solstads benyttelse av ulike kommunikasjonskanaler, altså *hvor* de har kommunisert sitt budskap i avsnitt 6.2.2.1.3. Her kommer jeg inn på to typer kanaler; bedriftskontrollerte og ikke- bedriftskontrollerte (PR).

6.2.2.1.1 Kommunikasjonens innhold

Solstad fokuserer både på indre og ytre motiver når de uttaler seg om SGO. Det ytre motivet ligger i at man sparer penger grunnet mengden drivstoff som reduseres samtidig som de oppnår goodwill fra kundene. Det indre motivet er at de reduserer sine CO₂- utslipp og oppnår en miljømessig gevinst. I alle presseoppslag, pressemeldinger, Solstads uttalelser og annen informasjon som er å oppdrive om SGO kommer både indre og ytre motiv frem. Nedenfor finnes eksempler på sitater fra Solstads ansatte som omhandler SGO:

«Solstad [Lars Peder Solstad] stresses that this type of contract does not provide more revenue for the company, but should be viewed in terms of trying to improve the environment.» (Offshore Energy Today, 2011)

«Dette er gratis, det er bare besparelser - for kundene, for miljøet og for oss.» (Tor Inge Dale, sitert i TV2- nyhetene 22.08.10)

«Dette er sannsynligvis i seg selv kommersielt gunstig. Til slutt gjenstår det å se om markedet er modent for et slikt tiltak som definitivt kan medvirke til å redusere skipsfartens carbon footprint.» (Tor Inge Dale, sitert i Skipsrevyen, 2011)

«However, as the vessels will, at least for several decades to come, be fuelled primary by hydrocarbon products, CO2 will always be emitted. On a global scale, one of the most important factors in the process of reducing CO2 to the atmosphere is protection of rainforest areas.» (www.solstad.no)

«Og best av alt, vi sparer miljøet og vi ser besparelse som gir direkte gevinst på bunnlinjen for både oss og kundene våre. For hver time vi kan spare en motor, blir også kostnader spart på bunnlinjen bare på vedlikehold.» (Tor Inge Dale, sitert i Norges Rederiforbund, 2010)

«Vi opplever at Solstad Green Operations gir oss stor oppmerksomhet blant kundene våre, og i tillegg gir det oss goodwill.» (Sven Stakkestad, viseadministrerende direktør i Solstad Offshore, sitert i Petromaritim.no (Fiveland, 2010))

«Målet med miljøsatsingen var at dette skulle gi en grønn gevinst.» (Tor Inge Dale sitert i Petromaritim.no (Fiveland, 2010))

«I stedet for å vente passivt på innføringen av krav til reduserte utslipp, er det bedre å komme i førersetet og møte kravene.» (Tor Inge Dale sitert i Petromaritim.no (Fiveland, 2010))

Det er viktig for Solstad å få frem at det ikke er *de* som sparer penger, men *kundene*. Det er allikevel sannsynlig å anta at det uansett ikke oppleves som profittgenererende for Solstad, siden det er kunden som betaler for drivstoffet. Videre kommer det tydelig og troverdig frem at motivasjonen for SGO handler om å redusere sitt miljøfotavtrykk samt forsøket på å møte

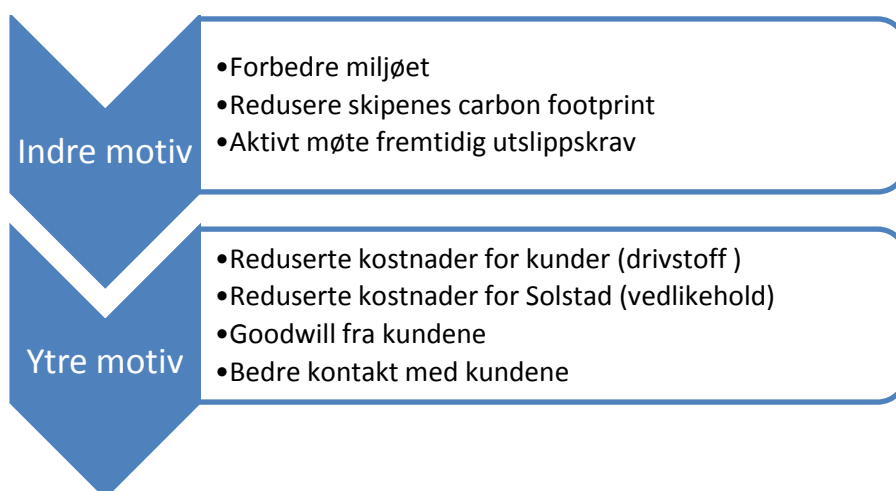
fremtidige utslippskrav, og dette styrker det indre motivet. Allikevel erkjenner de uoppfordret andre motiver til initiativet enn bare miljøaspektet. Solstad uttaler seg om kostnads- og konkurransemessige fortrinn de oppnår med SGO, og nevner sparte kostnader til vedlikehold, bedre kontakt med kundene, og goodwill. Ved å erkjenne disse ytre motivene, vil interessentene redusere sin skepsis til CSR- initiativet. I følge Forehand og Grier (2003) er dette en erkjennelse av at samfunnsansvaret også er i bedriftens egeninteresse, og dermed vil det generere goodwill.

Som en kuriositet har jeg observert at ordet «samfunnsansvar» aldri har blitt benyttet i forbindelse med SGO, verken fra Solstad eller fra media. I sin årsrapport for 2010 benytter Solstad ordet «samfunnsansvar» to ganger, i disse sammenhengene:

«Solstad Offshore ASA har retningslinjer for etikk og samfunnsansvar for det formål å sikre verdier og en organisasjonskultur i bedriften som gir grunnlag for verdiskapning, sikker og miljøvennlig operasjon, trivelig arbeidsplass, positivt omdømme og innovasjon.» (Solstad Offshore ASA, 2011a, s 17)

«Selskapet har etablert et system for drift og administrasjon inneholdende blant annet prosedyrer og stillingsbeskrivelser. I systemene inngår også selskapets samfunnsansvar og etiske retningslinjer.» (Solstad Offshore ASA, 2011a, s 18)

Nedenstående figur illustrerer Solstads indre og ytre motiver:



Figur 25 - Ytre og indre motiv for SGO (Greve Hagen, 2011)

Input - Bidrag til objektet

Solstads innsatsfaktorer i SGO er formulert i følgende setning: «*For hver grønne operasjon som blir registrert i vårt system, vil Solstad Offshore betale Regnskogfondet for beskyttelse av 1000 m² regnskog i ett år*» (Solstad Offshore ASA, 2011c). Denne forpliktelsen viser klart og tydelig sammenhengen mellom miljøengasjementet og bedriftens virksomhet. Videre kommuniserer de at de har som mål å betale for beskyttelse av 6 500 mål regnskog fordi de ønsker å beskytte regnskog tilsvarende hele flåtens CO₂- utslipp. Solstad er også tydelige på hva de legger i begrepet «en grønn operasjon».

Hva angår CNO, har Solstad inngått avtale med én kunde om klimanøytral drift av skipet Normand Mjolne. Dette skipet startet klimanøytral drift 19. november 2011, og halvparten av de reduserte drivstoffkostnadene skal brukes til å kjøpe FN- godkjente CER- kvoter (Dale, e-mail, 2. desember 2011).

Solstads bidrag til klimanøytralitet er formulert i følgende setning:

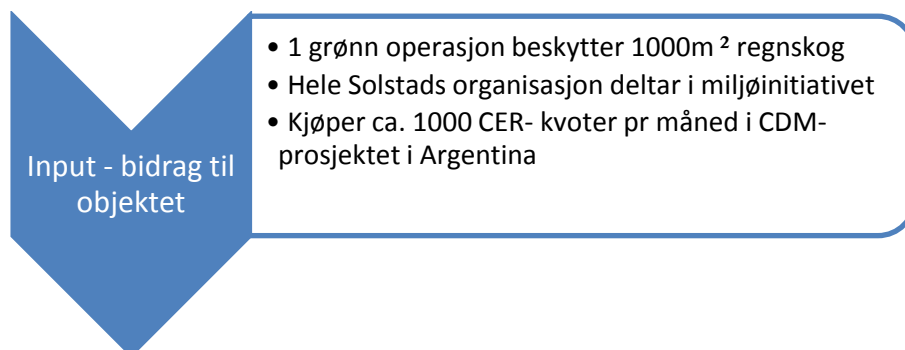
«De klimakvoter som kjøpes av rederiet i forbindelse med CNO-kontrakter, er av typen Certified Emission Reduction (CER). Disse kvotene er en del av Kyotoprotokollens markedsmekanismer for å begrense de globale klimautslipp. Kjøp av slike kvoter er frivillige.» (Solstad Offshore ASA, 2011c)

CER er en del av Kyotoprotokollens mekanisme til å bekjempe global oppvarming, kalt Clean Development Mechanism (CDM). Dette innebærer at industriland med forpliktelser under Kyotoprotokollen bidrar til utslippsreducerende prosjekter og bærekraftig utvikling i utviklingsland uten forpliktelser. Ett CER- sertifikat garanterer en utslippsreduksjon på 1 tonn CO₂, og kan ikke omsettes videre (www.co2focus.no).

Solstad har valgt å støtte CDM prosjekt 0928 – Norte III-B deponigassprosjekt i Argentina (Dale, e-mail 2. desember 2011). Dette prosjektet startet i 2006 og består av å redusere klimagassutslipp gjennom oppsamling og produksjon av elektrisitet fra deponigasser. Se vedlegg 4 for sertifikatet på kjøp av CER samt tilhørende informasjon om CDM- prosjektet.

Prisen på CDM- prosjektet er ca. 130 kr pr kvote, og en kvote tilsvarer en utslippsreduksjon på 1 tonn CO₂. Basert på kundens beregninger hadde de for fjoråret omtrent 16 % reduksjon av drivstoff på grunn av SGO, som betyr en årlig besparelse av drivstoffkostnader på ca. 2,5 millioner kr. Fremover kommer derfor Solstad til å bruke halvparten av disse 2,5 millionene

på å kjøpe 1 000 kvoter pr måned (Dale, e-mail, 2. desember 2011). Månedlig pris på kvotekjøp beløper seg til ca. 130 000 kr.



Figur 26 - SGOs bidrag til samfunnsansvar (Greve Hagen, 2011)

Output – Resultater av engasjementet

Solstad fokuserer hovedsakelig på virkningen av SGO i sine uttalelser. Interessant er det at de ikke benytter ordet samfunnsansvar, ei heller referer de til anerkjente miljøinitiativ eller globale prinsipper for samfunnsansvar. I årsrapporten for 2010 kan man lese følgende:

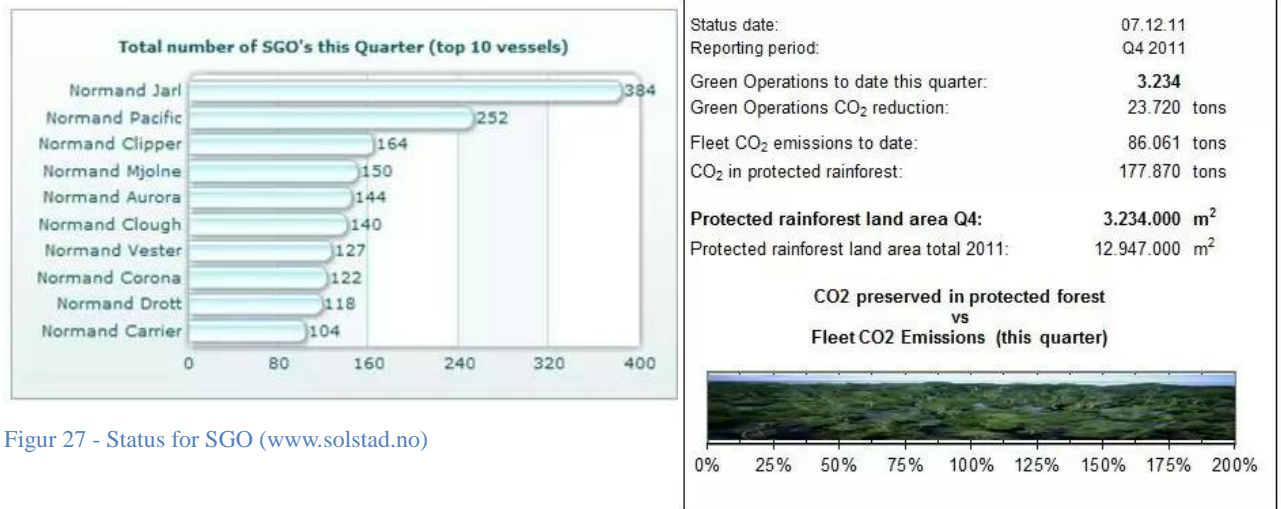
«[...]oppnådd reduksjoner i flåtens samlede drivstofforbruk på over 10 % med tilhørende reduserte utslipp til luft. [...] Det antas at de totale besparelsene i 2010 var på ca. NOK 75 millioner i drivstoff- og vedlikeholdskostnader, noe som igjen har gitt en reduksjon i CO₂ utslipp på ca. 50 000 tonn.» (Solstad, 2011a, s. 14)

På hjemmesiden står følgende vedrørende resultater for 3. kvartal 2011:

«4,162 fuel reducing operations has been registered this quarter. The reported estimated fuel saving was 10,079 m³ which gives a fuel saving estimate of 17.7 % of the total fleet fuel consumption. A real fuel saving of this size means 27,000 tons of reduced CO₂ emission, meaning Solstad will preserve rainforest, same size as 650 football pitches!» (www.solstad.no)

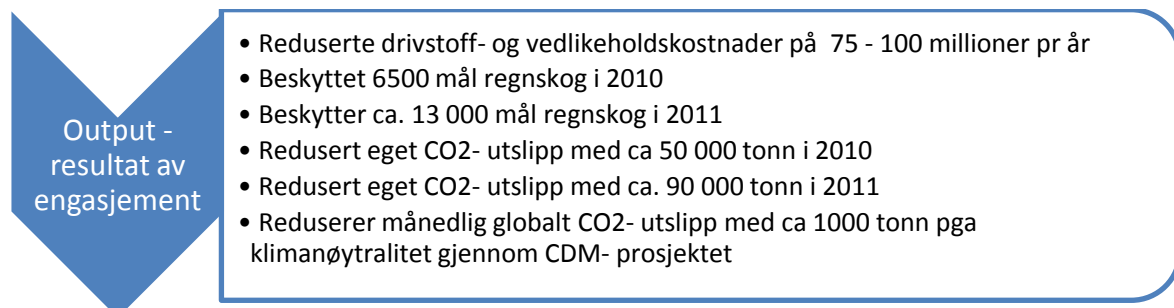
Dale er dyktig til å beskrive resultatene som oppnås i folkelige termer, og hjemmesiden finnes en graf som viser hvor mye CO₂ de har beskyttet via Regnskogfondet i forhold til hvor mye CO₂ flåten har sluppet ut. De tallfester også hvor mange grønne operasjoner de har oppnådd, hvor mye CO₂- utslipp som blir redusert på grunn av dette samt faktiske tall på flåtens CO₂- utslipp og beskyttelse av regnskogen målt både i m² og tonn CO₂.

På hjemmesiden har de også informasjon over hvor mange grønne operasjoner de ti beste skipene har hatt i løpet av hvert kvartal. På denne måten kan kundene følge med på hvor mange grønne operasjoner «deres» skip gjennomfører.



Figur 27 - Status for SGO (www.solstad.no)

Månedlig kjøper Solstad nå CER- kvoter i CDM- prosjektet som reduserer klimagassutslipp med ca. 1 000 tonn. Årlig vil dermed Solstad kjøpe kvoter i prosjektet som tilsvarer 12 000 tonn redusert CO₂- utslipp. Hvert år behandler CDM- prosjektet ca. 4 millioner tonn kommunalt avfall fra Buenos Aires by og forsteder, og resultatet er et globalt redusert CO₂- utslipp på 150 000 tonn. Solstads bidrag står dermed for ca. 8 % av den totale årlige utslippsreduksjonen i prosjektet. Som det fremkommer av sertifikatet for kjøpte CER- kvoter, (se vedlegg 4) har Solstad foreløpig kjøpt kvoter tilsvarende et redusert CO₂- utslipp på 1 160 tonn.



Figur 28 - SGOs resultat av samfunnsansvar (Greve Hagen, 2011)

6.2.2.1.2 Atferd i samsvar med kommunikasjon?

Slik Solstad Green Operations fungerer, er ikke hovedfokus å redusere egne kostnader. Det uttalte målet med satsingen er å få en grønn gevinst. Disse ordene viser seg også i atferd, ved at de konkret gjennomfører drivstoffreduserende tiltak som fører til miljøbesparelser, både i mengde drivstoff og mengde CO₂. På hjemmesiden vises nåværende status for redusert CO₂-utslipp i løpet av året samt hvor mye regnskog de har beskyttet. Denne dokumentasjonen beviser at bedriften gjør som den sier den skal, og har samsvar i ord og atferd. Hadde ikke Solstad evnet å vise til konkrete oppnåelser, men allikevel hatt store ord om initiativet, ville interessenter vært svært skeptiske til tiltaket i sin helhet. Som tidligere nevnt under kapitlet om kommunikasjonsteori, er målet å redusere skepsis og øke kjennskapet.

Solstad kommuniserer at de ansatte er heltene i suksesshistorien om SGO, og påpeker til stadighet at de er svært motiverte. På denne måten ønsker Solstad å få frem at de er i besittelse av et kompetent mannskap som gjør at de klarer å oppnå gode resultater. Solstad viser at hele bedriften er med på SGO, og at det ikke bare er ledelsen som setter krav og lager reglene. Atferden til de ansatte i Solstad signaliserer at de virkelig går inn for å redusere skipenes karbonavtrykk, både i form av at de oppnår resultater samt at de har et stort engasjement rundt det.

Solstad har kommunisert at de skal beskytte regnskogen og kjøpe CDM- kvoter for skip som avtales å driftes klimanøytralt. Dette har de gjort, og atferd er i samsvar med kommunikasjon.

6.2.2.1.3 Kommunikasjonskanaler

Her vil jeg vise hvor Solstad har kommunisert sitt budskap, og avsnittet deles opp i to; *bedriftskontrollerte kanaler* og *ikke- bedriftskontrollerte kanaler*.

6.2.2.1.3.1 Bedriftskontrollerte kanaler

Årsrapport

I Solstads års- og kvartalsrapporter vies lite plass til SGO. Solstad har ikke utarbeidet egen CSR- rapport, men i årsrapporten for 2010 finnes følgende informasjon om miljøfokus og SGO:

«Gjennom holdningsprogrammet "Solstad Green Operations" oppnådde konsernet vesentlige reduksjoner i utslipp av miljøgasser til luft ifm den daglige driften av skipene.»
(Solstad, 2011a, s. 11)

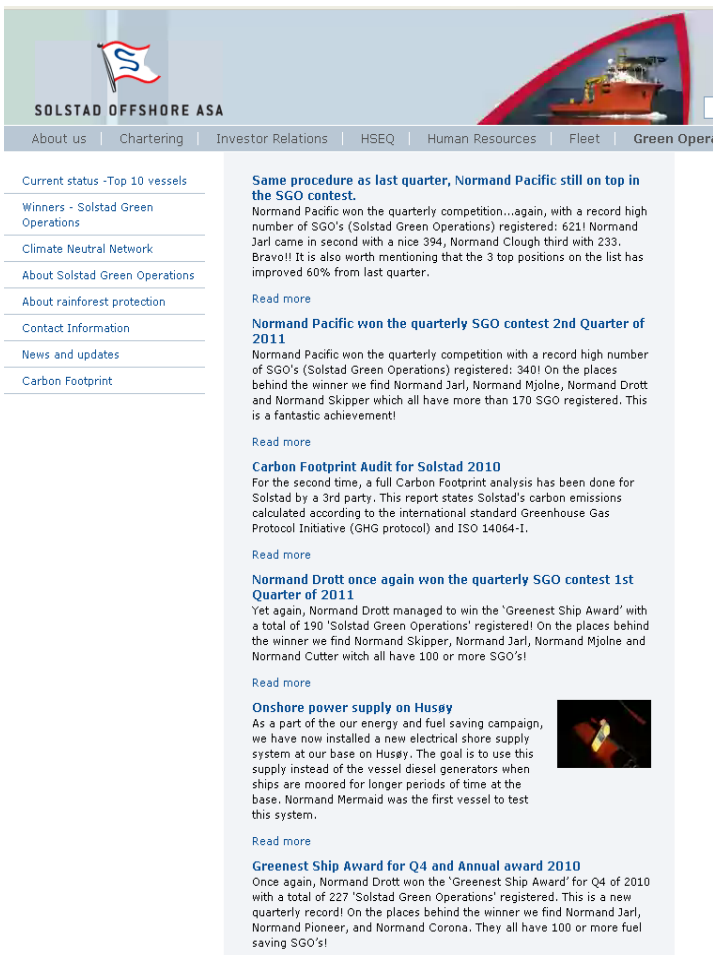
«...viktigste miljømålsetting er kontinuerlig å redusere miljøskadelige utslipp fra skipene». (Solstad, 2011a, s. 11)

«Hovedfokus på miljøsidene i 2010 var å videreføre kampanjen "Solstad Green Operations" for å øke bevisstgjøring rundt drivstofforbruket i flåten. Gjennom involvering og samarbeid med mannskapene om bord, har en oppnådd reduksjoner i flåtens samlede drivstofforbruk på over 10 % med tilhørende reduserte utslipp til luft. I tillegg forventes det at dette gir besparelser på vedlikeholdskostnadene i flåten. Det antas at de totale besparelsene i 2010 var på ca. NOK 75 millioner i drivstoff- og vedlikeholdskostnader, noe som igjen har gitt en reduksjon i CO₂ utslipp på ca. 50 000 tonn.» (Solstad, 2011a, s. 14)

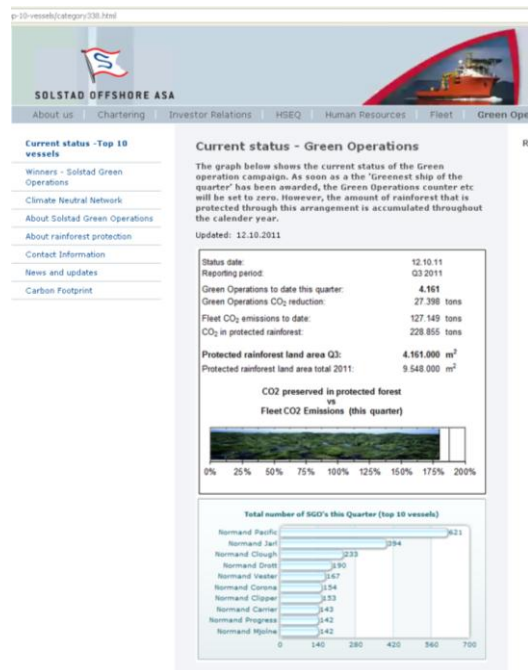
«Solstad Offshore ASA har retningslinjer for etikk og samfunnsansvar for det formål å sikre verdier og en organisasjonskultur i bedriften som gir grunnlag for verdiskapning, sikker og miljøvennlig operasjon, trivelig arbeidsplass, positivt omdømme og innovasjon.» (Solstad, 2011a, s. 17)

Hjemmeside

Ved første øyekast er det lite på hjemmesiden www.solstad.no som viser at de er engasjert i miljø, og logoen for SGO finnes ikke. Hjemmesiden er for øvrig kun på engelsk. Når man går inn på fliken «Green Operations» finnes en del interessant informasjon, om man leter litt. Man finner oppdatering av status på SGO samt mer informasjon om SGO, CNO, regnskogsbeskyttelse og karbonfotavtrykk.



Figur 29 - Solstads hjemmeside, «Green Operations»



Figur 30 - Solstads hjemmeside, «Current status»

Det meste av informasjonen er skrevet i heltekst, og det er få grafer, faktabokser og illustrasjoner. Eneste unntak er under temaet «Current status» som består av oversiktlige og forståelige grafer. Her illustreres blant annet hvor mye CO₂ som er beskyttet via Regnskogfondet opp mot faktisk CO₂- utslipp, hvor mange grønne operasjoner som er registrert hittil i kvartalet samt status for antall gjennomførte grønne operasjoner for de ti beste skipene.

På hjemmesiden skriver Dale uformelle og personlige kommentarer om statusen for SGO hvert kvartal. Tonen er muntlig og uformell, og han er dyktig på å synliggjøre bidrag på en folkelig måte. For 3. kvartal 2011 har Dale blant annet skrevet følgende:

«Normand Pacific won the quarterly competition...again, with a record high number of SGO's (Solstad Green Operations) registered: 621! Normand Jarl came in second with a nice 394, Normand Clough third with 233. Bravo!!» (www.solstad.no)

Han gir av seg selv og viser tydelig sitt engasjement. Fint er det også å se at han ikke bare er den usynlige hjernen bak prosjektet, men viser seg i form av at han personlig deler ut t-skjorter til vinnerne.

«Normand Vester has surely picked up the ball and are now all the way up there fighting for grace and glory...and Green T-Shirts, it would be my pleasure to give them our proud shirts next quarter...if...» (ibid)

Han oppfordrer alle til å fortsette med det gode arbeidet de har gjort, og gjør det ved å fokusere på å synliggjøre bidrag til miljøet, «lokke» med pengegevinst til skipets velferdskasse, men ikke minst påpeke at de som ikke vant denne gangen har en ny mulighet.

«The Q4 2011 campaign has already started so there is another opportunity for those of you who want to show that you operate a ship in a cost effective and environmentally friendly way and at the same time contribute a little extra income to the welfare fund onboard! Happy SGO hunting! :)» (ibid)

Deltakelse på konferanser

Dale har blitt invitert på utallige konferanser for å fortelle om SGO. Han takker nei til mange invitasjoner, men Dale eller administrerende direktør Lars Peder Solstad har allikevel presentert SGO for mange kunder og andre interessenter (Dale, e-mail 9. mai 2011). Et utvalg av større konferanser de har deltatt på er:

- *Green Shipping Technologies 2011 (GST) i Oslo*
- *ONS- konferansen i Stavanger 2010*
- *Haugesundkonferansen 2011*

I tillegg har de hatt foredrag for sine interessenter, blant annet Subsea 7, Acergy, Technip, ConocoPhillips, Statoil (blant annet Statoils interne miljøkonferanse 2010), Rederiforbundet, DNV og Wartsila (ibid).

6.2.2.1.3.2 Ikke- bedriftskontrollerte kanaler: PR

Både nasjonale og internasjonale medier har i stor grad omtalt SGO og CNO, og ut i fra det jeg kan se, finnes det kun positive omtaler. Medier blir ofte sett på som en nøytral tredjepart,

slik at det som skrives om Solstad har høy troverdighet, og er med på å skape et godt omdømme rundt Solstad. En effekt av å komme i mediernes søkelys med en positiv sak er i tillegg at viktige personer finner saken verdt å bli identifisert med. Blant annet har Solstad fått positiv oppmerksomhet fra sentrale myndighetspersoner som næringsminister Trond Giske og miljøvernminister Erik Solheim.

I dette avsnittet er mye av informasjonen hentet fra intervjuer og e-mailkorrespondanse med Solstads kommunikasjonsrådgiver Vidar Jensen fra Entheos. Han har ikke vært med på å utvikle en helhetlig kommunikasjonsstrategi, men hjalp til med Solstads PR- strategi i forbindelse med ONS- konferansen 2010 [Offshore Northern Seas] i Stavanger. Jensens kompetanse i forhold til ONS- konferansen er stor i og med at han fungerte som informasjonssjef i ONS i 4,5 år og dermed kjenner både arrangementet og mediemulighetene i ONS. Han har også jobbet som journalist i mange år. I tillegg til hans nåværende stilling som kommunikasjonsrådgiver, har han en god bakgrunn for å sy sammen en budskapspakke som treffer media. I dette avsnittet vil jeg i nærmere detalj beskrive hvordan Solstad målrettet arbeidet med å få mediernes oppmerksomhet rettet inn på sin satsing på ONS 2010.

«Solstad var en utfordring - fordi de som mange selskap ikke har en tydelig kommunikasjons- eller pr strategi - og dermed heller ikke en plan for dette arbeidet. Man jobber med salg og markedsføring av produkter og standen er et ledd i dette.» (Jensen, e-mail, 3. desember 2011)

I 2010 var det et stort fokus på klima og miljø i media og på bakgrunn av en mediestudie Jensen hadde gjort for Gassco rettet mot internasjonale medier, visste Jensen at SGO ville bli sentralt for media. *«Solstad sin helhetlige tankegang og løsninger rundt miljø- og klima utfordringer var et godt kommunikasjonsgrunnlag.»* (ibid)

Starten var en kreativ prosess rundt budskapsutvikling, og sentrale momenter ble å bygge på mannskapskonkurransen og bevaringen av regnskogen. For å få med seg lokal og regional presse samt skape ringvirkninger inn mot skoler og barnehager, ble skoler og besøkende på ONS utfordret til å gjøre en grønn operasjon og dokumentere den ved å sende et sms- bilde. Dette ville fremstå som god omdømmebygging for Solstad sitt miljøengasjement, men Jensen var *«...usikker på om dette ville treffe like effektivt inn i nasjonal og internasjonal presse, men muligheten var der.»* (ibid)

Oppgaven ble dermed å se på operasjonelle løsninger i Solstad sin faktiske drift som kunne kommuniseres. Resultatet ble et nytt produkt som et resultat av SGO – nemlig CNO,

klimanøytrale operasjoner. Ved å tilby klimanøytrale skip ville Solstad være først i verden på dette området, og dermed kom de med en nyhet. Ved å fokusere på CNO i kommunikasjonen ville det også bli fokus på SGO siden grønne operasjoner er en forutsetning for å få til klimanøytral drift av skipene. Det store engasjementet blant mannskapet for å få til grønne operasjoner viser at SGO er mer enn en policy i Solstad, og dermed ble ikke CNO en «PR-jippo», men et faktisk produkt som viste en driftskvalitet ved Solstad. Dette ville gi både nasjonal og internasjonal omtale, og Solstad hadde dermed tre "produkter" å tilby:

1. Skip driftet uten miljøfokus
2. SGO - skip
3. Klimanøytrale skip (CNO- skip)

Billigste løsning for kunden er SGO. Klimanøytrale skip er noe dyrere, men likevel billigere for kunden enn å drifte skip uten miljøfokus.

Jensen var temmelig sikker på at denne PR-pakken ville få effekt fordi han hadde gjennomført en del medieundersøkelser opp mot ONS for å finne ut hvordan de forskjellige nasjonale mediene skulle dekke ONS. TV2 Nyhetskanalen skulle flytte sitt økonomistudio og redaksjon til Stavanger, og skulle dermed sende direkte under ONS. TV2 Nyhetskanalen sender innslag flere ganger ut over dagen siden de har gjentakende nyhetssendinger, og dermed ville en sak om CNO i TV2 bli sendt mange ganger. Dette kunne dermed medføre at andre medier også ville interessere seg for saken.

Jensen forslo at Solstad skulle satset på et eksklusivt slipp av CNO- saken i TV2, og det ble de med på. Journalist Torgeir Foss i TV2 ble kontaktet av Jensen, og han formidlet at Solstad var villige til å stille skip, ledelse og mannskap til disposisjon. Imidlertid var dette en svært omfattende øvelse for Solstad, slik at de måtte vite at TV2 faktisk ville lage saken. Foss og TV2 bekreftet umiddelbart at dette var en sak de ville dekke, og dermed ble det enighet om en dag for produksjon av innslaget i Stavanger.

For å forberede seg til TV2- innslaget ble det gjennomført en øvelse med ledelsen, med gjennomgang av budskap og kritiske kommunikasjonsfaktorer. Sammen med Jensen gikk ledelsen i Solstad gjennom spørsmål som det var svært viktig å ha fakta og dokumentasjon rundt. I tillegg ble det valgt ut mannskap som ble informert om budskapet som skulle presenteres, slik at mannskapet kunne stå inne for budskapet og presentere det på en naturlig måte.

Saken ble sendt på TV2 søndag 22. august 2010 kl. 2100. Innslaget er 1 minutt og 46 sekunder langt, som er langt i en slik sending. Tittelen på innslaget er «Sparer 120 millioner på klimaløft» og resultatet av engasjementet har fått et særlig fokus. TV2 har hatt et output-fokus på innholdet, både på Solstads faktiske resultater, men også på det potensielle resultatet for bransjen i sin helhet. Deretter ble det sendt på Nyhetskanalen hele mandagen. Se vedlegg 1 for transkribering av innslaget.

Del 2 i kommunikasjonsplanen var å kalle inn til en pressekonferanse for internasjonal presse tirsdag 24. august, som var åpningsdagen på ONS- konferansen. Denne dagen ble det også sendt ut en pressemelding fra Solstad om lanseringen av klimanøytrale skip. Se vedlegg 2 for å lese denne pressemeldingen. Drøyt 20 internasjonale medier var tilstede på pressekonferansen, i tillegg til noen norske medier. «Omtaleeffekten var betydelig.» (Jensen, e-post, 3. desember 2011)

Resultatet av PR- planen for ONS- konferansen var at Solstad Offshore ble midtpunktet i den nasjonale mediedekningen. I følge Jensen (ibid) var følgende faktorer utslagsgivende for suksessen:

- Budskapet var troverdig og forståelig

- Budskapet var visuelt

- Målrettet satsing mot ett medie kunne gi saken et ytterligere løft

- Selskapet har soliditet og kvalitet i alle ledd

- Siden selskapet har global aktivitet og en global størrelse er det som selskapet sier og gjør viktig

- Selskapet opptrådte med åpenhet og entusiasme

- Både Heine Birkeland [administrasjons- og kommunikasjonskoordinator] og Tor Inge Dale representerte grundighet, entusiasme og glød for budskapet og fikk ledelsen med seg.

- Lars Peder Solstad er en troverdig og jordnær leder som bygger soliditet.

Figur 31 - Suksessfaktorer for SGO og CNO (Jensen, intervju, november 2011)

Det er også verdt å nevne at de internasjonale tv- kanalene Discovery Channel og CNBC har kontaktet Dale fordi de ønsket å lage dokumentarer om SGO (Dale, intervju, 13. desember

2010). Programmet CNBC presenterte hadde visstnok 330 millioner seere. Imidlertid har Dale takket nei til begge tilbudene og forklarte avslagene med at det ville være for tidkrevende. Om han hadde takket ja, ville Solstad fått mye gratis PR, men samtidig ville de ikke hatt mulig til å ha full kontroll over innholdet siden formatet var en dokumentar. Hva angår TV2- intervjuet hadde Solstad full kontroll over innholdet (Jensen, intervju november 2011). Om det var et lurt valg å takke nei til dokumentaren kan diskuteres, men uansett er det spennende å bli forespurt av store internasjonale medieaktører.

6.2.2.1.4 Oppsummering av ønsket image

Solstads identitet kommer godt til syne gjennom deres kommunikasjon og atferd. Deres enkelhet, åpenhet og entusiasme preger både hva og hvordan de har kommunisert. Det synes videre som Solstad har fulgt alle elementer for god kommunikasjon, se figur 11 presentert i kapittel 3.4.

God kommunikasjon				
Uppfordret dele sin informasjon med omgivelsene	Være åpen for og svare alle sine interesser	Være troverdig i sin kommunikasjon	Være ærlig	Være åpen angående sine synspunkter

Det er svært viktig for Solstad å ikke hemmeligholde tiltakene som gjennomføres i SGO, og de ønsker å dele sine erfaringer med resten av bransjen. De vil være et forbilde for miljøvennlig skipsfart, men forsøker ikke å gjøre dette gjennom PR- stunt. Dette er i strid med mange anbefalinger om å holde suksessfulle strategier borte fra resten av markedet, som ble påpekt i avsnitt 3.4.1: «*Miljøarbeidet må ha en profil som hjelper til med å posisjonere bedriften, som målgruppene opplever som viktig og som er vanskelig å kopiere for konkurrentene* (Knudsen, sitert i Kommunikasjon, 2008). Denne villigheten til å dele sine erfaringer synes å kommunisere et fordelaktig image for Solstad.

Innholdsmessig baserer Solstad seg på mye faktainformasjon, og de vektlegger både indre og ytre motiv for SGO. Dette er også med på å skape et image om en troverdighet og seriøs bedrift, og jeg anser Dales arbeid med beregninger av effekten av SGO som svært viktig i

kommunikasjonsarbeidet. I tillegg er enkelheten rundt SGO noe mediene setter stor pris på, jf. KISS- prinsippet (Keep It Short and Simple), som er svært tiltalende innenfor journalistikken.

Solstad har vært svært forsiktige med å markedsføre SGO, og hva angår CNO, markedsføres ikke dette utad i form av annonser, men kommuniseres via møter med kunder og tilstedeværelse på konferanser. (Dale, e-mail, 2. desember 2011). På denne måten har Solstad hatt god kontroll over hva som har blitt kommunisert. Åpenheten rundt initiativet har også fungert svært godt i kanaler som bedriften ikke kan kontrollere. Ved å unngå et forsøk på å glorifisere sitt miljøarbeid, men heller fokusere på hva Solstad som bedrift kan bidra med i det store bildet, har det blitt unngått kritiske spørsmål rundt SGO. Å invitere konkurrenter til å få innblikk i tallmaterialet er også veldig nytenkende og annerledes i offshorebransjen, og dette har blitt svært positivt mottatt.

Solstad hadde ikke forventet all oppmerksomheten rundt SGO, og medietrening var et fremmed begrep for Solstad. Det synes som deres valg om å søke bistand fra en kommunikasjonsrådgiver var svært nyttig. Jensen bidro til å gjøre kommunikasjonen tydelig og konkret, og resultatet av PR- strategien er sannsynligvis verdt flere hundretusentalls kroner om man regner mediedekningen i annonsekroner.

Oppsummert synes det som Solstad har kommunisert et image som baserer seg på deres identitet og verdier, men samtidig evnet å tilføre styrke til imaget ved å vise konkret handling. Dette er, som Brønn & Ihlen (2009) tidligere har påpekt, svært viktig siden et omdømme påvirkes av *symbolske handlinger* (kommunikasjon) og *substansielle handlinger* (bedriftens øvrige atferd), og det essensielle er at bedriften i praksis viser at den gjør som den sier den skal.

6.2.2.2 Oppfattet image

På et direkte spørsmål om hva han tror andre tror om SGO svarte Tor Inge Dale følgende: «Jeg kan ikke se at kundene skulle se noe negativt i dette, tvert imot. Her er det kun vinnere og kunden er den største.» (Dale, e-mail 9. mai 2011)

Ut i fra hva som skrives i media om SGO kombinert med tilbakemeldinger fra kunder, føler Dale at det hovedsakelig knyttes positive assosiasjoner til SGO. Videre beskriver han at det er lett å snakke med kundene om SGO, og dialogen kommer i en positiv tone med en gang.

Kundene blir fort interessert i «sine» båter, og hvordan de presterer. Basert på kundetilfredshetsundersøkelser scorer også Solstad bra (ibid).

Oppfattet image omhandler tilbakemeldinger fra interessentene sett med organisasjonens øyne. Antagelsene Solstad har av interessenters oppfattelse bør være likt med ønsket image. Får man tilbakemeldinger på at interessenter opplever bedriften på en annen måte enn det man ønsker, bør man vurdere tilbakemeldingene og forsøke å endre enten kommunikasjon eller atferd. Enten har man kommunisert utydelig, eller det kan være at handling ikke er i samsvar med gitte løfter.

På spørsmål om Dale hadde merket en endring i konkurranseevnen, svarte han følgende: «SGO kommer på toppen av alt og en kunde kan i utgangspunktet ikke favorisere oss for å ha dette da ingen andre kan tilby det» (ibid). Imidlertid opplever Solstad at de har fått bedre kontakt med kundene. Dette kan på langt sikt påvirke konkurranseevnen ved at kundene er lojale og dermed i fremtiden velger Solstad fremfor konkurrentene. På denne måten kan Solstad bli gjenvalgt av eksisterende kunder.

«Imidlertid fungerer bransjen Solstad opererer i slik at det ofte er de samme kundene som gjentar seg, og relasjonene varer over flere tiår. Det er ikke mange nye kunder i markedet» (Jensen, intervju, november 2011).

Dermed er det viktig å bevare sine kunder, og sørge for å være med kunden når de starter operasjoner på en ny geografisk lokasjon. Dersom kundeforholdet er sterkt, vil kundene forespørre Solstad om å bistå med skip når de starter operasjoner i ny områder fremfor å forespørre et lokalt rederi.

«Hvis Statoil har behov for et skip i Mexicogulften henter de inn Solstad fordi de har gode erfaringer med dem. De henter ikke inn nye rederier fordi de er lite risikovillige. Å inngå en avtale med en leverandør de ikke har erfaringer med innebærer risiko, og denne risikoen er de ikke villig til å ta.» (ibid)

6.2.2.3 Oppsummering av Solstads image

Store deler av Solstads ønskede image baserer seg på atferd siden mye kommunikasjon foregår gjennom deres kjerneaktiviteter. Innhold som har blitt kommunisert har basert seg på hva de bidrar med i form av atferd samt resultatet av atferden. Slik jeg oppfatter det synes Solstads ønskede image konsistent, siden kommunikasjon er i samsvar med atferd. Deres

bidrag til objektet er i samsvar med resultatet av engasjementet. Videre erkjennes både ytre og indre mål av miljøinitiativet, slik at man opplever SGO og CNO som autentisk. Solstad har kommunisert at målet med SGO var å få en grønn gevinst, men erkjenner at det også finnes økonomiske gevinster samt gevinster i forhold til kunderelasjonene. Åpenheten rundt miljøinitiativet er stor, og informasjon om sitt bidrag og tilhørende resultat har blitt delt til kunder og media. Slik har Solstad unngått skepsis fra interessentene.

Det synes som oppfattet image er i samsvar med ønsket image basert på tilbakemeldinger Solstad har fått fra sine interessenter. Oppfattet image omhandler interessenters tilbakemeldinger til Solstad gjennom ord eller observert handling. Det kan være at interessenters faktiske oppfattelse kun eksisterer mentalt, og dermed ikke blir uttalt. Da kan Solstad umulig oppfatte dette som en tilbakemelding, og de lever i troen om at interessentene har samme oppfattelse og tankegang om prosjektet som de selv. Neste avsnitt om eksisterende omdømme vil forsøke å avdekke om faktisk omdømme er likt ønsket omdømme, altså ønsket image.

6.2.3 Eksisterende omdømme – interessenters faktiske oppfattelse av SGO

I dette avsnittet vil jeg forsøke å avdekke hvordan eksterne interessenter faktisk oppfatter Solstad og SGO. Det eksisterende omdømmet vil i dette tilfellet være en kombinasjon av to ulike typer interessentgruppers oppfattelse av Solstad; kunder og uavhengige tredjeparter. Kundene opplever Solstads samfunnsansvar direkte grunnet erfaringer med tjenestene de kjøper mens uavhengige tredjeparter opplever samfunnsansvaret indirekte i form av hva de hører og mener om tiltaket. Uavhengige tredjeparter vil i dette tilfellet dreie seg om store aktører i samfunnet som er opptatt av miljøspørsmål; både enkeltpersoner, internasjonale stiftelser og organisasjoner. Datagrunnlaget er snevert, men bidrar til å skape en forståelse av hvordan Solstads samfunnsansvar oppfattes på generell basis. Slik vil eksisterende omdømme fange opp både opplevd atferd og kommunisert atferd, og til sammen mener jeg dette gir et godt bilde av omdømmet som er gjeldende for Solstad.

Jeg har i mente at faktiske oppfattelser noen ganger holdes mentalt, og dermed vil ikke min fremgangsmåte for å avdekke omdømmet fange opp alle gjeldende oppfattelser. Allikevel mener jeg at jeg evner å skape et inntrykk av den kollektive oppfattelsen, selv om jeg ikke evner å avdekke hver enkelt interessents oppfattelse.

6.2.3.1 Kunder

Ut i fra et intervju foretatt med en av Solstads norske kunder har jeg et inntrykk av at SGO har blitt svært godt mottatt. Kunden har en indre motivasjon om å bidra til og bedre miljøet, men det synes som om SGO kun er en bonus av å ha Solstad som leverandør. Som et enkeltstående tiltak vil ikke SGO være nok til at de velger Solstad, siden det ofte er store matematiske evalueringsmodeller som tar høyde for svært mange faktorer. Disse modellene tar hensyn til aspekter ved leverandører som eksempelvis teknikk, HMS, tilgjengelig kapasitet, miljø og pris, og valg av leverandør baseres på kost- nytte (kunde, intervju, november 2011).

Kundens bedrift har hatt et samarbeid med Solstad gjennom 40 år, og synes samarbeidet fungerer bra. Det som nedskrives i kontrakt blir gjennomført. Kommunikasjonen er toveis, og noen ganger overgår Solstad forventningene, blant annet når de foreslår forbedringsområder i forhold til utføring. Spesielt gjelder dette på miljøsidene. Prisen på tjenestene er hovedsakelig markedsstyrt, slik at kunden ikke synes Solstad skiller seg ut i verken positiv eller negativ retning på dette. Reduserte drivstoffkostnader som følge av grønne operasjoner utgjør noe, men dette innbakes også i den matematiske evalueringsmodellen (ibid).

Generelt synes kunden at offshorebedrifter tar samfunnsansvar, og Norge karakteriseres av et stort fokus på miljø i forbindelse med sitt samfunnsansvar. Norge er også sterkere på miljøsidene enn eksempelvis USA, hvor trenden i samfunnsansvar ofte er sponing av sosiale prosjekter. Selv fokuserer kunden mye på samfunnsansvar i egen organisasjon, og mener de oppnår konkurransemessige fortrinn som følge av dette. Allikevel påpeker respondenten at de driver med CSR fordi de har en indre motivasjon for dette. De har en lav medieprofil vedrørende sitt samfunnsengasjement, men fortsetter med CSR fordi de ønsker å gjøre det. Uavhengig av om de kan benytte samfunnsansvarlige aktiviteter i ekstern profilering, ville de iverksatt klimanøytral drift siden dette bedrer miljøet på lang sikt. Av denne grunn var kunden pådriver for miljøvennlig drift av sine skip, og forespurte Solstad om de kunne komme opp med gode løsninger på dette området. Da Solstad spurte kunden om de ville være med på en løsning om klimanøytral drift, svarte de at de var villige til å inngå en slik avtale. Avtalen ble formelt inngått en stund senere (ibid).

Hva angår Solstads miljøfokus i forhold til andre aktører i bransjen, påpekte kunden stadig at Solstad har kommet lengst på miljøsidene. Eidesvik har fokus på LNG, NOx og SOx, men de glemmer den operasjonelle siden. SGO er et godt tiltak som fokuserer på det operasjonelle, og

dette er viktig for kunden og også en avgjørende faktor for deres ønske om å fortsette og bruke Solstad som leverandør. Grunnen til dette er at bedriften selv har satt et stort miljøfokus på operasjonell side og har et eget initiativ som går på å bruke minst mulig drivstoff. «*Solstad er best på miljø.*» (Kunde, intervju, november 2011)

Informasjonen kunden har om Solstad og deres miljøengasjement kommer fra kundemøter. Via media leser respondenten om tiltakene, men det er ikke der de får ny info. Mye av dette kan være fordi kunden er eneste kunde av Solstad som har inngått avtale om klimanøytral drift. Dermed har kunden verdens første klimanøytrale skip i drift. De har i tillegg god kjennskap til hvilket initiativ de støtter gjennom klimavotene Solstad kjøper for å sørge for klimanøytralitet. Kunden tror imidlertid store bedrifter har problemer med å takke ja til klimanøytralitet på grunn av deres lange beslutningsveier og budsjetter som gjør det vanskelig med nye ting (ibid).

Kunden påpeker videre at markedet er svært klar over at Solstad er førstemann ut i markedet med sitt miljøfokus på effektiv operasjonell, og ikke minst klimanøytral, drift. «*Markedet husker at Solstad var først ute med SGO, og dette gir de et konkurransefortrinn.*» (ibid). I følge kunden signaliserer Solstad at de har et sterkt ønske om å være miljøvennlige. «*Solstad forsøker ikke å følge trenden, men å skape trenden. Dette gir de positiv pressedekning og et godt omdømme*» (ibid). Videre beskriver kunden at Solstads miljøengasjement oppfattes som genuint, og ikke som et forsøk på å sminke bedriften. Siden det er en familiebedrift, ser kunden på SGO som en langsiktig investering, og ikke et kortsiktig PR- stunt.

Oppsummert mener kunden at Solstad skiller seg ut i markedet på disse faktorene:

- Sterk forankring i nærmiljøet
- Satset på mange ulike fartøy og marked: Har flere ben å stå på
- Dyktige sjøfolk med norsk kultur og tradisjon
- Moderne flåte
- Best på miljø
- Forankring i toppledelsen
- Nytenkende bedrift som tør å være førstemann ut
- Fokus på operasjonell side er svært positivt

Figur 32 - Solstads styrker (Kunde, intervju, november 2011)

Imidlertid mener kunden Solstad bør legge mer vekt på dagligdags, praktisk drift og være mer tilgjengelig. Kommunikasjon er viktig, og de kan med hell også bruke mer ressurser på å markedsføre SGO og CNO for å skille seg ut i bransjen. Kunden foreslår også å fokusere mer på menneskene i organisasjonen, siden det er knapphet på gode sjøfolk. Spesielt påpeker respondenten at norske sjøfolk representerer en styrke for bedriften på grunn av den norske måten å tenke på. Enkle kommunikasjonskanaler og fraværet av hierarkiske systemer i organisasjonen gjør det lett å samarbeide med norske sjøfolk. Sett i forhold til britiske sjøfolk, er kunden mer på bølgelengde med norske sjøfolk grunnet kulturen (kunde, intervju, november, 2011).

Kundens svar var i og for seg i tråd med hva jeg forventet å høre, men et utsagn var svært overraskende. Da jeg spurte kunden om de hadde forespurt andre leverandører om muligheten for klimanøytral drift av også disse skipene, svarte kunden:

«Det er Solstads konsept, og det er fritt frem for alle å tilby tilsvarende, men vi ønsker ikke å være pådriver for at noen skal kopiere Solstads ide av konkurransemessige hensyn.»
(Kunde, e-mail, 2. desember 2011).

Dette er en svært interessant og oppsiktsvekkende kommentar som jeg skal komme nærmere inn på i avsnitt 6.2.5 som analyserer sammenhengen mellom variablene i den overordnede modellen.

6.2.3.2 Uavhengige tredjeparter

Solstad har fått mange positive tilbakemeldinger på SGO fra uavhengige tredjeparter. De har blitt nominert til flere priser, og kommentarer fra viktige samfunnsaktører som Regnskogfondet, Bellona og Det Norske Veritas viser at de er utelukkende positive til tiltaket. Miljø- og utviklingsministeren har også vist sin entusiasme for SGO.

Ernst & Youngs «Entrepreneur of the year 2010»

Entrepreneur Of the Year er verdens største vekstskaperprogram med kåringer i over 50 land. I Norge kåres den beste vekstskaperen i seks ulike regioner, og for regionen sørvest ble Lars Peder Solstad, administrerende direktør i Solstad Offshore, kåret som vinner.

Her er et utdrag fra juryens begrunnelse:

«Selskapet har gjennom god markedsforståelse klart å bygge opp en flåte av moderne båter tilpasset offshorenæringens behov, hvor effektiv drift og reduksjon av miljøutslipp har stått i fokus. Selskapet har klart å vokse med gode marginer i et sterkt konkurranseutsatt marked. Lars Peder Solstad har høye ambisjoner om å påvirke miljøet minst mulig med sine fartøyer og han premierer tiltak som reduserer selskapets miljøpåvirkning gjennom programmet Solstad Grønne Operasjoner. Juryen mener at Lars Peder Solstad med sitt engasjement for bedriften, bransjen og de ansatte er en verdig vinner av Ernst & Young Entrepreneur Of The Year 2010, region Sørvest.» (Ernst & Young, 2010)

Solstad ble også som én av tre nominert til finalist i kategorien «tjenester». Her ble vinneren Petter Stordalen og Choice Hotels Skandinavia AS.

Sustainable Shippings «Green Shipping Initiative of the Year 2010»

Denne prisen belønner det viktige initiativet rundt økt miljømessig effektivitet i verdens marinindustri. Solstad var som én av tre nominert, men prisen gikk til Clean Shipping Project (www.sustainableshipping.com), et svensk initiativ for et web-basert verktøy som beregner ulike skips miljøbelastninger.

Å bli nominert til «Green Shipping Initiative of the Year» viser at Solstads miljøtiltak har blitt lagt merke til på et internasjonalt nivå. Selv om de ikke vant, har de oppnådd stor oppmerksomhet for sitt bidrag til å forme og forbedre shippingindustriens miljøpåvirkning. Solstad ble for øvrig ikke nominert i noen av Sustainable Shippings kategorier for 2011.

Det Norske Datatilsynets pris «Rosing», kategori «Grønn IT- pris 2010»

Grønn IT- prisen skal bidra til å øke synligheten av ITs positive bidrag til miljøarbeid, og hvordan IT bidrar til direkte eller indirekte miljøgevinster. De nominerte må vise til arbeid der IKT er en viktig forutsetning for energieffektivisering, forbedring av eksisterende prosesser eller muliggjøring av nye og mer miljøvennlige forretningsmodeller eller – prosesser. Solstad var én av 16 nominerte, og vinneren for 2010 ble BuildingSmart og Forsvarsbygg (www.dataforeningen.no).

Regnskogfondet

Regnskogfondet er en av Europas ledende organisasjoner som arbeider for å bevare regnskogen for fremtidige generasjoner. Daglig leder i Regnskogfondet, Lars Løvold, mener prosjektet til Solstad Offshore er meget spennende, og at det vitner om et stort miljøengasjement i rederiet.

«At Solstad motiverer sine ansatte til å redusere egen forurensning på denne måten, er i seg selv prisverdig, men at de knytter dette opp mot tiltak som bevarer regnskog på global basis, gir prosjektet en ekstra dimensjon» (Solstad Offshore ASA, 2010)

Han forteller at Regnskogfondet samarbeider både med den norske regjering og andre selskaper i arbeidet med bevaring av regnskog på global basis, men at Solstad Offshore foreløpig er det eneste rederiet som samarbeider om regnskogbevaring.

Bellona

Miljøstiftelsen Bellona arbeider for å øke økologisk forståelse for vern av natur, miljø og helse. Deres viktigste arbeid er kampen mot klimaforandringer (www.bellona.no). Leder Frederic Hauge applauderer SGO og ønsker det velkomment.

«Dette høres veldig positivt og spennende ut. Vi følger med på hva Solstad Offshore driver med, og jeg kan si at dette er noe vi ønsker å lære mer om» (Hauge til Fiveland, 2010).

Det Norske Veritas

Stiftelsen Det Norske Veritas (DNV) er et klassifikasjonsselskap som arbeider for å sikre liv, verdier og miljø. De leverer tjenester innen risikostyring og sertifisering internasjonalt og verifiserer at krav i henhold til ulike internasjonale standarder, blir overholdt.

DNVs stasjonssjef i Stavanger, Einar Westlye, er svært entusiastisk over Solstads initiativ, og har uttalt om CNO *«Jeg skulle like å vite hvilket rederi som ikke vil gå inn på en slik kontrakt» (Stensvold, 2010).*

Miljø- og utviklingsminister Erik Solstad

I et intervju med Media Planet (2011) fikk miljø- og utviklingsminister Erik Solheim følgende spørsmål: «Hva kan rederiene og de maritime offshorerederiene tjene på ved å velge grønnere løsninger rent økonomisk sett og i forhold til samfunnsansvar?» Svaret han gav lød som følgende:

«Det er mange eksempler på at man tjener på å ta miljøansvar. Solstad Offshore har gjennom sin interne kampanje «Solstad Green Operations» demonstrert at enkle grep gir store utslippsbesparelser. Rederiet investerer de sparte pengene i beskyttelse av regnskog gjennom Regnskogfondet, og får dermed en dobbel miljøgevinst. Jeg tror at dette skaper gode og bevisste medarbeidere og gode kundeforhold.» (Solheim, sitert i Media Planet, 2011, s. 13)

Han har tidligere også uttalt følgende om SGO:

«...synes det er flott at rederiet nå har tatt initiativ til en kommersiell innfallsvinkel på et viktig og fremtidsrettet miljøkonsept, som ligger i forkant både av de gjeldende markedskrav og gjeldende myndighetskrav.» (Solstad Offshore ASA, 2010)

6.2.3.3 Oppsummering av Solstads eksisterende omdømme

Ut i fra intervjuet med kunden og mine observasjoner har Solstad et svært godt omdømme. Både kunder, sentrale myndighetspersoner og organisasjoner snakker varmt om SGO og CNO. Kunden påpekte at «Solstad er best på miljø» (kunde, intervju, november 2011), som er et sterkt bevis på at Solstad har et godt omdømme vedrørende sitt miljøengasjement. Spesielt positivt er det at miljø- og utviklingsministeren uoppfordret henviste til SGO på et generelt spørsmål om grønne løsninger blant offshorerederier.

De tre nominasjonene synliggjør initiativet SGO og anerkjenner Solstads arbeid for å bedre miljøet. Selv om de ikke vant Sustainable Shippings pris, har nominasjonene bidratt til positiv omtale av Solstad. I pressemeldinger har Solstad vist til nominasjonen til den internasjonale prisen, og det er tydelig at de er stolte av dette. De andre prisene; Grønn IT og Ernst & Youngs entreprenør-pris, har ikke blitt omtalt av Solstad. Ernst & Youngs pris går mer til Lars Peder Solstad som person, fremfor SGO. I kraft av sin posisjon som administrerende direktør fungerer Lars Peder Solstad som Solstads ansikt utad, og denne prisen vil bidra til å fremme positive assosiasjoner til Solstad som bedrift. Når lederen omtales positivt vil bedriften tilegnes samme positive assosiasjoner.

6.2.4 Analyse - sammenhengen mellom variablene

6.2.4.1 Hvordan identiteten blir påvirket

Dale roser mye, og gjør i mine øyne alt rett for å øke og ikke minst opprettholde motivasjonen til de som han også betegner som heltene i SGO- suksessen; mannskapet. Jeg vil påstå at identiteten som en åpen organisasjon, hvor man vet at det er greit å komme med kritikk/tilbakemeldinger har medført at irritasjonsmomenter ser dagens lys fremfor å vokse i stillhet. Dales svar på mannskapets frustrasjoner rundt dette viser forståelse for usikkerheten rundt reglene, men samtidig gir han tillitt til mannskapets beslutningsevner. En slik tillitserklæring vil høyst sannsynlig være identitetsbyggende, siden oppnåelsen av en grønn operasjon ikke styres ovenfra, men heller ligger i mannskapets vurderingsevne. Dette har skapt en stolthet i å være ansatt i Solstad. Det synes videre at SGO i seg selv er identitetsbyggende siden mannskapet har blitt gode miljøambassadører grunnet sitt engasjement for å gjøre grønne operasjoner på sitt skip. Entusiasmen er til å ta og føle på, og synes som en del av Solstads identitet. Dette fanger interessenter opp, og Solstads identitet er med på å skape et image. I sin tur vil disse positive assosiasjoner lede til et godt omdømme.

6.2.4.2 Hvordan imaget blir påvirket

Det synes som nøysomhet og jordnærhet er to sentrale aspekter ved Solstads identitet, og dette kommer godt frem når man ser hvordan Solstad har kommunisert SGO. Deres kommunikasjon baserer seg mye på fakta, og de forsøker ikke å fremstille seg og sitt miljøarbeid med store superlativer. Solstad skryter ikke av seg selv, og forsøker heller ikke å dekke over at de faktisk har klimautslipp tross sitt miljøinitiativ. Dette viser integritet.

Fleksibiliteten rundt frivillig inngåelse av klimanøytral drift viser at Solstad forstår at kundene er ulike, og dette oppleves som positivt for kundene. Et viktig aspekt ved samfunnsansvar er at det skal være frivillig, og dette har Solstad forstått. Dersom kundene ikke ønsker å inngå avtale om klimanøytralitet, vil heller ikke Solstad tvinge de til å gjøre det. De tilrettelegger, men lar avgjørelsen ligge hos kunden.

Solstad ønsker på ingen måte å ha enerett på SGO, men vil spre kunnskapen til bransjen slik at flere kan iverksette lignende klimatiltak. Denne åpenheten er en sentral attributt ved Solstads identitet, og er sentral i forbindelse med kommunikasjonen av SGO. Dette vitner om integritet og en oppriktig ansvarlighet for verdens klimaproblemer. Åpenheten rundt

miljøprosjektet fører til at det Solstad gjør oppleves som troverdig. Måten Solstad har kommunisert SGO billedliggjør deres jordnærhet, siden de ikke på noen måte har forsøkt å fremstå som helter eller sminket sannheten.

I skipsfarten, hvor marginene er lave, velger mange aktører å holde kortene tett til brystet og benytte sine ressurser for å oppnå konkurransefortrinn. Solstad mener derimot at de går mot egne prinsipper om de ikke deler sin kunnskap. De har ambisjoner om å være til stede når neste generasjon kommer til roret, og mener at dersom de deler sin kunnskap vil flere satse på miljøet og dermed økes sannsynligheten for deres tilstedeværelse i fremtiden. Solstad tør å være annerledes fordi de tror på at alle har et felles ansvar for miljøet, og på denne måten signaliserer de integritet.

Dales kommentarer på hjemmesiden om kvartalsvise resultater av SGO kan leses fritt av allmennheten, slik at eksterne interessenter får innsyn i dette. Slik jeg ser det bør Dale fortsette den uformelle tonen i kommentarene hvor han utroper kvartalets vinner. På den måten skapes en god følelse til kommunikasjonen mellom mannskap og ledelse, og dette skaper positive assosiasjoner til Solstad. Ved at han formidler sin personlige entusiasme i kraft av sin stilling, fungerer han som en inspirator for videre fokus på SGO, både for interne og eksterne interessenter. Han personifiserer SGO og skaper en nærhet som gjør at miljøinitiativet oppleves som ekte og genuint. Spesielt synes jeg han fremmer Solstad som troverdig, åpen og jordnær.

6.2.4.3 Hvordan omdømmet blir påvirket

Jeg avdekket under et intervju med en sentral kunde (den eneste kunden som har inngått avtale om klimanøytral drift), at det eksisterer et viktig avvik mellom ønsket image og eksisterende omdømme. Det synes som Solstad ikke har observert avviket, og det kan komme av at avviket ikke har fungert som en tilbakemelding for Solstad.

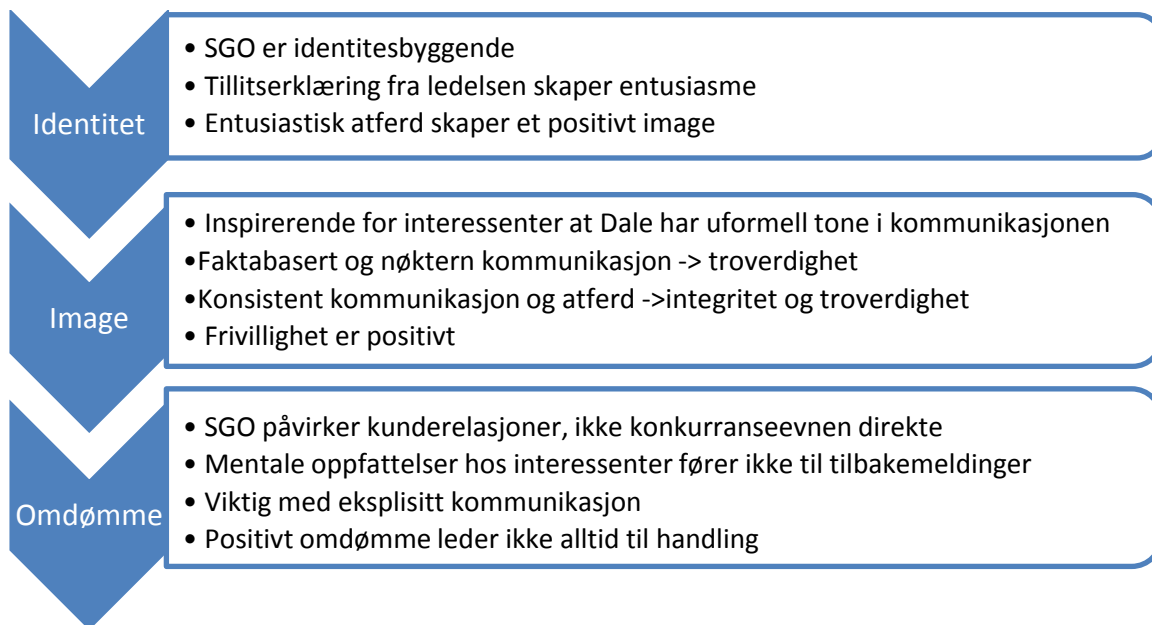
«Det er Solstads konsept, og det er fritt frem for alle å tilby tilsvarende, men vi ønsker ikke å være pådriver for at noen skal kopiere Solstads ide av konkurransemessige hensyn.»
(Kunde, e-mail, 2. desember 2011)

Kunden har dermed ikke forespurt andre leverandører om det er mulig å drifte også disse skipene klimanøytralt, på bakgrunn av deres tankegang om at klimanøytralitet er Solstads

konsept. Dette er stikk i strid med hva Solstad ønsker, og det er tydelig at kommunikasjonen har sviktet hva angår dette.

Omdømmet påvirkes av identitet om image. Selv om Solstad har en identitet og en atferd som viser et ønske om informasjonsdeling, har sannsynligvis ikke dette blitt kommunisert godt nok. Det er tydelig at kunden ser på SGO som et konkurransefortrinn for Solstad, og dette kan komme av at kunden er en stor internasjonal bedrift som muligens er mer opptatt av strategi og posisjonering enn det familiebedriften Solstad er. Dette viser hvor mye interessentenes faktiske oppfattelse (det eksisterende omdømmet) baserer seg på eksplisitt kommunikasjon.

Nedenstående figur viser læringsmomenter av SGO ut i fra teorielementene identitet, image og omdømme.



Figur 33 - Læringsmomenter av SGO fra teorien (Greve Hagen, 2011)

6.2.5 Oppsummering av effekten på omdømmet

I norsk offshoreindustri er de største aktørene seriøse, gode på kvalitet samt fokusert på miljø. Solstad føler det er Eidesvik som har blitt stemplet som miljøbedrift med tanke på deres mange LNG- skip. Allikevel kan det synes som at Solstad går foran som et miljølokomotiv hva angår å påvirke fremtidig rammeverk for klimautslipp og klimanøytral drift. Det at Solstad er den første i bransjen til å systematisere operasjonelle aktiviteter i et miljøfokus har

fått enormt mye oppmerksomhet. Grunnet enkelheten i systemet Solstad Green Operations, har både interne og eksterne interessenter forstått hva konseptet handler om og hvordan det gjennomføres. Budskapet har vært tydelig, og det har mye å gjøre med hvordan Solstad har kommunisert. Mannskapet har ikke fått et komplekst system tredd over seg fra ledelsen, media forstår og elsker konseptet, og kundene priser det.

Det kan synes som suksessfaktorene til Solstad Green Operations ligger i organisasjonens identitet. En bedrift som preges av gode grunnverdier kombinert med mye kunnskap om faget har et godt utgangspunkt for å lykkes når de introduserer nye elementer i driften. Grunnet åpenheten, enkelheten og entusiasmen til Solstad, har de evnet å skape tillitt og redusere interessentenes skepsis. Nøkternheten til Solstad, og deres budskap om at en liten innsats for miljøet er bedre enn ingen innsats, har ført til utelukkende positive medieomtaler. Både nasjonal og internasjonal presse har vært gode ambassadører for Solstad, og det i seg selv er verdt mer enn noen reklameplass kan gi.

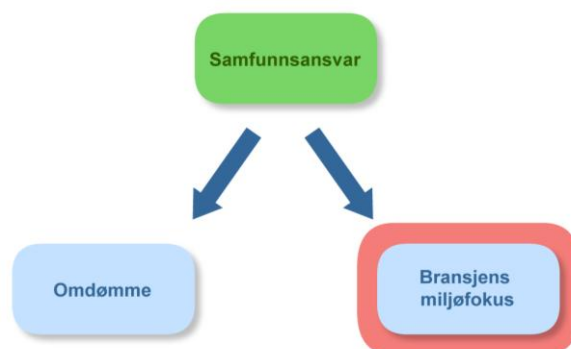
Omdømmet til Solstad synes som positivt før introduksjonen av SGO, og etter implementeringen av SGO har det ikke blitt svekket. Dette fører til at kunder fortsetter å benytte Solstad som leverandør, og eventuelle nye kunder vil høyst sannsynlig se på Solstad som en svært attraktiv samarbeidspartner.

Imidlertid, selv med et godt omdømme er det ikke sikkert at dette fører til endret atferd for eksterne interessenter. Dette ser man tydelig ved at kun én kunde har valgt å inngå avtale om klimanøytral drift. I neste avsnitt vil jeg vise hvor viktig det er med eksplisitt informasjon for å oppnå en faktisk effekt på bransjens miljøansvar

6.3 Samfunnsansvarets effekt på bransjens miljøfokus

I det følgende vil jeg besvare delspørsmål 2: **Hvilken effekt kan samfunnsansvaret ha på bransjens miljøfokus?**

Jeg gjentar modellen fra avsnitt 1.2 om effekten av bedrifters samfunnsansvar, og vil nå ta for meg effekten på bransjens miljøfokus.



Figur 34 – Effekter av bedriftens samfunnsansvar på bransjens miljøfokus (Greve Hagen, 2011)

Bedrifter med tilsynelatende små ideer kan utrette store ting, og Day & Shoemaker (2008, referert i Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, s. 79) viser til «sommerfugleeffekten» av dette: «...En liten endring i én liten del av verden kan skape forandringer i andre deler av verden. En bedriftsleder som fanger opp denne lille forandringen, kan få en betydelig fordel.»

Det synes som Solstad har et godt omdømme og SGO har blitt tatt vel i mot. Vedrørende kontrakter om klimanøytral drift har Solstad foreløpig kun én kunde som har takket ja til dette. Solstad tilbyr stadig klimanøytral drift til sine kunder, og flere kunder har vært svært nære ved å gå inn på en slik avtale. I sin pressemelding datert 26. mai 2011 skrives følgende:

«Solstad Offshore ASA har med dette oppnådd sin målsetting om å inngå avtaler for drift av klimanøytrale skip, og håper at også flere kunder vil velge dette alternativet i tiden fremover.» (Solstad Offshore ASA, 2011c)

Kundene er interesserte i klimanøytralitet, men Dale forklarer at avgjørelsen om inngåelse av en CNO- kontrakt ikke sitter i marin/ kommersiell avdeling, slik at det er mye mer omstendelig å få til en kontrakt på CNO enn på selve leien av båtene. Dette handler mye om politikk, men Solstad opplever ingen negative tanker rundt klimanøytral drift, selv om få kunder har inngått avtale om dette. Allikevel forventer ikke Dale at flere kunder kommer til å inngå avtale om klimanøytral drift med det første. «Ikke sikkert det blir mange flere båter på en stund, men vi gjør dette mest for å vise andre at dette faktisk er økonomisk mulig!» (Dale, e-mail, 2. desember 2011)

Solstad ønsker dermed at flere kunder inngår klimanøytral drift, men har ingen forhåpninger om at de inngår flere avtaler i nærmeste fremtid. Allikevel er de fornøyd med den ene avtalen de har siden de dermed kan vise bransjen at det er mulig å være klimanøytral.

I denne sammenheng trekker jeg fram på nytt utsagnet fra Solstads kunde vedrørende klimanøytral drift:

«Det er Solstads konsept, og det er fritt frem for alle å tilby tilsvarende, men vi ønsker ikke å være pådriver for at noen skal kopiere Solstads ide av konkurransemessige hensyn.»
(Kunde, e-mail, 2. desember 2011).

Per dags dato er Solstad det eneste rederiet i verden som tilbyr klimanøytral drift. De ønsker at flere skal gjøre dette, og derfor har de åpent delt sine erfaringer. Imidlertid er det noe som har gått galt på veien siden kunden sitter inne med oppfattelsen av at CNO er Solstads konsept.

Dette avsnittet har ikke som formål å svare på hvilken effekt samfunnsansvaret har hatt på bransjens miljøfokus. Svaret på det er enkelt: selve fokuset på miljø har muligens økt, men kun én har gjort noe med det. Avsnittet har derfor heller som mål å vise hvilke muligheter som finnes for at SGO kan øke bransjens reelle miljøfokus ved at andre også bidrar. Jo flere som bidrar, jo større blir effekten.

Solstad har påtatt seg et stort samfunnsansvar med SGO, og dette ansvaret ligger også i å øke oppmerksomheten rundt sitt miljøfokus til resten av bransjen. I FNs Global Compact lyder prinsipp 8 og 9 som følgende:

Prinsipp nr. 8: Bedrifter skal ta initiativ til å fremme økt miljøansvar

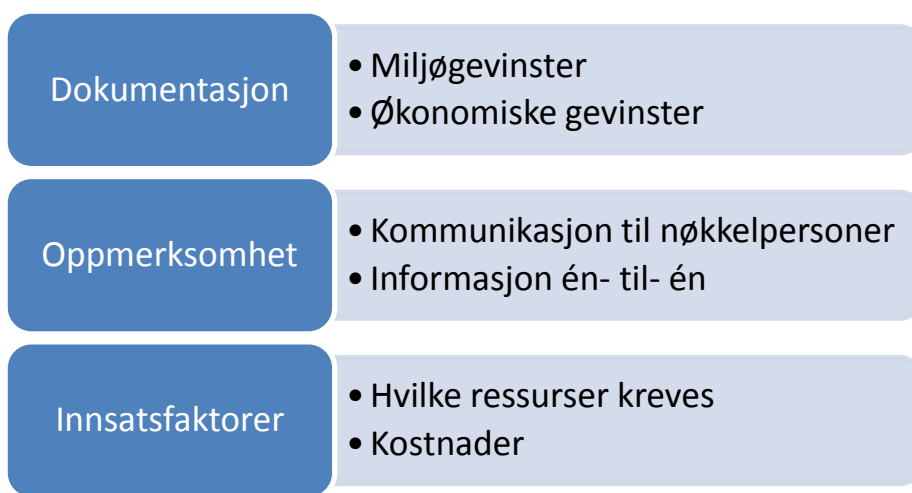
Prinsipp nr. 9: Bedrifter skal oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi

Jeg viser igjen til Innovasjon Norge, Sjøfartsdirektoratet og skipsregistrenes (2008) undersøkelse av omdømmet til den norske maritime næringen. Det ble avdekket at en av næringens sterkeste side var proaktivitet på sikkerhet og miljø. Videre kom det frem at de norske aktørene oppleves som åpne og troverdige, men de legger alt for lite vekt på å fortelle hvem de er og hva de har å tilby. Næringen oppleves som lite opptatt av kunder og relasjoner, og klyngen oppleves som lite synlig og isolert. Det etterspørres rett og slett mer kommunikasjon. Her tror jeg Solstad og Solstad Green Operations kan bidra.

For å oppnå en effekt på bransjens miljøfokus tror jeg det er avgjørende med bedre dokumentasjonen av hvilke miljømessige og økonomiske resultater som oppnås av et miljøprosjekt. I tillegg må det skape mer oppmerksomhet rundt miljøprosjekter, gjerne til nøkkelpersoner i bransjen. Kommunikasjon og informasjon til individer som har mulighet til

å bidra med en miljøinnsats er viktig, og det må i tillegg fokuseres på hvilke innsatsfaktorer som er nødvendige, herunder hvilke ressurser og kostnader som et miljøinitiativ krever.

Avsnitt 6.3 struktureres derfor etter oppskriften på hvordan jeg mener sannsynligheten øker for at resten av bransjen bidrar med miljøinitiativ. Tre faktorer vil være avgjørende; *dokumentasjon, oppmerksomhet og innsatsfaktorer*. Avsnittet kan ses på som en «to-do- liste» for Solstad, og listen inneholder følgende fokuselementer:



Figur 35 - Hvordan oppnå effekt på bransjens miljøfokus (Greve Hagen, 2011)

6.3.1 Dokumentasjon

Først vil jeg ta for meg hvilken effekt samfunnet har hatt av miljøinitiativet, altså den faktiske miljøgevinsten. Deretter vil jeg ta for meg oppnådde økonomiske og konkurransemessige resultater siden dette er av betydning for bransjens interesse av samfunnsansvaret.

Resultater som har blitt oppnådd siden SGOs oppstart i september 2009 vises i nedenstående tabell, og særlig interessant er det at resultatene forbedres tilnærmet hvert eneste kvartal:

	Rapporterte SGO	Spart drivstoff	Redusert CO2-utslipp	Redusert drivstoffkostnad
4. kvartal 2009	922 SGO	3 047 m ³	8 200 tonn	Ikke beregnet
1. kvartal 2010	1 101 SGO	3 678 m ³	10 000 tonn	13 MNOK
2. kvartal 2010	1 550 SGO	4 850 m ³	13 000 tonn	20 MNOK
3. kvartal 2010	1 606 SGO	3 989 m ³	11 000 tonn	20 MNOK
4. kvartal 2010	2 169 SGO	5 336 m ³	15 000 tonn	22 MNOK
1. kvartal 2011	2 229 SGO	7 039 m ³	19 000 tonn	35 MNOK
2. kvartal 2011	3 158 SGO	7 757 m ³	21 000 tonn	40 MNOK
3. kvartal 2011	4162 SGO	10 079 m ³	27 000 tonn	Ikke beregnet
4. kvartal 2011 (t.o.m. 15.des)	3421 SGO	9 284 m ³	25 000 tonn	Ikke beregnet

Figur 36 - Oppnådde resultater fra SGO (Greve Hagen, 2011, basert på www.solstad.no)

6.3.1.1 Miljøgevinster

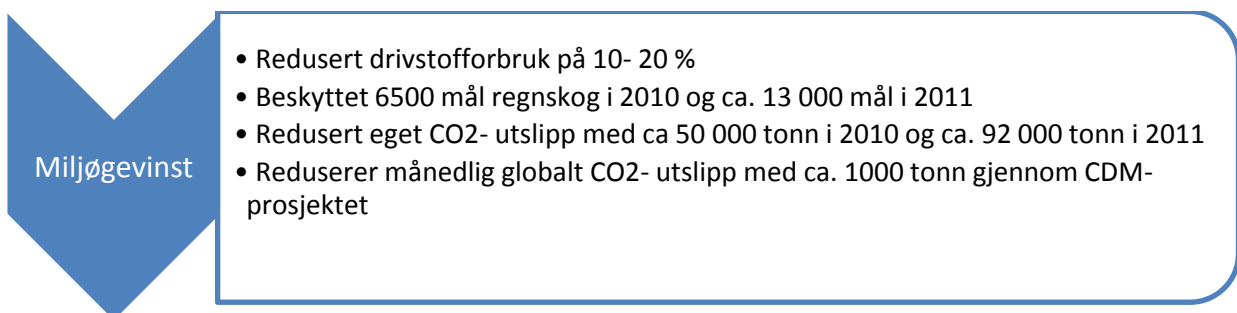
Gjennom involvering og samarbeid med mannskapene om bord, har det blitt oppnådd reduksjoner i flåtens samlede drivstofforbruk på 10- 20 % med tilhørende reduserte utslipp til

luft. For 2010 ble reduksjonen i CO₂- utslipp fra flåten ca. 50 000 tonn. For 2011 har flåten redusert sine CO₂- utslipp med ca. 92 000 tonn.

Hver time, både dag og natt, blir det i gjennomsnitt registrert to grønne operasjoner. For rapporteringsperioden 1. oktober - 15. desember 2011 har flåten i snitt levert 45,6 grønne operasjon per dag som utgjør en daglig bevaring av regnskog på 45 600m² regnskog. Daglig reduksjon av drivstofforbruk er på 124 m³ (Dale, e-mail, 15. desember 2011), og flåtens totale forbruk for perioden ble redusert med 21 %. Totalt var faktisk drivstofforbruk for perioden på 34 947 m³, og uten SGO er det estimert til å være 44 231 m³.

I 2010 betalte Solstad for beskyttelse av ca. 6 500 mål regnskog, som tilsvarer størrelsen på nesten 1300 fotballbaner. For 2011 vil Solstad betale for beskyttelse av ca. 13 000 mål regnskog, som er en dobling fra fjoråret.

Som følge av avtalen om klimanøytral drift av Nordmand Mjolne kjøper Solstad nå CER-kvoter som reduserer årlig globalt klimagassutslipp med ca. 12 000 tonn. Denne miljøgevinsten er det kun ett skip som står for, og dersom det inngås flere avtaler om klimanøytral drift, vil naturlig nok dette tallet øke betraktelig.

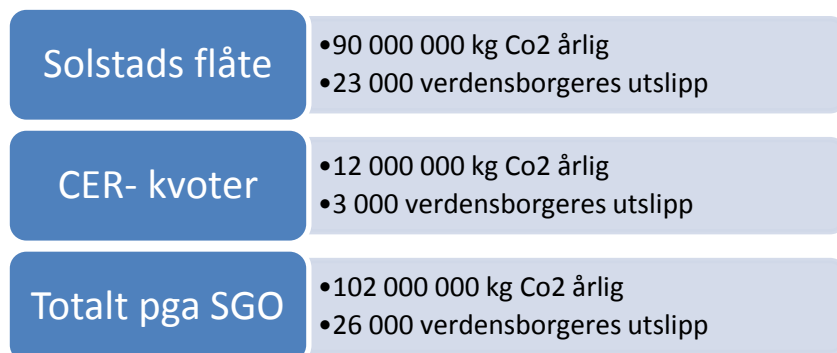


Figur 37 - Miljøgevinster av SGO (Greve Hagen, 2011)

Gjennomsnittsnordmannen har et årlig CO₂- utslipp på 8500 kg. Gjennomsnittsverdensborgeren har et årlig CO₂- utslipp på 4000 kg CO₂ (www.cicero.uio.no). Solstads reduserte CO₂- utslipp fra flåten tilsvarer et CO₂- utslipp for 10 800 nordmenn årlig, eller 23 000 verdensborgere. Videre tilsvarer CER- kvotene et årlig CO₂- utslipp for 1 400 nordmenn, eller 3 000 verdensborgere.

Som følge av grønne operasjoner gjennomført på Solstads skip med tilhørende kjøp av CER-kvoter har Solstad redusert sine utslipp med 102 000 000 kg CO₂ i 2011, som tilsvarer like mye CO₂- utslipp som 26 000 verdensborgere har for ett år. Disse tallene er reelle, og av

betydningsfull størrelse. Miljøgevinsten er stor, og den burde kommuniseres billedlig for å få frem størrelsen:



Figur 38 - Faktisk redusert CO2- utslipp pga SGO (Hanne Greve Hagen, 2011)

Solstads bidrag til regnskogbeskyttelse er ikke tatt med i regnestykket ovenfor. Det ville blitt feil når faktisk CO2- utslipp skal beregnes, siden beskyttelse av regnskog ikke medfører et reelt redusert CO2- utslipp. Allikevel kan det nevnes at det daglig blir beskyttet regnskog som inneholder 2 508 000 kg CO2. For hele 2011 blir 13 000 000 m² regnskog beskyttet, og dette tilsvarer en beskyttelse av skog som inneholder 715 000 000 kg CO2. Disse tallene tilsvarer like mye utslipp som 84 000 nordmenn eller 178 750 verdensborgere har i løpet av ett år. Kort oppsummert, ganske store tall.

Administrerende direktør Lars Peder Solstad understreker stadig at verken SGO eller CNO gir økte inntekter til Solstad, men må heller ses på som et viktig bidrag i en felles kamp om å bedre miljøet. Allikevel, som det fremkommer i neste avsnitt, vil også kostnadsbesparelsene være av betydelig størrelse.

6.3.1.2 Økonomiske implikasjoner

Årlig benytter flåten drivstoff til en verdi av ca. 750 millioner kr og vedlikehold av flåtens maskineri koster ca. 150 millioner kr per år. For 2010 er det beregnet at på grunn av 10–20 % redusert drivstofforbruk beløper totale besparelsene gjennom SGO seg til ca. 75 millioner kroner i drivstoff- og vedlikeholdskostnader.

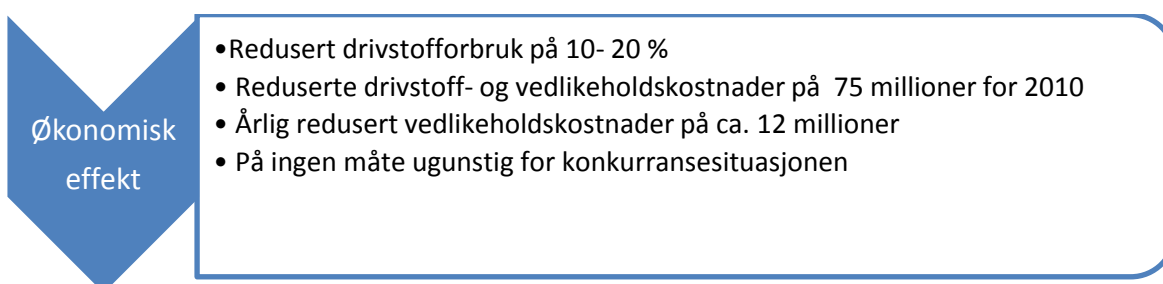
Siden kunde betaler for drivstoff, vil faktiske besparelser kun vise seg på vedlikeholdskostnadene. For Solstad ble disse redusert med ca. 2- 5 millioner kr og 3- 5 millioner kr for henholdsvis 1. og 2. kvartal 2011 (www.solstad.no). Dersom man antar et

forsiktig gjennomsnitt, vil vedlikeholdskostnader bli redusert med 3 millioner kr hvert kvartal, som utgjør minimum 12 millioner kr hvert år.

Vedrørende SGOs betydning for konkurranseevnen forutsetter jeg at kvaliteten på tjenester ikke har noen betydning for konkurranseevnen. Denne forutsetningen baserer seg på bakgrunn av et intervju med Dale, hvor han påpekte at det er marginale forskjeller på kvaliteten på tjenestene som Solstad og deres nærmeste konkurrenter tilbyr. Avgjørende faktorer for konkurranseevnen avhenger dermed ikke av kvalitetsaspektet, men heller av pris og kunderelasjoner.

Dale fortalte at «Kontrakter inngås primært på pris» (Dale, e-mail, 10. mai 2011). Kontraktene fungerer slik at drivstoffkostnader holdes utenfor siden kunden alltid betaler for benyttet drivstoff, og den bakes ikke inn i kontraktsprisen. På denne måten blir ikke den konkrete *kontraktsprisen* lavere på grunn av SGO, selv om *totalprisen* er lavere. Dette vil kunden oppdage når de benytter sine matematiske evalueringsmodeller for å evaluere et tilbud. Grønne operasjoner reduserer drivstoffkostnadene, og dette kommer kundene til gode. I et helhetlig kostnadsbilde, når man innkalkulerer drivstoffkostnadene, stiller Solstad sterkt.

Som tidligere vist i oppgaven synes det som interessenter knytter positive assosiasjoner til Solstad og deres miljøinitiativ, og de har et godt omdømme. Solstad opplever at de har fått bedre kontakt med kundene, og dette fører til lojale kunder. Siden bransjen fungerer slik at det ikke kommer mange nye kunder i markedet, vil det være viktig å bli gjenvalgt av eksisterende kunder. Det vil være rimelig å anta at ingen kunder mistes dersom man velger å starte med bærekraftige miljøløsninger. Av ovennevnte miljømessige og økonomiske effekter, vil det derfor ikke på noen måte svekke konkurransesituasjonen for aktører i offshorebransjen å tilby miljøinitiativ som implementeres i kjernevirksomheten.



Figur 39 - Økonomiske effekter av SGO (Greve Hagen, 2011)

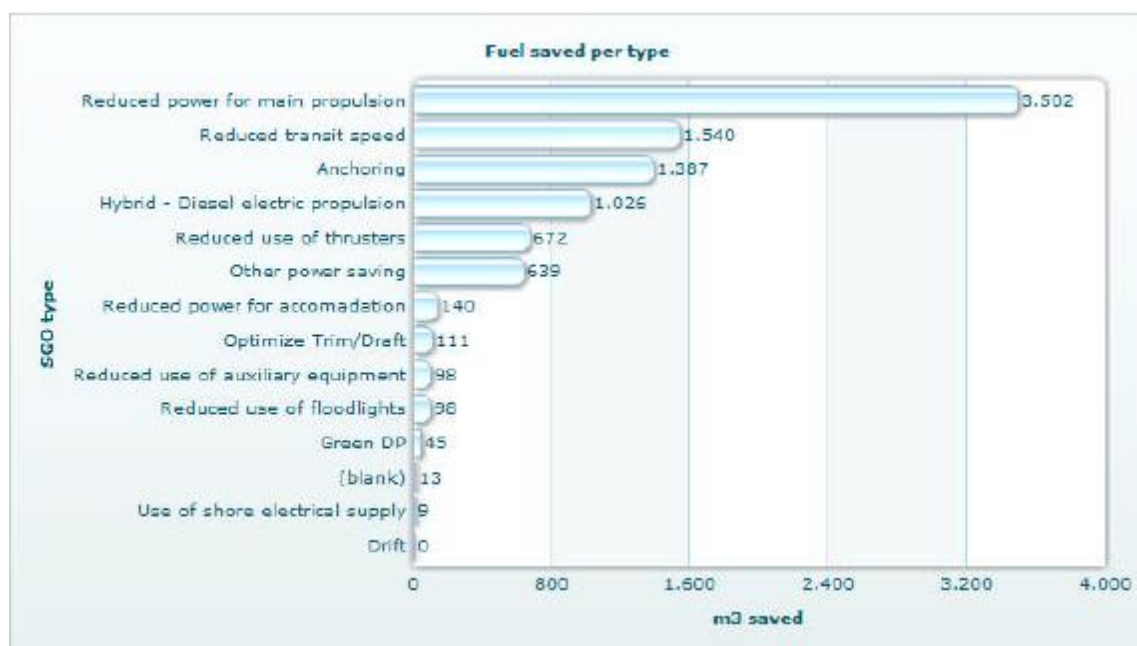
6.3.2 Innsatsfaktorer

6.3.2.1 Hvilke ressurser kreves?

Mange rederier vegrer seg for å investere i grønn teknologi som reduserer klimautslipp. Dette kommer av at investeringen ofte er svært kostbar, i tillegg til at kunden er den som nyter de økonomiske godene som følger av redusert bruk av drivstoff.

Det gledelige med SGO er at investeringskostnaden er lik null. Det er ikke behov for investering i skip, maskiner eller utstyr; kun mannskapets ekspertise og erfaring benyttes for å redusere bruken av drivstoff. Ankerhåndteringsskipet Normand Mjølne opereres fra og med 19. november 2011 klimanøytralt frem til kontraktens utløp i desember 2012. Normand Mjølne ble bygget i 1985, og er et godt bevis på at klimanøytral drift fungerer fint uavhengig av skipets alder.


Nedenstående graf viser hvordan Solstads flåte har redusert bruken av drivstoff for perioden 1. oktober – 15. desember 2011:




Figur 40 - Drivstoffreduksjon per type (Dale, e-mail, 15. desember 2011)

Som det fremkommer av tabellen spares det hovedsakelig drivstoff ved å bruke mindre motorkraft for fremdrift, redusert fart og på grunn av oppankring. Alle disse tiltakene gjennomføres ved å kjøre skipene på en mer effektiv måte.

Av innsatsfaktorer kreves det videre et system som kan registrere grønne operasjoner. Solstad har benyttet sitt eksisterende databaseprogram Unisea 14001 for å registrere hvilke tiltak som gjennomføres på hvert skip. Solstads har følgende oversikt over hvert skip, hvor mannskapet har skrevet inn grønne operasjoner de har gjennomført:



Green Operations - Detailed list for this period
Report period: 01 Oct 2011 to 15 Dec 2011



Normand Atlantic						
From date/time	Duration	Green Operation	Savings (kW / ltr/hr) (kWh)		SGO	Comment
01.10.11 01:30	11,0 hrs	Reduced power for main propulsion	250 ltr/hr	11.825	2,75	1,0 Reduced to one ME when standby
02.10.11 16:20	1,4 days	Anchoring	21 ltr/hr	2.995	0,70	1,3 Running AE2
05.10.11 17:25	7,2 hrs	Reduced power for main propulsion	250 ltr/hr	7.708	1,79	1,0 Reduced to one engine when standby
07.10.11 20:15	4,6 hrs	Anchoring	21 ltr/hr	414	0,10	0,2 Running AE2 at anchoring
08.10.11 18:05	22,6 hrs	Other power saving	21 ltr/hr	2.039	0,47	0,9 Running AE2 while at port
09.10.11 18:20	13,2 hrs	Anchoring	21 ltr/hr	1.189	0,28	0,5 Running AE2 at anchoring
09.10.11 09:20	1,1 days	Other power saving	21 ltr/hr	2.303	0,54	1,0 Running AE2 at port
12.10.11 19:00	17,6 hrs	Reduced power for main propulsion	250 ltr/hr	18.899	4,40	1,0 Reduced to one ME when standby
12.10.11 14:55	2,6 hrs	Reduced power for main propulsion	250 ltr/hr	2.774	0,65	1,0 Reduced to one ME when standby
12.10.11 15:00	2,5 hrs	Reduced power for main propulsion	250 ltr/hr	2.688	0,63	1,0 Reduced to one M.E. stby on location
13.10.11 00:45	6,5 hrs	Reduced power for main propulsion	416 ltr/hr	11.627	2,70	1,0 Moored at Fakfak
13.10.11 15:30	2,3 hrs	Other power saving	21 ltr/hr	201	0,05	0,1 Running on Ae2 instead of Ae1
14.10.11 18:00	14,8 hrs	Other power saving	21 ltr/hr	1.319	0,31	0,6 Running on Ae2 instead of Ae1
14.10.11 09:45	1,5 hrs	Reduced power for main propulsion	416 ltr/hr	2.683	0,62	1,0 Moored at Fakfak
15.10.11 19:00	6,5 hrs	Reduced power for main propulsion	167 ltr/hr	4.668	1,09	1,0 Reduced to one M.E. stby on location
15.10.11 04:00	7,8 hrs	Reduced power for main propulsion	167 ltr/hr	5.623	1,31	1,0 Reduced to one M.E. stby on location
15.10.11 13:00	12,3 hrs	Reduced power for main propulsion	167 ltr/hr	8.797	2,05	1,0 Reduced to one M.E. stby on location

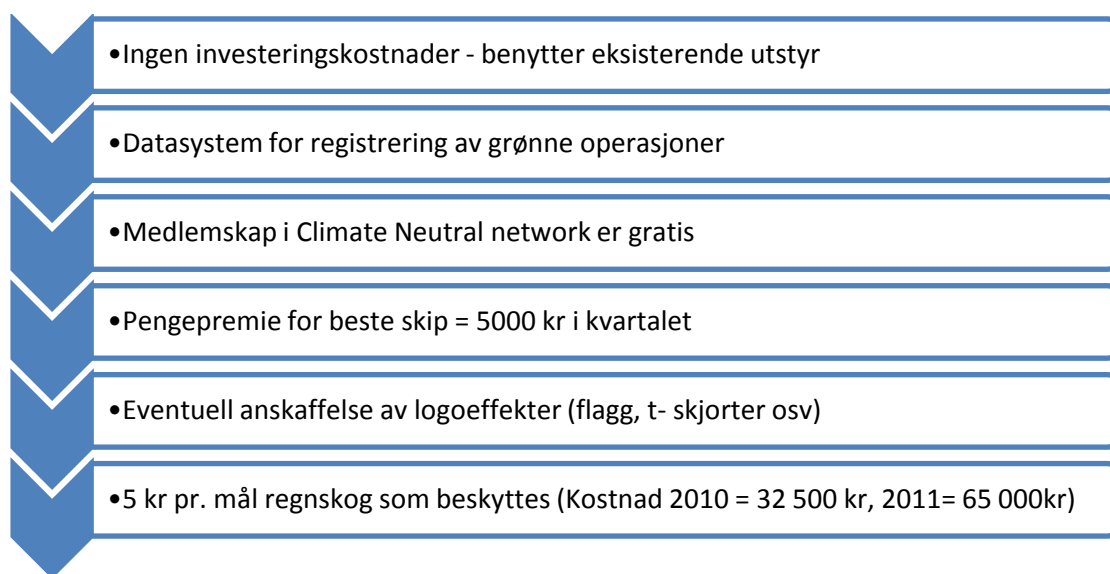
Figur 41 - Detaljert liste for registrerte SGO (Dale, e-mail, 15. desember, 2011)

6.3.2.2 Kostnader knyttet til gjennomføring

Investeringskostnadene er som tidligere nevnt ikke-eksisterende, men det kan knyttes noen kostnader direkte til gjennomføringen av SGO; pengepremie til beste skip samt kostnader for beskyttelse av regnskogen. Pengepremie på 5 000 kr, som deles ut hvert kvartal til det beste skipet, beløper seg til 20 000 kr årlig. Regnskogsfondet opererer med en pris på 5 kr per mål beskyttet regnskog (www.regnskog.no). I løpet av 2010 beskyttet Solstad ca. 6 500 mål regnskog, til en kostnad på 32 500 kr. (De får for øvrig også et skattefradrag på 28 % av alt

som doneres til Regnskogfondet.) Driftskostnadene til prosjektet beløper seg dermed til ca. 55 000 – 85 000 kr pr år ².

Medlemskap i CN Net er gratis. I forhold til implementeringsfasen av SGO har det påløpt kostnader i forbindelse med arbeidsinnsats til planlegging, kommunikasjon og gjennomføring, men også mer konkrete elementer som anskaffelse av SGO- flagg til båter og SGO t- skjorter til mannskap. Allikevel er dette kostnader som påløper til et hvert nytt prosjekt, slik at jeg kun velger å ta med de ovennevnte driftskostnadene.



Figur 42 - Hvilke ressurser som kreves for et SGO- prosjekt (Greve Hagen, 2011)

6.3.3 Oppmerksomhet

Som det fremkom i kapittel 6.2 som omhandlet effekten på omdømmet, har Solstad fått mye positiv omtale av media. Selv om de kommuniserer lite gjennom bedriftskontrollerte kanaler, er de i besittelse av enormt mye fakta, informasjon og konkret dokumentasjon om hva de har oppnådd. Solstad fremmer åpenhet og ønsker å dele sin kunnskap, men ingen i bransjen har

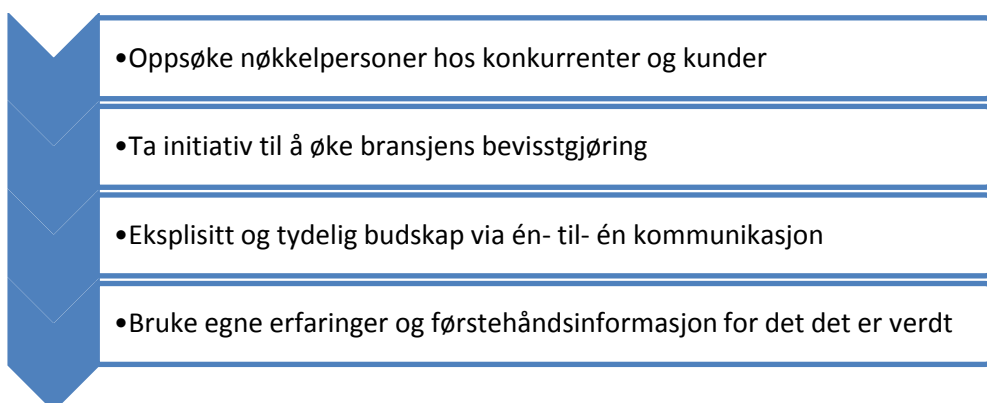
² **Totaltallkostnad 2010 = 52 500 kr** (20 000 kr (kostnad for pengepremier i 2010) + 32 500 kr (kostnad for regnskogbeskyttelse i 2010)). **Estimert totaltallkostnad 2011 = 85 000 kr.**

(Faktisk tall pr 07.12.11 på regnskogbeskyttelse hittil i 2011 er 12 900 mål, som kan avrundes til ca. 13 000 mål årlig. Dette koster 65 000 kr + 20 000 i pengepremier = 85 000 kr.)

tatt dette til seg og gjort noe med det. Kommunikasjon gjennom media, pressemeldinger og hjemmesider adresseres til en mengde av mennesker. For å skaffe mer oppmerksomhet rundt sitt initiativ tror jeg nøkkelen til suksess er kommunikasjon én- til- én med kunder og konkurrenter. Å gjennomføre grønne operasjoner innebærer ingen kostnader og er svært lite ressurskrevende. Dette er ingen hindre for oppstart av miljøfokus i bransjen, så utslagsgivende faktorer må ligge i oppmerksomheten rundt SGO. Solstad bør derfor forsøke å øke bevisstgjøringen hos andre aktører i bransjen. De har førstehåndsinformasjon, kan vise til konkrete resultater, og har ingenting å tape. Gevinsten vil vise seg i form av flere offshorebedrifter som reduserer sine CO2- utslipp og driver sine skip klimanøytralt. Slik vil miljøgevinsten bli enda større.

Jeg har inntrykk av at Solstad har mye og god kontakt med sine kunder, men som det fremkom av intervjuet med Solstads kunde, er at de tror SGO er Solstads hemmelige konkurransefortrinn. Selv om Solstad ikke har en atferd som tilsier at SGO skal hemmeligholdes er det allikevel ikke kommunisert eksplisitt nok. Solstad må benytte seg av formuleringer som «Vi vil gjerne at dere også skal effektivisere drivstofforbruket», «Vi vil gjerne at dere skal forespørre deres andre leverandører om de kan drifte sine skip klimanøytralt» og «Vi vil gjerne lære dere hvordan dere kan bli klimanøytrale. Hvis dere også bidrar, doubles miljøeffekten.» Det kan synes banalt, men kommunikasjonen må være tydelig og eksplisitt.

Jeg påstår på ingen måte at Solstad ikke har gjort dette, men jeg mener at de kan ta et enda større initiativ til å fremme økt miljøansvar og spre sin suksessoppskrift. Dersom andre aktører i bransjen blir direkte oppmuntret til å fokusere på miljø, tror jeg den totale effekten av samfunnsansvaret vil bli av en svært betydelig størrelse.



Figur 43 - Hvordan øke bransjens oppmerksomhet rundt miljøfokus (Greve Hagen, 2011)

6.3.4 Oppsummering av effekten på bransjens miljøfokus

I dette avsnittet vil jeg først og fremst oppsummere funnene for hvordan SGO kan ha en effekt på bransjens miljøfokus.

Solstad har tatt tak i samfunnsproblemer som tar utgangspunkt i kjernevirksomheten. Dette legitimerer miljøansvaret, og blir mye mer konkret enn å eksempelvis donere penger til et veldedig formål. Problemet de bidrar til å løse, verdens klimautslipp, er av universell interesse og et område alle har et forhold til. Solstad turte å begi seg ut på ukjente områder i offshorenæringen, og selv om de ikke forsøker å skape en beste praksis, har de lagt vann på mølla og startet en praksis. Ingen kan løse klimaproblemene alene, men ved at alle bidrar med det de har mulighet til, kan man løse problemene i fellesskap.

Solstads bidrag til å løse verdens klimaproblemer, og deres åpenhet rundt kunnskapsdeling, kan føre til at andre følger etter. Imidlertid synes det som bransjen må motiveres, og det må fokuseres på informasjon som synes viktig og prekær for potensielle bidragsytere i bransjen. Stikkord er dokumentasjon av gevinster på miljø og økonomi, hvilke innsatsfaktorer som kreves samt å gjøre nøkkelpersoner oppmerksomme på muligheten de har til å bidra. Ved å motivere flere aktører i bransjen til å løse globale problemer, kan man faktisk gjøre noe med problemene. Jeg gjentar Solheims sitat for å styrke min påstand:

«Også for skipsfarten er det slik at mange bekker små, gjør en stor å. Det største potensialet er at alle bidrar. Vi kan ikke peke på en enkelt løsning eller en enkelt aktør. Gå i dialog med dine kunder og samarbeidspartnere for å etablere kontrakter og løsninger slik at skipsfarten blir en enda mer energieffektiv plattform.» (Solheim, sitert i Media Planet, 2011, s. 13)

6.4 Oppsummering av funn

Jeg vil nå oppsummere funnene fra kapittel 6, altså hvilke effekter samfunnsansvar har på bedriftens omdømme og på bransjens miljøfokus.

Utredningen viser at en offshorebedrifts miljøansvar kan være svært fordelaktig for bedriftens omdømme. Årsaken til denne fordelaktigheten kommer først og fremst av et økende fokus på samfunnsansvar. Kunder er interessert i samarbeid med leverandører som fokuserer på

miljøet. Noen kunder er også pådrivere for å få miljøløsninger på agendaen, og når gode, konkrete løsninger oppstår som følge av dette, bedres kundens totale evaluering av bedriften. I et marked hvor det oppstår få nye kunder og kvaliteten på tjenestene antas å være like, er det viktig å holde på eksisterende kunder. For å oppnå dette vil omdømme og lojalitet være avgjørende faktorer, og oppgaven viser at et vellykket samfunnsansvar evner å skape disse faktorene.

Casebedriften har et miljøinitiativ som tar utgangspunkt i kjernevirksomheten, og kombinerer strategi med samfunn. På denne måten blir samfunnsansvaret en integrert del av bedriften. Når motivet bak samfunnsansvaret kommuniseres som en vinn-vinn situasjon for bedrift, kunde og miljø, reduseres interessentenes skepsis til initiativet. Når kunden i tillegg opplever at de oppnår fordeler av tiltaket, vil de gi lojalitet tilbake. Mye av omdømmegevinsten kommer også av at bedriften fra før hadde et godt/ nøytralt omdømme, og dermed vil ikke samfunnsansvar bli sett på som et forsøk på å sminke bedriften. Når samfunnsansvaret oppfattes som autentisk, og samtidig kan vise til dokumenterte oppnåelser, vil eksterne interessenter evaluere bedriften mer positivt. Når medier omtaler bedriftens samfunnsansvar med utelukkende positivitet, vil dette påvirke både bedriftens kunder og interne interessenter, altså de ansatte. Dette er en positiv sirkel av ringvirkninger. Ansatte blir stolte av arbeidsplassen sin, og blir dermed gode ambassadører som igjen vil påvirke omdømmet positivt. I tillegg vil positiv omtale av bedriften føre til at ansatte gjør en enda større innsats i bedriftens miljøarbeid. Slik kan bedriften oppnå en enda større effekt av samfunnsansvaret, og dermed styrkes eksterne interessenters evaluering av bedriften ytterligere.

I et makroperspektiv gir miljømessig samfunnsansvar store miljøgevinster som kommer samfunnet til gode. En enkeltbedrift kan ikke løse verdens miljøproblemer alene, men de kan bidra så godt de kan og deretter dokumentere og kommunisere dette. På denne måten kan et konkret miljøinitiativ være motiverende for andre aktører i bransjen, slik at de også kan bidra til å løse miljøproblemet. Miljøproblemer er et felles ansvar, og jo flere som bidrar, jo større blir effekten. Bedriften kan også fungere som en pådriver for reguleringer i bransjen, og dermed sette en ny standard for klimautslipp.

Denne oppgaven viser at miljøgevinstene av Solstad Green Operations er av betydelig størrelse, og som førstemann i bransjen til å fokusere på drivstoffreduksjon på operasjonell side har omtalen svært enorm. Solstad Offshore kommuniserer konkrete tall og fakta som dokumenterer sin reduksjon av klimautslipp, og ønsker at andre i bransjen skal ta etter. I

offshorebransjen er dette en uvanlig tilnærming, siden man ofte ønsker å holde kortene tett til brystet for å oppnå konkurransefordeler.

Solstads håper sin åpenhet rundt drivstoffreduserende tiltak og klimanøytral drift viser bransjen, både kunder og konkurrenter, at det faktisk er god butikk å fokusere på miljø. Imidlertid avdekker oppgaven at kommunikasjonen ikke har vært tilstrekkelig vedrørende den essensielle tankegangen om at andre kan kopiere deres miljøkonsept. Solstads eneste kunde som har inngått avtale om klimanøytral drift av skipene, tror at dette er et konkurransefortrinn for Solstad. Dermed har de bevisst ikke forespurt andre leverandører om muligheten for klimanøytral drift, siden de tror at Solstad ikke ønsker å bli kopiert.

Oppgaven viser hvor viktig det er å ta kommunikasjonsfunksjonen alvorlig. Poenget med å være en pådriver for bransjen blir borte når man ikke evner å kommunisere hovedbudskapet. Mye av denne svikten i kommunikasjonen bunner ut i for få ressurser i bedriftens kommunikasjonsfunksjon. Resurser allokeres til gjennomføring av initiativet, men det må også finnes ressurser til kommunikasjon av initiativet for å oppnå full effekt.

7. Diskusjon og implikasjoner

I de foregående kapitlene har jeg sett på hvordan SGO har blitt mottatt samt hvilke resultater de har gitt. Det synes som SGO er svært velfungerende, men det finnes allikevel områder som kan gjøre tiltaket enda bedre. Spesielt gjelder dette å øke bransjens miljøfokus, herunder inngåelse av avtaler med klimanøytral drift. Avsnitt 7.1 om praktiske implikasjoner vil foreslå konkrete forbedringsområder for å øke kjennskapen til SGO. Dermed vil det sannsynligvis oppnås gevinster både for Solstad som bedrift og for samfunnet som helhet. Det siste avsnittet i oppgaven har jeg valgt å vie til begrensninger i studien og forslag til videre forskning.

7.1 Praktiske implikasjoner

SGO synes som en suksesshistorie. Imidlertid er det alltid rom for forbedring, og det skal jeg komme inn på i det videre. Innovasjon Norge, Sjøfartsdirektoratet og skipsregistrenes (2008) rapport om norsk maritimt omdømme påpeker at norsk maritim bransje oppleves som lite synlig og det bør fokuseres mer på kommunikasjon. Min avhandling avdekker at dette også er gjeldende for Solstad, og de bør øke sitt fokus på informasjon og kommunikasjon. Per i dag benyttes ca. 1,5 årsverk på denne funksjonen; Tor Inge Dale som miljøingeniør og Heine Birkeland som administrasjons- og kommunikasjonskoordinator. For en bedrift som har 1 450 ansatte er dette minimal allokering av ressurser til informasjons- og kommunikasjonsfunksjonen. Statoil, med ca. 30 000 ansatte har til sammenligning ca. 200 ansatte dedikert til kommunikasjon (Jensen, intervju, november 2011). Solstad kan med hell utvide sin kommunikasjonsstab, slik at de har anledning til å arbeide mer systematisk med presse og media, profilering og merkevarebygging og samfunns- og myndighetskontakt. På den måten kan de bygge stolthet hos de ansatte, skape kjennskap og bygge omdømme hos de viktigste interessentene og påvirke media.

Praktiske implikasjoner må sees i sammenheng med avsnitt 6.3 om samfunnsansvarets effekt på bransjens miljøansvar.

7.1.1 Kommunikasjonens innhold

Ordet samfunnsansvar blir ikke benyttet i sammenheng med SGO. Som vist i avsnitt 6.1 ble det konkludert med at SGO *er* en samfunnsansvarlig aktivitet. Jeg vil anta at Solstad bevisst

ikke har benyttet dette ordet for at de ikke vil bli «tatt» på noe. Dette har mediene fanget opp, og de benytter beskrivelser som «miljødugnad», «miljøsatsing», «miljøinitiativ», «miljøprogram», og «environmental plan». Det er greit å ikke benytte seg av ordet samfunnsansvar, men allikevel kan de med hell vise til globale samfunnsansvarlige prinsipper de følger, som FNs Global Compact. Solstad kan i tillegg vurdere å bruke ord som «bærekraftig utvikling». Et alternativ er å endre visjon og strategi til å inneholde ord som viser til deres miljøinitiativ. Mitt forslag er å endre nåværende visjon fra

«Vår visjon er å drive lønnsom, integrert rederivirksomhet med skipstyper av høy spesifisering, basert på egne eller innleide skip. Rederiets kjerneområde er primært å tilby tjenester til petroleumsvirksomheten.» (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 2)

til følgende:

«Vår visjon er å drive lønnsom og bærekraftig rederivirksomhet med skip av høy kvalitet som opereres av et engasjert mannskap med høy kompetanse. Rederiets kjerneområde er primært å tilby tjenester til petroleumsvirksomheten.» (Greve Hagen, 2011, basert på Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 2)

Solstads strategi bør også bære preg av deres miljøinitiativ. Nå lyder strategien slik:

«Selskapets strategi er å levere kundetilpassede løsninger og kvalitetstjenester samt å videreutvikle tjenestetilbudet i nært samarbeid med nåværende og nye kunder.» (Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 11)

Mitt forslag er å endre strategien til

«Selskapets strategi er å levere bærekraftige tjenester av høy kvalitet tilpasset kundens behov. I nært samarbeid med nåværende og nye kunder videreutvikler vi stadig tjenestetilbudet.» (Greve Hagen, 2011, basert på Solstad Offshore ASA, 2011a, s. 11)

Jeg tror mine forslag til formulering av visjon og strategi får frem Solstads identitet og miljøengasjement på en bedre måte enn tidligere.

Bidraget om kjøp av CDM- kvoter er foreløpig ikke blitt kommunisert på noen måte. Jeg viser til vedlegg 4 for sertifikatet på klimanøytral drift av Normand Mjølne. Dette sertifikatet finnes

tre steder; hos kunden som leier skipet, på selve skipet samt i Solstads kontorlandskap. Årsaken til at kjøpet av CDM- kvoter ikke er kommunisert eksternt kan være fordi avtalen nettopp har startet. Imidlertid har Solstad ingen planer om å markedsføre sin klimanøytralitet utover presentasjoner til kunder og andre gjennom møter og konferanser (Dale, e-mail, 2. desember 2011). Bidraget er stort, og jeg vil anbefale Solstad å minimum ha en liten notis om dette på sin hjemmeside. De bør informere om prosjektet de støtter, men også størrelsen på bidraget siden dette er av en vesentlig størrelse, og dermed har betydning for effekten av SGO. Videre bør de kommunisere konkrete miljøgevinster på en oversiktlig måte, eksempelvis som vist under avsnitt 6.3.1.



Figur 44 - Forslag til endring av kommunisert innhold av SGO (Greve Hagen, 2011)

7.1.2 Kommunikasjonskanaler

Her vil jeg komme med forslag til hvor Solstad kan skape mer oppmerksomhet rundt SGO.

Årsrapport

Solstad har svært lite informasjon om SGO og miljø generelt i sin årsrapport på 67 sider. Jeg anbefaler å vie et eget avsnitt til SGO i årsrapporten for å samle informasjonen på et sted, og ikke minst for å øke synligheten. Et annet forslag er å lage en egen CSR- rapport som viser til konkrete, oppnådde resultater av SGO. Dette kan være tidkrevende, men mye informasjon og dokumentasjon finnes allerede. CSR- rapporten bør kun inneholde informasjon som anses som viktig, og ikke være en lang avhandling om samfunnsansvar på generelt nivå. CSR- rapporten kan fungere som en oppskrift for andre aktører i bransjen slik at de lettere kan implementere miljøinitiativ i sin daglige drift.

Hjemmesider

Slik jeg oppfatter hjemmesiden opp mot SGO, kan Solstad med hell øke synlighet med tanke på miljøfokus og mengde informasjon. Logoen til SGO burde være synlig på hjemmesiden. Et annet grep kan være å endre designet når man trykker på fliken «Green Operations».

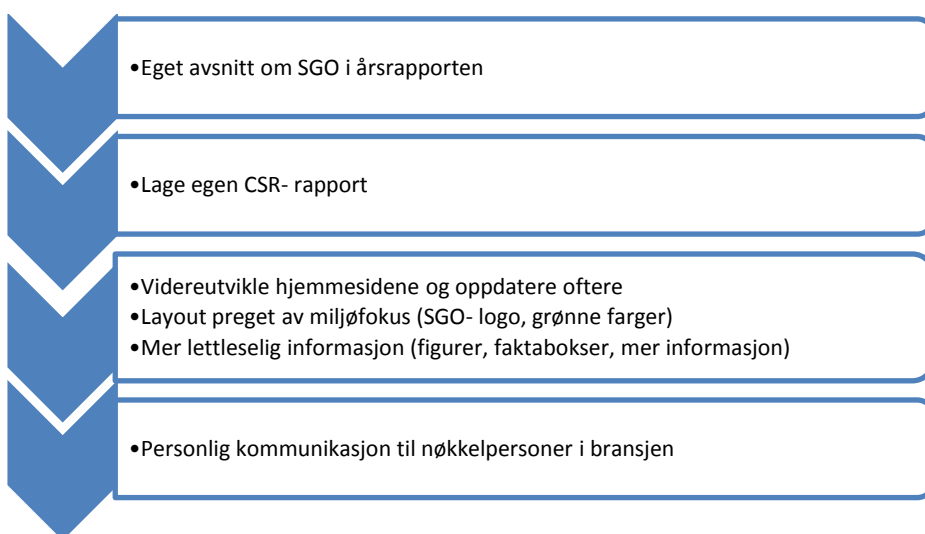
Fargemessig kan designet her være mer preget av grønt, i tillegg burde det finnes forklarende faktabokser og illustrasjoner for ulike områder av SGO. På denne måten vil SGO bli synliggjort enda bedre. Jeg mener hovedargumentet for å ha forklarende faktabokser er at konseptet SGO i seg selv er svært enkelt å forstå, men det gjøres unødvendig komplisert på hjemmesiden.

Solstad burde bruke mer ressurser på hjemmesiden, både på design og informasjon. Fordelen med en hjemmeside er at bedriften har full kontroll over hva som legges ut. Videre bør status for SGO oppdateres oftere. Jeg har vært hyppig inne på siden for å sjekke status, og det går ofte 3-4 uker mellom hver gang det foregår statusoppdateringer.

Én- til- én kommunikasjon

Her kommer jeg inn på avsnitt 6.3.3 om oppmerksomhet rundt solstads miljøansvar. Solstad burde aktivt oppsøke nøkkelpersoner i bransjen med makt til å gjøre noe med informasjonen. Med nøkkelpersoner mener jeg sentrale personer hos konkurrenter og kunder. Det kan høres banalt ut, men for å øke miljøfokus i bransjen bør Solstad drive lobby- virksomhet.

Oppsummert bør Solstad gjøre følgende endringer for sine kommunikasjonskanaler:



Figur 45 - Forslag til kommunikasjonskanaler for SGO (Greve Hagen, 2011)

7.2 Begrensninger i studien og forslag til videre forskning

Min oppgave begrenser seg til casebedriftens oppnåelser i forbindelse med drivstoffreduserende tiltak, og jeg har ikke fokusert på andre miljøtiltak som gjennomføres av andre aktører. Derfor har jeg ikke fått god innsikt i hvilke andre gode miljøinitiativ som finnes i bransjen. Det kunne vært interessant å studere hvordan de ulike aktørene i bransjen fokuserer på miljø og dermed skapt en beste praksis basert på hele bransjens erfaringer. Det hadde også vært spennende å studere hvilke fremtidige planer for miljøinitiativ som finnes hos konkurrentene. Det kan være konkurrenter har blitt inspirert av SGO, men studien har ikke fanget opp dette.

Det er kun én av Solstads norske kunder som har blitt intervjuet. Målet var å intervjuer begge de norske kundene, men det lot seg dessverre ikke gjøre. Derfor baseres oppfattet omdømme hva angår kunders oppfattelse på et lite utvalg. Allikevel mener jeg dette sammen med uavhengige tredjeparters inntrykk av SGO skaper et godt inntrykk av Solstads eksisterende omdømme.

8. Referanseliste

Artikler og bøker

Albert, S. & Whetten, D. (1985) Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, s. 263 – 295.

Apeland, N. M. (2007) *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. Oslo, Hippocampus.

Balmer, J. M .T. & Gray, E.R. (1998) Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), s. 695 – 702.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), s. 26 -38.

Barney, J. (1991) Firms resources ans sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), s. 99 – 120.

Blowfield, M. & Murray, A. (2008) *Corporate responsibility- a critical introduction*. New York, Oxford University Press.

Broom, G.M. & Tucker, K. (1989). An Essential Double Helix. *Public Relations Journal*, 45 (11), s. 39 – 42.

Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt – omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. (2006) The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), s. 99 – 106.

Brown, T. J. & Dacin, P. A., (1997) The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (January), s. 68-84.

Busch, T. & Vanebo, J. O. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Universitetsforlaget.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2002) *Business and society - Ethics and Stakeholder Management*. New York, Thomson Learning.

Cravens, K. S & Oliver, E. G (2006) Employees: The link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49 (4), s. 293 – 302.

Dawkins, J. (2004) Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, 9, s. 108–119.

Det kongelige utenriksdepartement (2008- 2009) *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. St.meld nr. 10 (2008- 2009). Oslo, Det kongelige utenriksdepartement.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainable competitive advantage. *Management Science*, 35, s. 1504 – 1511.

Du, S., Bhattacharya C. B. & Sen, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1) mars 2010, s. 8- 19.

Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2007) Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (3), s. 224–241.

Elkington, J. (1998) *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC Canada, New Society Publishers.

Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. M. (2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. M. (1997) The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1& 2), s. 5- 13.

Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard Business School.

Forehand, R. & Grier, S. (2003) When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Intent on Consumer Skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13 (3), s. 349-56.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman Press.

Gainer- Ross, L. (2008) *Corporate Reputation. 12 Steps to safeguarding and recovering reputation*. Hoboken, N. J., John Wiley & Sons.

Grant, R. M. (1991) The Resource- Based Theory Of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, vår 1991, s. 114 – 135.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing public relations*. New York, Holt, Rinehart & Winston.

Klein, J. & Dawar, N. (2004) Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in product- harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, s. 203 – 217.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010) *Markedsføring 3.0.: Fra produkter til kunder til den menneskelige ånd*. Norge, Hegnar Media.

Kramer, M. R. & Porter, M. E. (2006) Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Desember 2006, s. 78 – 92.

Mahon, J. F. & Wartick, S. L. (2003) Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corporate Reputation Review*, 6 (1), s. 19 – 35.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), s. 20 – 38.

Raynard, P. & Forstater, M. (2002) *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries* . Wien, United Nations Industrial Development Organization.

Roberts, P. & Dowling, G. (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, s. 1077 – 1093.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5.utg. Essex, Pearson Education Limited.

Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001) Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reaction to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), s. 225 – 43.

Sen, S., Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2006) The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), s. 158–166.

Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006) Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70, s. 154–169.

Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmstad og Bjørke AS.

Webb, J. D. & Mohr, L. A. (1998) A typology of customers responses to Cause Related Marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), s. 226 – 239.

Weigelt, K. & Camerer, C. (1988) Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, s. 443-454.

Yoon, Y., Gurhan- Canli, Z. & Schwarz, N. (2006) The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputation. *Journal of Consumer Psychology*, 16 (4), s. 377 – 390.

Internett

American Marketing Association (oktober 2007) *Definition of Marketing* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> [Nedlastet 28. januar 2011].

Berg, J. (29. september 2008) Grønn PR. *Kommunikasjonsforeningen*, 29. september 2008. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/etikk-og-samfunnsansvar/grønn-pr>> [Nedlastet 28. august 2011].

Blomberg Businessweek (29. januar 2007) *Beyond the green Corporation* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.businessweek.com/magazine/content/07_05/b4019001.htm,> [Nedlastet 10. jan 2011].

CICERO Senter for klimaforskning (25. mars 1998) *Kyoto- protokollen. Offisiell tekst med norske kommentarer* [Internett]. Universitetet I Oslo. Tilgjengelig fra: <<http://www.cicero.uio.no/cicerone/98/2/kyotoprotokollen.pdf>> [Nedlastet 3. februar 2011].

Ernst & Young (19. oktober 2010) *Solstad er sørvest-regionens beste vekstskaper* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.ey.com/NO/no/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year/Pressemelding-region-Sørvest-2010>> [Nedlastet 28. november 2010].

Europakommisjonen (5. juli 2005) *Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_en.htm> [Nedlastet 28.mars 2011].

Fiveland, E. (26. juni 2010) *Fant butikk i grønne operasjoner* [Internett]. Petromaritim. Tilgjengelig fra <http://www.petro.no/maritim/modules/module_123/proxy.asp?C=245&I=14239&D=2> [Nedlastet 17. august 2010].

Friedman, M. (1970) The social responsibility of Business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13. september 1970 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>> [Nedlastet 28. januar 2011].

Global Compact Network Nordic Countries (13. januar 2010) *Hva er FNs Global Compact?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.gcnordic.net/index.php?r=cPage/show&cId=3>> [Nedlastet 28.mars 2011].

Innovasjon Norge, Sjøfartsdirektoratet og skipsregistrene (2. oktober 2008) *Omdømmeprojektet: «Norsk Maritim Næring i utlandet» - sluttrapport til Nærings- og handelsdepartementet.* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.maritimt-forum.no/?nid=7574&lcid=1044>> [Nedlastet 28.mars 2011].

Klima- og forurensningsdirektoratet (6. mars 2007) *FNs klimapanelers fjerde hovedrapport, del 1. Hva skjer med klimaet?* [Internett]. Oslo, Bjerknæs Centre for Climate Research. Tilgjengelig fra: <<http://www.klif.no/upload/publikasjoner/andre/2243/ta2243.pdf>> [Nedlastet 28. januar 2011].

KPMG International (2008) *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting (2008)* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf> [Nedlastet 20. april 2011].

KPMG International (2011) *Corporate Sustainability – a progress report* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/EIUCorporateSustainability.pdf>> [Nedlastet 24. April 2011].

Miljøstatus (14. september 2010) *Konsekvenser av klimaendringer* [Internett]. Klima- og Forurensningsdirektoratet . Tilgjengelig fra:

<<http://www.miljostatus.no/no/Tema/Klima/Klima-globalt/Globale-klimaendringer/Temperaturokning/>> [Nedlastet 10. februar 2011].

Miljøstatus (3. februar 2011) *Temperaturøkning* [Internett]. Klima- og Forurensningsdirektoratet. Tilgjengelig fra:

<<http://www.miljostatus.no/no/Tema/Klima/Klima-globalt/Globale-klimaendringer/Temperaturokning/>> [Nedlastet 10. februar 2011].

Nærings- og Handelsdepartementet (2007) *Maritim strategi 2007. Stø kurs. Regjeringens strategi for miljøvennlig vekst i de maritime næringer* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/strategier2007/maritimstrategi.pdf>> [Nedlastet 10. mars 2011].

Norges Rederiforbund (10. februar 2009) *Rederiforbundets høringsuttalelse til St. meld nr 10 (2008- 2009)* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<[http://www.rederi.no/nrweb/mm.nsf/lupgraphics/NRs_høringsuttalelse_St_meld_nr_10.pdf/\\$file/NRs_høringsuttalelse_St_meld_nr_10.pdf](http://www.rederi.no/nrweb/mm.nsf/lupgraphics/NRs_høringsuttalelse_St_meld_nr_10.pdf/$file/NRs_høringsuttalelse_St_meld_nr_10.pdf)> [Nedlastet 20. februar 2011].

Norges Rederiforbund (30. mars 2011) *Klima er den største utfordringen menneskeheten står ovenfor* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<[http://www.rederi.no/nrweb/cms.nsf/\\$all/977FD3BC245E6D6DC12578630026594A](http://www.rederi.no/nrweb/cms.nsf/$all/977FD3BC245E6D6DC12578630026594A)> [Nedlastet 10. april 2011].

Norges Rederiforbund (6. juni 2010) *Mer enn fagre grønne løfter* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<http://193.212.171.50/default.asp?V_ITEM_ID=6041&AID=7246&TEMPORARY_TEMP_LATE=79> [Nedlastet 17. august 2010].

Offshore Energy Today (26. mai 2011). *Norway: Solstad Offshore Focuses on Climate Neutral Vessels* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.offshoreenergytoday.com/norway-solstad-offshore-focuses-on-climate-neutral-vessels/>> [Nedlastet 10. august 2011].

Reputation Institute (2010) *Global Reputation Pulse 2010 Top Line Report of the Most Reputable Companies in the World* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<http://cordis.europa.eu/fp7/ict/enet/documents/publications/rep-iinst-global-pulse-rpt2010.pdf>> [Nedlastet 10. januar 2010].

Skipsrevyen (24. januar 2011) *Satser på klimanøytale operasjoner* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.skipsrevyen.no/artikler/artikler-6-2010/tema-miljo-og-sikkerhet-til-sjos/135695.html>> [Nedlastet 28. januar 2011].

Solheim, E. (9. februar 2010) *Etter klimakonferansen I København. Konsekvenser for norsk skipsfart* [Internett]. Miljøverndepartementet. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/aktuelt/taler_artikler/ministeren/erik_solheim/2010/Etter-klimakonferansen-i-Kobenhavn.html?id=593264> [Nedlastet 28. januar 2011].

Solstad Offshore ASA (24. august 2010) *Solstad Offshore lanserer klimanøytrale skip* [Internett]. Skudeneshavn. Tilgjengelig fra: <<http://solstad.no/getfile.php/Green%20Operations/SOLSTAD%20OFFSHORE%20KLIMANØYTRALE%20SKIP.pdf>> [Nedlastet 30. august 2010].

Solstad Offshore ASA (29. april 2011a) *Årsrapport 2010* [Internett]. Skudeneshavn. Tilgjengelig fra: <http://solstad.no/getfile.php/Filer/Financial%20reports/2010/SOFF_Årsrapport_2010_Norsk.pdf> [Nedlastet 5. mai 2011].

Solstad Offshore ASA (9. november 2011b) *Kvartalsrapport 3. kvartal 2011* [Internett]. Skudeneshavn. Tilgjengelig fra: <http://solstad.no/getfile.php/Filer/Financial%20reports/2011/SOFF_3Q_2011.pdf> [Nedlastet 12. november 2011].

Solstad Offshore ASA (26. mai 2011c) *Solstad Offshore ASA inngår avtale om klimanøytral operasjon av skip* [Internett]. Skudeneshavn. Tilgjengelig fra: <http://www.co2focus.no/doc/Pressemelding-Klimanoytral_avtale_26052011.pdf> [Nedlastet 12. juni 2011].

Statsministerens kontor (20. desember 2005) *Politisk plattform for en flertallsregjering, utgått av Arbeiderpartiet, Sosialistisk venstreparti og Senterpartiet (Soria-Moria erklæringen 2005)* [Internett]. Soria Moria. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/2005/regjeringsplattform_SoriaMoria.pdf> [Nedlastet 3. februar 2011].

Stensvold, T. (24. august 2010) Gjør skipene klimanøytale. *Teknisk Ukeblad*, 24. august 2010 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.tu.no/industri/article256083.ece>> [Nedlastet 28. august 2010].

TV2- nyhetene (22.august 2010) *Sparte 120 millioner på klimadugnad* [Internett].
Tilgjengelig fra: <<http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/sparte-120-millioner-paa-klimadugnad-3271312.html>> [Nedlastet 10. august 2011].

9. Vedlegg

Vedlegg 1: TV2s innslag om Solstads miljøinitiativ 22.08.2010

(Transkribering av tale i tv-intervjuet er omgjort til tekst av Greve Hagen, 2011.)

«Sparer 120 millioner på klimaløft»

«For Karmøy-rederiet Solstad er miljøvern blitt god butikk. På kort tid har selskapet spart 120 millioner kroner – uten å investere en krone.»

Reporter: *«Med gigantiske motorer som spyr ut tonnevis med CO2 fra 37 skip som forsyner offshoreindustrien er ikke kildesortering av søppel nok for å gjøre en forskjell for miljøet. De reduserer fart, slår av motorer, strøm og alt som kan redusere drivstofforbruket. Resultatene er oppsiktsvekkende.»*

Tor Inge Dale: *«Vi håper på å spare i størrelsesorden 20 millioner liter i året. Det gir en reduksjon på 50-60 000 tonn CO2.»*

Reporter: *«Totalt har rederiet spart 100 millioner kroner det siste året. Dette er operatørselskapenes penger, som jubler siden de betaler. Men rederiet sparer selv 20 millioner på mindre vedlikehold av motorer som er mindre i bruk.»*

Tor Inge Dale: *«Dette er gratis, det koster ingenting, det er bare besparelser, så det er vinn-vinn, for miljøet, for kundene, for oss.»*

Reporter: *«Nå vil de videre, og utfordrer oljeindustrien.»*

Lars Peder Solstad: *«Nå er det på tide å ta det et steg videre og tilby våre kunder en klimanøytral operasjon.»*

Reporter: *«Men, da må kundene betale. I stedet for 100 millioner kroner i reduserte drivstoffregninger, skal 50 av disse millionene gå til kjøp av klimakvoter via FN.»*

Tor Inge Dale: *«Her kan vi vise at vi kan få en nullutslippsbåt gratis. Det må jo være god business for kunder som ønsker å være miljøvennlige.»*

Reporter: *«Solstad har klart mye med sine 37 skip. På verdensbasis finnes det totalt 2300 skip av samme type. I kroner kan disse spare over sju milliarder kroner i drivstoffutgifter. Miljøperspektivet er mer enn tre millioner tonn mindre CO2 utslipp.»*

Tor Inge Dale: *«Det er overraskende lett, egentlig. Det er nesten utrolig at ingen har tenkt på det før.»*

SOLSTAD OFFSHORE LANSERER KLIMANØYTRALE SKIP

Stavanger, 24.08.2010

Solstad Offshore utvider sin satsing på miljøvennlige operasjoner, og innfører et bransjeledende miljøkonsept for selskapets flåte. Med konseptet Climate Neutral Operations (CNO) vil rederiet, antakelig som det første i verden, innføre muligheten for å operere klimanøytrale skip.

Rederiet har over lengre tid satset på å redusere sine utslipp av forurensende gasser og utviklet i fjor systemet **Solstad Green Operations (SGO)**. Gjennom enestående og nytenkende innsats på alle nivåer i organisasjonen, har mannskapene ved hjelp av dette systemet redusert drivstoff forbruket med opptil 20 % i Solstads flåte.

Prosjektleder for nysatsningen SGO er offshorerederiets miljø- og utviklingsingeniør, Tor Inge Dale og i følge han er det dette arbeidet som nå åpner for det klimanøytrale offshore konseptet Climate Neutral Operations (CNO).

Sparer penger på klimanøytralitet

En grønn operasjon er et tiltak som sparer drivstoff. Klarer et skip å kutte med 500 liter diesel om dagen blir det registrert som en grønn operasjon i rederiets miljøsystem. Det finnes mange måter hvor skipene kan effektivisere sine miljøprestasjoner, og mannskapene om bord fokuserer sin innsats innenfor 7 hovedkategorier for miljøbesparelser. Utenom miljøbesparelsene, gir dette også besparelser for rederiets kunder. Nå vil rederiet åpne for å utnytte disse besparelsene til å bringe miljøarbeidet enda et hakk videre.

-I det klimanøytrale konseptet ønsker vi nå å invitere våre kunder til å bruke en del av de sparte drivstoffutgiftene på CNO, sier Dale og utdyper:

I praksis innebærer dette at kundene involveres i tre nivåer av rederiets miljøarbeid:

- 1) Kunden får oversikt over det aktuelle skipets miljø- og CO₂- regnskap.
- 2) Solstad Offshore gjennomfører reduksjonstiltak på båten og for hver SGO som blir registrert får man et direkte resultat i form av reduserte CO₂ utslipp, samt Nox- og eksosutslipp. Dessuten betaler rederiet Regnskogfondet for bevaring av 1000 m² regnskog. Målet er at hver båt skal gjennomføre ca 185 slike operasjoner hver i løpet av et år, noe som vil bevare 6,5 millioner m² regnskog og sikre bevarelse av samme mengde CO₂ som rederiets samlede utslipp.
- 3) Solstad Offshore kompensere, i samarbeid med kundene, for utslipp ved å investere i og støtte prosjekter som dokumentert gir CO₂-kutt i samsvar med FN's klimakvoter.

-CNO er et gjennombrudd på veien mot å bli en klimanøytral aktør og på grunn av besparelser fra SGO, er det for våre kunder faktisk dyrere å drifte et skip uten miljøtiltak, enn som fullstendig klimanøytralt. Det betyr at klimanøytrale skip faktisk også er et kommersielt lønnsomt tiltak som vi kan gjøre sammen med kundene, sier administrerende direktør Lars Peder Solstad.

Stort engasjement

Solstad Offshore har som målsetting at deres ansatte i løpet av 2010 skal ha gjennomført nærmere 6500 grønne operasjoner og bevart 6,5 millioner m² regnskog. Dette er et viktig bidrag i arbeidet for å bli verdens første klimanøytrale offshorerederi.

-Det er mannskapene som er selskapets miljøhelter. Deres kompetanse og erfaringer gjør tiltakene effektive, konkluderer Lars Peder Solstad.

Daglig leder i Regnskogfondet, Lars Løvold, mener prosjektet til Solstad Offshore er meget spennende, og at det vitner om et stort miljøengasjement i rederiet.

-At Solstad motiverer sine ansatte til å redusere egen forurensning på denne måten, er i seg selv prisverdig, men at de knytter dette opp mot tiltak som bevarer regnskog på global basis, gir prosjektet en ekstra dimensjon, sier Løvold. Han forteller at Regnskogfondet samarbeider både med den norske regjering og andre selskaper i arbeidet med bevaring av regnskog på global basis, men at Solstad Offshore foreløpig er det eneste rederi som samarbeider om regnskogbevaring.

Også internasjonalt har Solstad Offshores miljøtiltak blitt lagt merke til. I forbindelse med *Sustainable Shipping Awards 2010* i London ble Solstad Offshore shortlistet som et av tre rederier til prisen Green Shipping Initiative of the Year. Tirsdag ettermiddag er rederiet også invitert for å snakke om sitt miljøarbeid for alle Norges ambassadører, og Miljø- og Utviklingsminister Erik Solheim sier i en uttalelse at han er imponert over rederiets miljøarbeid. Han synes det er flott at rederiet nå har tatt initiativ til en kommersiell innfallsvinkel på et viktig og fremtidsrettet miljøkonsept, som ligger i forkant både av de gjeldende markedskrav og gjeldende myndighetskrav.

Under ONS 2010 i Stavanger 24.-27. august, er det miljøarbeidet og den klimanøytrale satsningen, som er rederiets hovedbudskap.

Vedlegg 3: Intervjuguide til kunden

1. Velkommen

1. Hensikt med intervjuet: Få informasjon om din bedrifts forhold til Solstad.
2. Konfidensialitet

2. Den eksterne interessenten

1. Fortell litt om din bedrift – type tjenester/ produkter, hvor, til hvem tilbys tjenestene/ produktene
2. Hvem er bedriftens viktige leverandører, kunder?
3. Samarbeidet med Solstad – hvor lenge, hvorfor Solstad?

3. CSR

1. Synes du generelt at bedrifter har et samfunnsansvar?
2. Hvordan fokuserer din bedrift på CSR?
3. Hvilke positive ringvirkninger tror du din bedrift oppnår som følge av deres CSR-arbeid?
4. Ville din bedrift fortsatt sitt arbeid med CSR dersom ingen visste om det?
5. Har du merket en tendens til mer eller mindre samfunnsansvar de siste årene i din bransje? (eksisterer det en forskjell mellom holdning og handling?)
6. Synes du offshore supply selskaper generelt er gode på samfunnsansvar?
7. Synes du Solstad skiller seg positivt eller negativt ut mtp CSR ift andre leverandører? Hvordan (konkrete eksempler)?

4. Om Solstad

1. Hvordan skiller Solstad seg fra andre i bransjen?
2. Hvordan oppfatter du Solstad ift hvordan de utfører tjenestene for dere?
3. Hvordan oppfatter du at samarbeidet mellom Solstad og din bedrift fungerer?
4. Hva synes du om kvaliteten på tjenestene Solstad tilbyr?
5. Hva synes du om prisen på tjenestene Solstad tilbyr?
6. Tror du CSR er med på å forme hva man tenker om Solstad som bedrift?
7. Har Solstads CSR- arbeid noen betydning for deres valg om å benytte Solstad som leverandør i fremtiden?

5. Miljøarbeidet til Solstad

1. Kjenner du til noen spesifikke CSR- tiltak Solstad har iverksatt?
2. Kjenner du til Solstad Green Operations?
 1. Hva kan du si om SGO?
 2. Hvordan har du fått denne informasjonen?
 3. Hva synes du om tiltaket?
 4. Hvordan påvirker SGO dere som bedrift?
3. Kjenner du til Climate Neutral Operations?
 1. Hva vet du om satsingen?
 2. Hvordan har du fått kjennskap til CNO?
 3. Er det aktuelt for dere å inngå en avtale om klimanøytral drift? Hvorfor, hvorfor ikke?
4. Hvilket inntrykk har du av Solstads miljøarbeid?
5. Har miljøarbeidet påvirket kvaliteten eller prisen på tjenestene fra Solstad?

6. Føler du Solstads miljøfokus er et resultat av:
 1. å tilpasse seg fremtidige reguleringer
 2. ønsket om å være miljøvennlig
 3. ønsket om å følge trenden i markedet
 4. ønsket om å oppnå et godt omdømme?

6. Omdømme

1. Hvordan vil du beskrive Solstad (som en person) ift andre kunder og leverandører du jobber med?
2. Føler du Solstad forsøker å skille seg ut blant leverandørene? (ved å bygge opp et fordelaktig image)
3. Tror du Solstad burde bruke mer PR- tiltak for å skille seg ut blant sine konkurrenter?
4. Synes du Solstad forsøker å fremstå på en annen måte enn de egentlig er? (forsøker de å skape et image som ikke er reelt for bedriften?)
5. Hvilke aktiviteter tror du er med på å bygge et godt omdømme for en bedrift?
6. Hvilken betydning tror du et godt omdømme har for bedriften?

7. Avslutningsvis

1. Har du noen forslag til hva Solstad kan gjøre bedre?
2. Har du noen forslag til hvordan Solstad kan bygge sitt omdømme de neste årene?
3. Har du noen avsluttende kommentarer vedrørende Solstads omdømme og miljøarbeid jeg ikke har berørt?

Vedlegg 4: Sertifikat for klimanøytralitet for Normand Mjolne



PERIOD	Q4 2011
CLIENT	
VESSEL	Normand Mjolne
TYPE	CER (Certified Emission Reduction)
QUANTITY	1 160 tonnes CO ₂
CDM PROJECT NUMBER	0928 - The Norte III-B Landfill Gas Project, Argentina

The owner of this document has through Climate Neutral Operations compensated for greenhouse gas emissions related to the purchased AHTS services.

The Solstad Climate Neutral Operations concept is based on a co-operation between client, crew and Solstad office. Solstad Shipping has calculated the greenhouse gas emissions for the relevant period based on the estimated fuel consumption, and purchased the equivalent amount of emission credits on behalf of the client.

The emission credits are issued by UN and called CER (Certified Emission Reduction). These are part of the Kyoto Protocol's mechanism to combat global warming, called the Clean Development Mechanism. A CER is an official emission credit which guarantees the reduction of greenhouse gas emissions and also supports sustainable growth in developing countries. When a CER is issued, the reduction in greenhouse gas emissions has already taken place. By purchasing CERs, the owner of this document is funding the reduction of GHG emissions equivalent to the face value of this certificate. The CERs are imported to the Swiss Carbon Registry (FOEN), where they will be surrendered on behalf of the buyer. The CERs are consequently removed from the market and can never be used again.

For more information about emission credits, please visit www.co2focus.com



Per Otto Larsen
Head of Carbon Management Services
CO₂focus AS




Svein Erik Isaksen
Environmental Engineer
Solstad Shipping AS



SOLSTAD OFFSHORE

CDM 0928 - The Norte III-B Landfill Gas Project, Argentina

The landfill project is located at the The Norte III-B landfill site in the District of San Miguel, Province of Buenos Aires. The project consists in reducing greenhouse gases (GHGs) through capture and electricity generation of landfill gases. The landfill started its operation in 2006 and treats about 4 million tons of municipal waste per year from Buenos Aires metropolitan area and suburbs.

Waste handling technology is not well developed in Argentina. Uncontrolled landfills pollute the local environment and are potential grounds for disease proliferation and fire accidents. In addition landfills produce greenhouse gases as a result of the breakdown process of the waste.

The project has resulted in a well developed active gas collection, electricity generation and waste water treatment. Without this project methane would escape uncontrolled to the atmosphere. Methane (CH₄) has a high global warming potential, contributing 21 times more to the climate change than CO₂. Therefore the climate benefits are huge by collecting and generating electricity out of waste, since methane from landfills around the world have a considerable impact to the climate change.



The project fulfils the criteria for becoming a CDM project (Clean Development Mechanism) and has thus been validated by Det Norske Veritas and approved by the UN. The project has been possible to realise thanks to the CDM validation and the following issuing of CER (Certified Emission Reduction) credits by the UN.



By managing the landfill, the project reduces global CO₂-emissions by 150 000 tons CO₂ per year¹.

For more information about the project, please refer to the CDM project 928 at UNFCCC website <http://cdm.unfccc.int/index.html>

Aerial photo of the Norte III Environmental Complex

¹ Corresponds to an annual CO₂ emission from more than 60 000 private cars.