



Bærekraftige investeringer i shippingbransjen

En studie av hvordan shippingselskaper bruker bærekraftige investeringer til å håndtere interessentrelasjoner og dermed ressursene deres

Sander Riis Eilertsen

Veileder: Bård Fyhn

Masteroppgave, Økonomi og Administrasjon, Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Konseptet *bærekraftig utvikling* har fått en fremtredende rolle i politikk, næringsliv og samfunnsdiskursen. De siste årene har omfanget av bærekraftige investeringer i norsk shippingbransje, en av landets viktigste næringer, økt kraftig. Mitt ønske har i den sammenheng vært å bidra med innsikt om *hvorfor*. Et stort utvalg litteratur peker i retning av at interessentrelasjoner spiller en viktig rolle for selskapers strategiske retningsvalg. Det skyldes at interessentene besitter ressurser som er viktige for selskapet, og dermed har makt over selskapet. Samtidig er maktforholdene gjensidige, slik at selskapet kan styrke sin makt overfor interessentene ved å foreta ulike aktiviteter, for eksempel bærekraftige investeringer. Slik får de bedre kontroll over interessentenes ressurser. Formålet med studien har vært å kartlegge hvordan shippingselskaper bruker bærekraftige investeringer til å håndtere interessentrelasjoner og dermed kontrollen over ressursene deres.

Studien har brukt flercasestudie som strategi, og kvalitativ datainnsamling som metode. Data er innsamlet gjennom intervjuer av fem ledere i norske rederier, som jobber tett på beslutninger om bærekraftige investeringer. Intervjuene avdekker at shippingselskapenes viktigste interessenter er finansinstitusjoner (herunder banker, obligasjonsutstedere, og investorer), kunder, ansatte, konkurrenter og myndigheter. Interessentene er viktige i lys av å besitte finansielle ressurser, humankapital, teknologi og juridisk makt. Videre avdekker oppgaven at shippingselskapenes betydeligste investeringer i bærekraft kan deles i fire kategorier: Utvikling av nye forretningsområder, utvikling av ny teknologi, kommunikasjonsarbeid, og ren hugging av skip.

Oppgaven finner at hensikten med investeringene, som foretas for å styrke makten overfor interessentene, kan deles i tre. Shippingselskap ønsker å utvide tilgangen til følgende interessenter og deres ressurser: Finansinstitusjoner og deres finansielle ressurser; ansattes humankapital; og kunder, som besitter finansielle ressurser.

Videre forsøker shippingselskapene å øke egen status i øynene til finansinstitusjoner, ansatte, kunder, konkurrenter og nasjonale myndigheter. Det kan føre til at de tiltrekker seg flere kunder, dyktige ansatte, mer finansiell kapital, får bedre relasjoner med konkurrenter, eller at politiske beslutninger faller i deres favør. Et viktig funn i denne sammenhengen er den sosiale kapitalen som ligger imellom shippingselskaper og kunder, finansinstitusjoner og

ansatte. Ved å bli mer bærekraftig får shippingselskapene tilgang til sosial kapital, og dermed tilgang til andre ressurser, som for eksempel finansiell kapital.

Til sist ønsker shippingselskapene å bli mer eksklusive for finansinstitusjoner, ansatte og konkurrenter. Med «eksklusiv» menes at de kan tilby produkter og tjenester de er alene om, eventuelt som del av et fåtall. Det kan gi tilgang på finansiell kapital og høyt verdsette ansatte.

Forord

Denne oppgaven er mitt avsluttende arbeid etter fem og et halvt år som student ved Norges Handelshøyskole. Valget av oppgave baserer seg på interesse for samfunnsaktuelle spørsmål. I løpet av studietiden har jeg jobbet i ulike selskap og organisasjoner, privat og offentlig, i Norge og i utlandet. Over alt har det blitt snakket mangt og mye om bærekraft. Det har fascinert meg og var avgjørende for at jeg valgte å studere bærekraft.

Man kan være uenig, men etter mitt skjønn er debatten om bærekraft i uforholdsmessig stor grad preget av polarisering og etisk ladede oppfordringer. Budskapet til den oppvoksende generasjonens ledestjerne, Greta Thunberg, som hun i fjor høst rettet mot verdens ledere, gir et passende stillbilde.

«*How dare you!*» (BBC, 2020).

Mitt ønske er å vende blikket vekk fra de etiske/moralske sidene ved bærekraft som en nødvendighet, og studere de praktiske aspektene ved å drive bærekraftig. Derav fokuset på bærekraft som et middel for å kontrollere viktige ressurser.

Det hadde ikke vært mulig uten de fem respondentene, som har avsett sin verdifulle tid – for å gi meg verdifull informasjon. Hvis det ikke var for anonymitet, ville jeg her takket dem med navn. Navngi – og takke! – kan jeg derimot min eminente veileder, Bård Fyhn. Med et skarpt blikk for uregelmessigheter og argumentasjon som ikke holder vann, har han loset meg gjennom dette arbeidet.

Oslo, 20. desember 2020.

Sander Riis Eilertsen

Sander Riis Eilertsen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD.....	4
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
1. INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	9
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	11
1.3 MOTIVASJON FOR OPPGAVEN.....	11
1.4 STUDIENS OPPBYGNING.....	11
1.5 BEGREPSAVKLARING	11
2. TEORI.....	13
2.1.1 <i>Bærekraft</i>	14
2.1.2 <i>Bærekraftige virksomheter</i>	15
2.1.3 <i>Bærekraft i næringslivet – et historisk bakteppe</i>	17
2.1.4 <i>Kritikk av teori</i>	18
2.2 INTERESSENTTEORI.....	19
2.2.1 <i>Identifikasjon av interessenter</i>	20
2.2.2 <i>Kritikk av teori</i>	22
2.3 MAKT.....	22
2.3.1 <i>Bakgrunn</i>	22
2.3.2 <i>Makt-avhengighet-relasjoner</i>	23
2.3.3 <i>Maktbalanserende operasjoner</i>	24
2.3.4 <i>Uttekslingsrelasjoner</i>	25
2.3.5 <i>Ressurser</i>	27
2.3.6 <i>Ressursavhengighet</i>	28

2.3.7	<i>Forpliktelse</i>	29
2.3.8	<i>Sosial kapital</i>	29
2.3.9	<i>Kritikk av teori</i>	30
3.	METODE	32
3.1.1	<i>Forskningsdesign</i>	32
3.1.2	<i>Forskningsfilosofi</i>	32
3.1.3	<i>Tilnærming</i>	33
3.2	KONTEKST.....	33
3.3	FORSKNINGSMETODE	34
3.3.1	<i>Forskningsstrategi</i>	35
3.4	DATAINNSAMLING	35
3.4.1	<i>Dokumentanalyse</i>	36
3.4.2	<i>Intervju</i>	36
3.4.3	<i>Utvalg</i>	36
3.4.4	<i>Fremgangsmåte</i>	39
3.5	DATAANALYSE.....	40
3.5.1	<i>Tematisk analyse</i>	40
3.5.2	<i>Koding og analyse</i>	41
3.6	EVALUERING.....	42
3.6.1	<i>Pålitelighet</i>	43
3.6.2	<i>Troverdighet</i>	44
3.6.3	<i>Overførbarhet</i>	46
3.6.4	<i>Bekreftbarhet</i>	49
3.7	ÉTISKE VURDERINGER	47

4.	FUNN.....	48
4.1	PERSPEKTIVER PÅ BÆREKRAFT	49
4.2	SHIPPINGBRANSJENS FREMSTE INTERESSENER OG DERES RESSURSER	52
4.2.1	<i>Finansinstitusjoner</i>	53
4.2.2	<i>Kunder</i>	55
4.2.3	<i>Konkurrenter</i>	56
4.2.4	<i>Myndigheter</i>	57
4.2.5	<i>Ansatte</i>	58
4.3	HVILKE INVESTERINGER GJØR SHIPPINGSELSKAP I BÆREKRAFT?	60
4.3.1	<i>Nye forretningsområder</i>	60
4.3.2	<i>Ny teknologi</i>	61
4.3.3	<i>Kommunikasjon</i>	63
4.3.4	<i>Ren hugging av skip</i>	65
4.4	HVORDAN INTERESSENTRELASJONER HÅNDBERES GJENNOM DE BÆREKRAFTIGE INVESTERINGENE	66
4.4.1	<i>Nye forretningsområder</i>	66
4.4.2	<i>Ny teknologi</i>	66
4.4.3	<i>Kommunikasjonsarbeid</i>	68
4.4.4	<i>Ren hugging av skip</i>	69
5.	ANALYSE.....	70
5.1	INTERESSENER	70
5.2	BÆREKRAFTIGE INVESTERINGER.....	72
5.2.1	<i>Hvem investerer?</i>	72
5.2.2	<i>Investeringer i nye forretningsområder</i>	73
5.2.3	<i>Utvikling av ny teknologi</i>	76

5.2.4	<i>Kommunikasjonsarbeid</i>	80
5.2.5	<i>Ren hugging av skip</i>	84
6.	AVSLUTNING	86
6.1	OPPSUMMERING AV RESULTATER OG KONKLUSJON	86
6.2	TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	87
6.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	90
6.4	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	90
	LITTERATURLISTE	92
7.	VEDLEGG	100

Oversikt over figurer og tabeller

<i>Figur 1. Identifikasjon av interessenter</i>	20
<i>Figur 2. Maktrammeverk</i>	24
<i>Figur 3. En fiktiv sammenkobling av noder: – et utvekslingsnettverk</i>	26
<i>Tabell 1. Utvalg</i>	39
<i>Figur 4. De viktigste interessentene</i>	52
<i>Figur 5. Kategorier av bærekraftige investeringer</i>	60
<i>Figur 6. Kontinuumet av kostnadsreduksjon</i>	73
<i>Figur 7. Hensikten med utvikling av nye forretningsområder</i>	75
<i>Figur 8. Hensikten med utvikling av ny teknologi</i>	79
<i>Figur 9. Hensikten med kommunikasjonsarbeid</i>	84
<i>Figur 10. Hensikten med ren hugging av skip</i>	85

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Hver dag seiler om lag 60.000 skip på verdens hav, og transporterer råvarer, klær, materialer, biler og mat. Shippingindustrien fasiliteter for 90 prosent av den globale handelen og er dermed en viktig brikke for verdens logistikksystem (IMO, 2020a). Samtidig slipper fartøyene årlig ut 940 millioner tonn CO₂ og er ansvarlig for ca. 15% av klimagassutslippet til den globale transportsektoren (IMO, 2020a). Skipsfart er også en betydelig kilde til utslipp av nitrogenoksid og svoveldioksid hvorav 90 prosent av verdens svoveldioksidutslipp tilskrives shippingbransjen (Bellona, 2020; IMO, 2020a).

Klassisk økonomisk teori tilsier at selskaper skal maksimere profitt innen gitte markedsforhold og reguleringer (Golsbee, Syverson & Levitt, 2016). Med dette utgangspunktet vil *bærekraft* hensyntas om det er juridisk betinget eller etterspørres i markedet, men har ingen verdi i seg selv. Likevel har bærekraft fått en sentral posisjon i næringslivet. Lenge var begrepet ansett som et nisjebegrep forbeholdt aktivister. Det har med årene endret seg: Bærekraftig utvikling er nå et etablert, globalt konsept i politikk, samfunn og næringsliv, og fungerer som en internasjonal målestokk for ansvar, frihet og kultur (Bachmann, 2010; Reidel, 2010). Utviklingen skøyt fart da FN i 1987 gjorde begrepet «bærekraftig utvikling» kjent for verdenssamfunnet (UN, 1987). At konseptet siden har fått stor relevans, vises gjennom internasjonale avtaler som FNs Bærekraftsmål for 2030, Parisavtalen fra 2015, og IMOs vedtak om å redusere CO₂-utslipp fra shippingindustrien med 40% innen 2030, sammenlignet med 2008-nivået (UN, 2015a; UN, 2015b; IMO, 2020a).

Norge er verdens femte største skipsfartsnasjon målt i flåteverdi (Helseth, Fjose, & Jakobsen, 2019). Dermed besitter norske rederier et potensial til å opptre som en ledende, ansvarlig aktør i en global økonomi og politisk landskap som orienterer seg etter bærekraftige løsninger. Flere er også sitt ansvar bevisst. I 2019 investerte norske rederier 5 milliarder kroner i teknologiske løsninger som bidrar til å redusere utslipp. Den grønne omsetningen i norsk shippingbransje har på få år mangedoblet seg, men utgjorde kun 7 prosent av total omsetning i maritim næring i 2018 (Helseth et al., 2019). Det observeres følgelig at shippingselskaper har ulike syn på hvorfor og hvordan investere bærekraftig.

I henhold til klassisk økonomisk teori vil selskap innad i bransjer konvergere mot hverandre, og profitten jevnes ut (Norman & Orvedal, 2010). Forskjeller i strategi og profittnivå forklares med ulik industristruktur. Flere forskere argumenterer imidlertid for at kontroll over verdifulle ressurser er det viktigste for å sikre konkurransedyktighet innad i en bransje (Barney, 1991; Hunt & Derozier, 2004; Makadok, 2001; Wernerfelt, 1984). Lenge vektla litteraturen intern utvikling og beskyttelse av verdifulle ressurser, som det viktigste tiltaket for å sikre konkurransefordeler. Senere har forskere tatt til orde for at ikke alle ressurser kan utvikles og beholdes internt, men besittes av interessenter. På denne bakgrunn er hvordan håndterer interessentreksjoner, et av selskapets viktigste fokusområder (Argyres & Mayer, 2007; Dyer & Sing, 1998; Kale, Dyer & Singh, 2002). Selskap er sosialt inkorporert med ulike interessenter, som myndigheter, media, ansatte, konkurrenter etc. Shippingbransjen har spesielt mange tilknytninger ettersom den forholder seg til interessenter over hele verden. Nettverket byr imidlertid på utfordringer da forskjellige interessenter forventer ulike prioriteringer (Ice, 1991). Interessenter har makt til å endre selskapers strategiske retning. Samtidig kan også selskap utøve innflytelse på- og styrke maktforholdene til interessentene (Dutton & Dukerich, 1991; Flanagan, 1954; Hoffman & Ocasio, 2001; Ihlen, 2013).

Pfeffer & Salancik (1978) argumenterer for at selskap er avhengige av en rekke interessenter, som er viktige i lys av sine ressurser. Derfor foretas ulike aktiviteter, for eksempel reorganisering av styre og investeringsbeslutninger, med hensyn på å styrke makten over interessentene, og dermed få bedre kontroll over ressursene deres. Ulike studier har studert hvilken rolle interessentreksjonen og ressurstilgang spiller for hvorfor og hvordan selskaper investerer i bærekraft. Ønsket om å oppnå legitimitet blant interessenter er en viktig årsak til at britiske og japanske selskap blir mer bærekraftige (Bansal & Roth, 2017). Økt kundetilgang er en sentral årsak til at vinprodusenter investerer i bærekraftige løsninger (Gabzdylova, Raffensperger & Castka, 2009). For shippingbransjens del finner Yuen, Wang, Wong & Zhou (2017) at interessenters forventninger påvirker hvorvidt shippingsselskaper velger å bli mer bærekraftige. Å ta hensyn til interessenter er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med implementering av bærekraft i shippingsselskaper, finner Tran, Yuen, Li, Balci & Fa (2020). Samtidig mangler studier av hvordan shippingbransjen bruker bærekraftige investeringer som verktøy for å håndtere interessentreksjoner og dermed kontrollere ressursene deres. Vi har sett at bærekraft får stadig større aktualitet i shippingbransjen, en av landets viktigste næringer. Temaet er aktuelt, og en dypere innsikt kan bidra til forståelse for hvordan bransjen håndterer en av samtidens store utfordringer.

1.2 Formål og problemstilling

På bakgrunn av det ovennevnte vil oppgaven søke å bidra med ny innsikt om bærekraftige investeringer som middel for å håndtere interessentrelasjoner og ressurskontroll, ved å besvare følgende problemstilling:

Hvordan bruker shippingsselskaper bærekraftige investeringer som verktøy til å håndtere interessentrelasjoner og dermed kontrollere ressursene deres?

1.3 Motivasjon for oppgaven

Til tross for at bærekraft i flere tiår har vært på tungen til verdens toppledere, har ikke næringslivet mobilisert fullt før de siste 3-4 årene. Mange tema og saksområder er ennå utforsket. Mitt ønske er å kartlegge og bidra med innsikt om bærekraftige aktiviteter i shippingbransjen, en av landets viktigste næringer og som kan sies å ha ry på seg for å være utslippsintensiv. Med dette håper jeg å kunne opplyse et saksområde som ennå er i startfasen hva forskning angår; å bidra med innsikt om hvilke investeringer som er egnet for best mulig håndtering av interessentrelasjoner; og kanskje dermed motivere til handling.

1.4 Studiens oppbygning

Oppgaven består av seks kapitler. I andre kapittel presenteres teorigrunnlaget, før det i tredje kapittel redegjøres for hvilken strategi som er valgt for forskningsprosessen, samt de metodiske valgene som er tatt. En diskusjon av oppgavens etiske aspekter vil også gjøres. I fjerde kapittel fremlegges oppgavens funn. Deretter følger analysen, oppgavens femte kapittel, hvor funnene analyseres. I sjette kapittel fremlegges konklusjon og svar på problemstillingen, samt oppgavens begrensninger, teoretiske- og praktiske implikasjoner.

1.5 Begrepsavklaring

Det er formålstjenlig å presisere hvilke aktiviteter oppgaven tillegger «investering». Oppgaven tar utgangspunkt i «investeringer» som en overordnet samlebetegnelse for alle investeringer og aktiviteter shippingsselskaper gjør med hensyn på bærekraft. Definisjonen til Det Norske Akademi (2020) står nærmest oppgavens formål. Der defineres investering som:

«Det å bruke tid, penger, krefter på noe som man regner med vil lønne seg over tid». Slik sett er f.eks. bærekraftsrapportering en bærekraftig investering, selv om enkelte kan hende ikke assosierer rapportering med et driftsmessig investeringsobjekt.

«Bærekraftige investeringer» kan gi assosiasjoner til målrettede investeringer i bærekraftige, finansielle verdipapirer, som aksjer og obligasjoner. Det kan også være tilfelle i denne oppgaven, dersom funnene avdekker at shippingsselskaper gjør slike investeringer. Men jamfør definisjonen kan «bærekraftige investeringer» like gjerne dreie seg om at selskapene investerer i ny, bærekraftig teknologi, eller bruker penger på markedsføring av bærekraft.

2. Teori

Den presenterte litteraturen er valgt med hensyn på næringsliv- og organisasjonskontekst, i henhold til problemstillingens fokus. I tillegg presenteres kritikk av den benyttede teorien. Antakelsen er at ved å studere mangler ved teorien, vil dens sterkeste sider kunne tre tydeligere frem, noe som bidrar til en mer solid analyse av problemstillingen.

Teoridelen er tredelt og innledes med 2.1, herunder teori om bærekraftbegrepet og bærekraftige virksomheter. Dette presenteres for å danne et teoretisk bakteppe for senere drøfting av shippingsselskapers bærekraftige investeringer, og forståelse av hva det innebærer å «investere bærekraftig», som formulert i problemstillingen. Deretter presenteres historie om bærekraft i næringslivet. Dette gjøres for å få danne historiske perspektiver som kan bidra til å sette bærekraftige investeringer i shippingbransjen i en tydeligere kontekst.

Videre, i del 2.2, presenteres interessenteori da interessenter er en sentral del av problemstillingen. Ulike syn på hva en interessent er, vil belyses, samt hvordan en kan identifisere interessenter. Teorien danner grunnlaget for senere drøftingen av hvem som er shippingbransjens fremste interessenter.

Flere forskere trekker frem Pfeffer & Salanciks (1978) teori om ressursavhengighet som et nyttig rammeverk for å studere relasjonen mellom selskaper og deres interessenter. Det skyldes at den plasserer kontroll over kritiske ressurser som det sentrale analysemomentet (Frooman, 1999; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Rowley, 1997). Dermed kan man systematisk identifisere interessenter og deres ressurser, og studere hvilken rolle ressursene spiller for selskapets håndtering av interessentrelasjonen (Casciaro & Piskorski, 2005). Teorien om ressursavhengighet skal følgelig presenteres i tredje del, 2.3. I analysen vil teorien benyttes for å analysere hvordan shippingsselskaper håndterer interessentrelasjonen med bærekraftige investeringer.

Ressursavhengighet bygger på Emersons (1962) maktrammeverk og teori om utvekslingsrelasjoner (Emerson, 1972), og en presentasjon av nevnte er nødvendig for å forstå ressursavhengighet. Dette gjøres innledningsvis i 2.3.

2.1.1 Bærekraft

Det norske begrepet «bærekraft» er en oversettelse av det engelske *sustainable*, som igjen stammer fra det latinske ordet *sustenerere*, som betyr «å støtte opp under», eller «oppretholde» (Nystad, Jaminon & Jakobsen, 2008). Bærekraft er et konsept som nok har eksistert like lenge som menneske; som gjenfinnes i alle kulturer; og som kan innta flere ulike former (Schreiber, 2004). En innsjø i Sør-Amerika vitner om at bærekraft har vært en del av kulturen også i pre-historiske samfunn. Den heter «Manchau gagog changau gagog chaugo gagog amaug», som betyr: Vi fisker på vår side, dere fisker på deres, og ingen fisker i midten (Schreiber, 2004). Dette kan tolkes som en oppfordring om bærekraftig bruk av naturressursene, her i form av ren overlevelsesstrategi (Schreiber, 2004).

Begrepet «bærekraftig utvikling» ble først tatt i bruk i forbindelse med forvaltning av naturressurser. Det forekom i tysk forstvitenskap på 1700-tallet da skogseiere ville skape en praksis for forvaltning av skogene, med et langsiktig perspektiv. Grunntanken var at de ikke skulle ta ut mer tømmer enn det som tilsvarte etterveksten, for dermed å kunne ta likt utbytte i fremtiden (Nystad et al., 2008).

Spoler man frem til etter-industriell tidsalder, går det et vannskille for bruken av begrepet i økonomisk og politisk sammenheng. I 1987 aktualiserte FNs verdenskommisjon for miljø og utvikling, ledet av Gro Harlem Brundtland, begrepet «bærekraftig utvikling» for verdenssamfunnet. Kommisjonen la følgende betydning til begrepet: Utvikling som møter behovene i dag uten å gå på kompromiss med muligheten fremtidige generasjoner har til å møte deres behov (UN, 1987). De argumenterte for at menneskelige handlinger og miljøet er uløselig tilknyttet – dermed følger et ansvar for å ivareta miljøet, selve rammen for menneskelig utvikling (UN, 1987). I 1997 ble World Summit on Sustainable Development avholdt, hvor FNs medlemsland forsterket sine forpliktelser til bærekraftig utvikling. Kommisjonen spesifiserte ideen om bærekraftig utvikling ved å dele den i tre pilarer: økonomisk utvikling, sosial inkludering, og beskyttelse av miljøet (UN, 2002).

Fokuset på bærekraft har siden økt, både fra myndigheters hold, men også i næringslivet (Reidel, 2010). Det har blant annet kommet til uttrykk gjennom ulike internasjonale konvensjoner og arbeidsplaner. FNs bærekraftsmål mot 2030 er FNs medlemsland sin felles arbeidsplattform for å utrydde fattigdom, utjevne ulikhet og stoppe klimaendringene innen

2030. Vedtatt i 2015, består den av 17 delmål som søker å balansere hensynet til økonomisk, sosial og miljømessig utvikling (UN, 2015a.) For shippingbransjens del har fokuset blant annet materialisert seg gjennom reglementet IMO 2020, vedtatt av International Maritime Organization (IMO) i 2016. Avtalen fastslår at svovelinnholdet i drivstoff brukt i shipping skal reduseres fra dagens 3,5 prosent til 0,5. Bestemmelsen gjelder for alle IMOs medlemsland (IMO, 2020b). Videre har IMO bestemt at CO₂-utslippene i shippingbransjen skal reduseres med 50% innen 2050 (IMO, 2020a).

2.1.2 Bærekraftige virksomheter

Hva er en «bærekraftig virksomhet»?

En bærekraftig virksomhet er en virksomhet som har minimalt negativ og potensielt positiv påvirkning på miljøet - lokalt og globalt - og samfunnet den opererer i. Dette oppnås ved gjennom å ha trippel bunnlinje, hevder Elkington (1994), Bocken, Short, Rana & Evans (2014) og Dyllick & Hockerts (2002). Trippel bunnlinje innebærer å ta høyde for de samfunnsøkonomiske kostnadene ved selskapsdriften, i henhold til FNs tre pilarer for bærekraftig utvikling. Derav «trippel» bunnlinje. Man innkalkulerer de sosiale og miljømessige kostnadene ved driften, og gjør seg økonomisk ansvarlig for disse. Slik vil man møte etterspørselen til dagens marked, uten å frata fremtidige generasjoner muligheten til det samme. For eksempel: Et oljeselskap som ønsker å oppnå trippel bunnlinje, er nødt til å innkalkulere og stå økonomisk ansvarlig for CO₂-utslippet det bidrar til. Grunntanken er at selskapers mål ikke kan separeres fra samfunnets mål, hvorav sistnevnte er det overordnede. Derfor er selskaper nødt til å ta sitt bærekraftsansvar på alvor (Elkington, 1994; Bocken et al., 2014; Dyllick & Hockerts, 2002).

Cooney (2009) argumenterer på sin side for at en virksomhet er bærekraftig - eller «grønn» - dersom den matcher en eller flere av følgende kriterier: 1) inkorporerer bærekraft i hver eneste forretningsbeslutning; 2) tilbyr miljøvennlige produkter eller tjenester som erstatter etterspørselen etter ikke-grønne produkter; 3) er mer bærekraftig enn sine tradisjonelle konkurrenter; eller 4) gir varige forpliktelser til miljøprinsipper i forretningsdriften.

Corporate sustainability

Corporate sustainability (CS) er forretningsstrategi som tar utgangspunkt i bærekraft som verktøy for å sikre langsiktig verdiskapning overfor selskapets fremste interessenter (Purkayastha, 2019; Ashrafi, Acciaro, Walker, Magnan, & Adams, 2018). Strategien bygger på Elkingtons (1994) filosofi om trippel bunnlinje. Tanken er at selskap som tar hensyn til etiske, sosiale, miljømessige, kulturelle og samfunnsøkonomiske dimensjoner ved egen drift, vil oppnå større profitt. Dette gjennom at 1) de er bedre rustet til å utnytte forretningsmuligheter innen bærekraft; og 2) det vil minimere risikoen som følger en lite bærekraftig drift, for eksempel forurensning av lokalmiljøet. Sistnevnte kan innebære høyere sannsynlighet for dårlig omdømme, som igjen påvirker aksjekursen negativt, osv. En viktig antakelse om CS er at det hjelper selskaper å overleve på *lang sikt*, selv om fokuset på bærekraft kan medføre betydelige kostnader i dag (Purkayastha, 2019; Ashrafi et al., 2018).

Grunntrekkene ved corporate sustainability er: 1) *åpenhet*, som innebærer jevn dialog i form av åpen, ærlig kommunikasjon med aktuelle interessenter. 2) *Engasjement av interessenter*, som innebærer å lytte til, og påvirke ansatte og eksterne interessenter, for eksempel kunder eller investorer, til å omfavne bærekraft; og 3) *langsiktig tankegang*. Ved å tenke langsiktig og målrettet kan selskap identifisere nye forretningsmuligheter, eventuelt muligheter for energieffektivisering eller lavere produksjonskostnader (Ashrafi et al., 2019).

Lozano (2013) finner at de viktigste eksterne driverne for Corporate Sustainability er kunders etterspørsel, juridiske krav, samt ønske om bedre omdømme. Lodhia & Martin (2014) Studerte bruk av CS-strategier i australske gruveindustrien, og fant at det forbedrer relasjonen til lokalsamfunnet, og dermed bedriftens omdømme. Lueg, Pedersen & Clemmensen (2013) studerte implementering av CS i den skandinaviske moteindustrien. De finner at implementering av CS medfører forutsigbarhet og gode interessentrelasjoner. Det skyldes at en implisitt «kontrakt» underskrives mellom selskap og deres interessenter; de liker selskapets bærekraftige fokus og foretrekker derfor deres produkter. Samtidig fører implementering av CS til bedre og mer effektivt lederskap da selskapet tiltrekker seg motiverte ledere.

ESG

Faktorene Environmental, Social, Governance, også kjent som *ESG*, utgjør et rammeverk for å vurdere det bærekraftige avtrykket til selskaper. Rammeverket er en mye anvendt målestokk i næringslivet (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). Som regel bruker

finansinstitusjoner, for eksempel investeringsfond og banker, rammeverket for å vurdere fremtidig avkastning og risiko. Dermed kan ESG-rammeverket påvirke selskaper til å dreie i en mer bærekraftig retning, slik at de får tilgang til ressursene de er avhengige av, for eksempel finansielle ressurser (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

- «Environmental» er en målestokk for hvorvidt selskapet tar hensyn til driftens påvirkning på klima og miljø.
- «Social» måler hvorvidt selskapet tar hensyn til sosiale problemstillinger, som mangfold i selskapet, menneskerettigheter, og hvorvidt de ivaretar konsumentene av produktet/tjenesten(e) de selger.
- «Governance»-delen er en vurdering av hvor godt selskapet styres. Her tas det hensyn til sammensetning av styre, relasjonen til investorer, samt behandling av ansatte: HMS-hensyn, deres lønn og kompensasjoner, og lignende (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

2.1.3 Bærekraft i næringslivet – et historisk bakteppe

Tysk forstvitenskap er som nevnt det tidligste kjente eksempelet på økonomisering av bærekraftig utvikling. Etterkrigstiden så flere eksempler på virksomheter som bidro til forringelse av miljø og klima (Daubanes & Rochet, 2016). Det var ikke uvanlig etter datidens standarder, men samfunnet hadde endret seg: Menneske- og arbeiderrettigheter stod nå i fokus. Eksempelvis krevde giftige skyer over britiske byer, et resultat av kullbrenning, flere liv (Reitze, 1999). Myndighetene svarte med «UK Clean Air Act» av 1956, som påla selskapene strengere restriksjoner (Reitze, 1999). På 1970-tallet ble flere NGOer (ikke-statlige organisasjoner) med fokus på miljø- og klimasaken stiftet, samtidig som deres makt og innflytelse økte. Typisk retter NGOer fokus og ansvarsbyrde på private selskaper i like stor grad som myndigheter (Daubanes & Rochet, 2016). To fremtredende eksempler er Greenpeace og Friends of the Earth.

Fra 1990-tallet og utover fikk bærekraft stadig større aktualitet og aksept i næringslivet (Spindler, 2013). Et eksempel er det internasjonale industrikonsernet Unilever, som gjennom sin «Sustainable Living Plan» setter mål om å doble størrelsen på selskapet, men samtidig halvere sitt miljøavtrykk og hjelpe over en milliard mennesker til økt levestandard (Murphy, 2017). Samtidig erkjenner stadig flere at bærekraftsutfordringene ikke kan løses av

enkeltaktører alene (Dooley, Carlson, Schöner, Subramanian, Childs, 2011). Derfor har flere samarbeid mellom næringsliv, akademia, myndigheter og NGOs i senere år blitt etablert, med mål om å løse problemene sammen (Dooley et al. 2011). Et nasjonalt eksempel er «Green Shipping Programme», som er et samarbeid mellom shippingbransjen og norske myndigheter, etablert med henblikk på å bli en verdensledende nasjon innen klimavennlig shipping (DNVGL, 2020).

2.1.4 Kritikk av teori

Konseptet bærekraft har vært gjenstand for ulike former for kritikk. Adams (2006) lister opp en rekke utfordringer knyttet til selve begrepet. Han argumenterer for at en av grunnene til at bruken av begrepet er så utbredt, er dets vage natur; det kan omfatte svært ulike ideer. Dermed står man igjen med et upresist konsept som ikke gir insentiver til konkrete, målbare handlinger.

Ideen om trippel bunnlinje har også blitt kritisert. Selv Elkington, som var grunnleggeren av trippel bunnlinje-tilnærmingen (Elkington, 1994), oppgir at vi må «tilbakekalle konseptet» (Elkington, 2018). Hans initiale ønske var at bedrifter skal ta hensyn til den *samfunnsøkonomiske kostnaden* av sin drift - den sosiale eller miljømessige verdien som de ødelegger eller bidrar til - og ikke bare den finansielle. Han uttrykker bekymring for at teorien har en iboende svakhet: Den har blitt et verktøy for bokføring, som videre har skapt en trade-off mentalitet i næringslivet. Alt for mange bedrifter forsøker å balansere de tre pilarene og få et best mulig *finansielt* resultat (Elkington, 2018).

Det følgende er ikke kritikk av teorien som sådan, men et fenomen som gjerne diskuteres i sammenheng med bærekraft i næringslivet, nemlig «grønnvasking», eller «greenwashing». Grønnvasking knytter seg hovedsakelig til selskapenes PR-aktiviteter, og handler om å bruke markedsføring av bærekraftige investeringer for å villedde interessenter til å tro at virksomheten investerer mer i bærekraft enn den gjør (Lynn & Eda, 2014; Christopher & Cuili, 2014). Et kjennetegn er at virksomheten bruker mer penger på å markedsføre seg som et bærekraftig selskap, enn faktiske investeringer i bærekraft. Dette kan ha flere hensikter, som: Å avlede oppmerksomheten til myndighetene, og dermed minske presset for regulatoriske endringer; å overbevise kritikere, som NGOer, om at virksomheten er bærekraftig; å utvide markedsandelen på bekostning av de konkurrentene som ikke er involvert i grønnvasking; å begrense den oppfattede "grønne" fordelene til en rival; å gjøre

seg til en attraktiv arbeidsplass; å få selskapet til å virke attraktivt for investorer som er interessert i bærekraft (Lynn & Eda, 2014; Christopher & Cuili, 2014)

2.2 Interessentteori

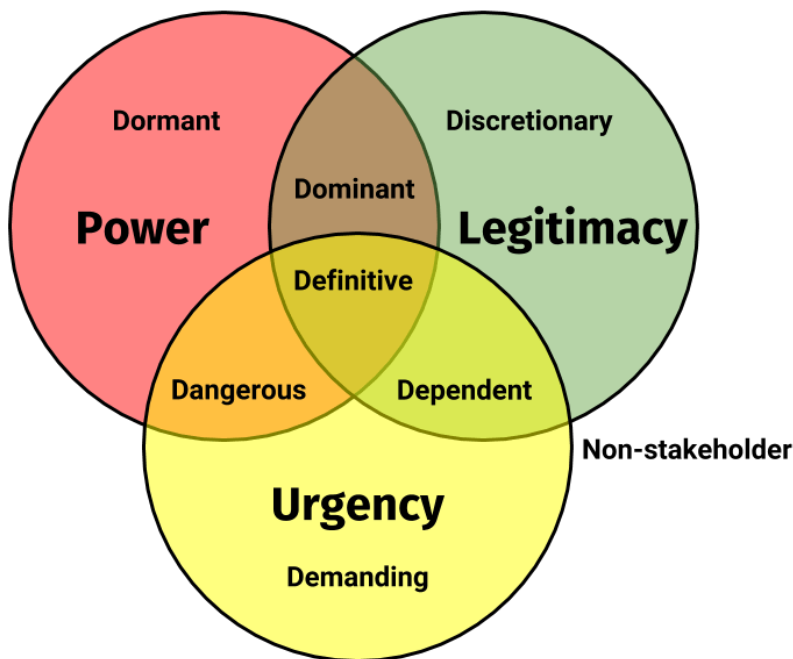
Interessentteori er et teoretisk fagfelt innen organisasjonsledelse og forretningsetikk, som adresserer hvem - mennesker, samfunn og organisasjoner – som påvirkes, og hvordan, av en virksomhet (Tom, 2018). Fagfeltet søker å klargjøre verdiene og normene som bedriften legger til grunn i sin styring. Selskapets relasjoner studeres for å analysere samhandlingen mellom partene, og potensielle resultater som kan genereres (Tom, 2018).

Røttene til interessentteori kan spores tilbake til filosofiske synspunkt på sivilsamfunnet, og relasjonen mellom individer og organisasjoner. Som del av litteraturen dukker begrepet *stakeholder* opp på Stanfords forskningsinstitutt i 1962 (Murdock, 2010; Puyt, Lie & Graaf, 2017). Siden har antall definisjoner økt, hvorav definisjoner delvis spriker fra hverandre (Murdock, 2010). Tidlig ute var de tyske forskerne Kroos & Schwab (1971), som i boken «Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau» argumenterer for at virksomheter må ta hensyn til ikke bare aksjonærer, men interessenter (*die interessenten*), for å kunne vokse over tid.

I 1984 skrev Freeman boken *Strategic Management: A Stakeholder Approach* og ble dermed den første som systematiserte interessentproblematikken i én bok. Han regnes på denne bakgrunn som «faren» til interessentteori (Laplume, Sonpar, Litz, 2008). Freeman definerer «interessent» som alle grupper eller individer som kan påvirke eller blir påvirket av en organisasjons måloppnåelse (Freeman, 1984). Han fremlegger modeller for hvordan ledelsen kan ta hensyn til og tilnærme seg interessentene, og dermed håndtere hvem eller hva som betyr noe for bunnlinjen (Freeman, 1984). En interessent, argumenterer Freeman, kan være ansatte, kunder, leverandører, banker, samfunn, myndigheter, politiske grupper, fagforeninger og dessuten konkurrenter. Perspektivet kan sies å stå i kontrast til det mer tradisjonelle synet på hvem bedriften står til ansvar for, som Milton Friedman (1970) er en sentral representant for. Han argumenterer for at selskapet står i ansvar bare til aksjonærene. Derfor skal selskap forsøke å oppnå maksimal avkastning (Laplume, Sonpar, Litz, 2008).

2.2.1 Identifikasjon av interessenter

Freeman mangler, til tross for et grundig dypdykk i hvordan lede overfor interessenter, en systematisk tilnærming til hvordan identifisere dem. På dette grunnlag utviklet Mitchell, Agle & Wood (1997) et rammeverk for identifikasjon. De argumenterer for at man kan identifisere interessenter ved å studere egenskapene deres, hvorav følgende attributter er avgjørende: makt, legitimitet og hastverk.



Figur 1. Identifikasjon av interessenter (Mitchell, Agle & Wood, 1997)

Makt er den første attributt som nevnes. Makt spiller en viktig rolle for teori om ressursavhengighet og skal senere studeres i nærmere detalj. Derfor vil begrepet her presenteres kort. Mitchell et. al (1997) definerer makt som evnen den ene parten har til å pålegge sin vilje overfor den andre. Interessenter som kan å påvirke utfallet av selskapets beslutninger og prosesser, har makt over organisasjonen.

Videre handler *legitimitet* om sosiale strukturer, normer, tradisjoner og verdier (Mitchell et. al 1997). Mer spesifikt avhenger legitimiteten til en enhet – for eksempel en organisasjon eller enkeltperson - av hvorvidt de oppfattes å handle i henhold til et sosialt system av aksepterte normer og regler. Høy legitimitet kan være avgjørende i diskusjonen om hvorvidt en enhet anses som interessent (Mitchell et al. 1997). Begrepet er mye benyttet i den politiske verden, og kan i den sammenheng forstås som borgernes aksept av lover og

myndigheter. Antakelsen er at uten sosial eller juridisk aksept, vil et regime gå i oppløsning (Mulder, 2016). Rentdorff (2018) argumenterer for at legitimiteten til et selskap følger samfunnets mangfold av skiftende normer og regler, og i et samfunn som blir stadig mer mangfoldig og dynamisk, har det å fremstå legitim blitt vanskeligere for selskap.

Avslutningsvis trekkes hastverk frem, noe som innebærer at interessenten blir viktigere desto mer presserende kravene overfor selskapet er (Mitchell et al. 1997). I den sammenheng må det understrekes at hastverk i seg selv ikke er nok til å gjøre noen til interessent. Det er i kombinasjon med makt eller legitimitet at hastverk kan forsterke inntrykket av at en aktør som interessent (Mitchell et al. 1997).

Fra modellen ser vi at organisasjonens viktigste interessenter, er de som har makt over organisasjonen, høy legitimitet, og presserende krav. *Dominerende interessenter*, de som har makt over organisasjonen, og oppfattes legitime, kan imidlertid bli viktige på sikt. Et eksempel er myndigheter, som har stor makt over nasjonale organisasjoner, men ikke nødvendigvis utøver makten før det blir nødvendig for gjennomføring av politikk. *Avhengige interessenter* har legitimitet og presserende krav, men ikke nødvendigvis makt. For eksempel: Dersom et atomkraftverk etablerer seg i et område, og lokale bønder motsetter seg dette, vil de kunne ha legitime innsigelser mot etableringen, men ikke makt til å få gjennomslag. Deres makt kan imidlertid styrkes ved å danne koalisjoner. Dette skal studeres nærmere i del 2.3. Såkalte «*farlige interessenter*» har makt over organisasjonen, samt presserende krav, men er ikke legitime. Slike interessenter kan i enkelte tilfeller opptre truende og i noen tilfeller voldelig. Eksempler er mafia- og terroristorganisasjoner.

I oppgaven legges hovedvekt på Mitchell Agle & Woods (1997) rammeverk, men det finnes også andre metoder for å identifisere og definere interessenter. Philips (1997) skiller interessenter i to. De *normative* interessentene er de som organisasjonen har en moralsk obligasjon overfor. De *derivative* er de som får interessent-status ved sin evne til å påvirke det enkelte selskap eller deres normative interessenter. Clarkson (1995) skiller på sin side mellom *primære* og *sekundære* interessenter. De primære interessentene er de som organisasjonen er avhengig av for å overleve. Sekundære interessenter er de som kan påvirke organisasjonen og vice versa, men som den ikke er avhengig av for å overleve. Media trekkes frem som et eksempel på en typisk sekundær interessent.

2.2.2 Kritikk av teori

Milton Friedman er allerede nevnt som en kritiker av interessentlitteraturen. Mansell (2013) stiller seg bak denne kritikken. Han argumenterer for at ved å styre selskapet etter interessentenes ønsker, forplikter selskapet seg til en «sosial kontrakt» som strider imot prinsippene i markedsøkonomien. Blattberg (2004) kritiserer interessentteorien for å forutsette at de ulike interessentenes ønsker kan balanseres opp mot hverandre. Han argumenterer for at dette synspunktet er et resultat av en tro på forhandlinger som fremste virkemiddel for å håndtere konflikter mellom interessenters ønsker. I stedet foreslår han å bygge det han kaller en «patriotisk» organisasjon, fremfor en som styres av interessentene. Miles (2017) har kritisert interessentlitteraturen for mangel på evne til å enes om en felles definisjon av begrepet, hvorav noen er svært brede og andre tilsvarende smale. Han hevder at for å kunne utvikle teorien, må man studere rammene for interessentidentifisering fremfor å studere selve definisjonen på interessenter.

2.3 Makt

2.3.1 Bakgrunn

Fram til 1960-tallet fantes i litteraturen få som hadde formalisert begrepet «makt» (Chiambaretto, 2015). Lenge var Max Weber (1925) sin definisjon ansett som den rådende og den har siden blitt gjengitt og videreutviklet (Chiambaretto, 2015). Weber definerer makt som evnen den ene aktøren har til å realisere sin vilje overfor den andre, til tross for at den andre motsetter seg dette (Weber, 1925). Definisjonen er imidlertid problematisk fordi den ikke tar hensyn til kontekst og dermed impliserer at en aktør kan ha makt uavhengig av kontekst (Chiambaretto, 2015). På denne bakgrunn utviklet Emerson (1962) sin teori om makt-avhengighet-relasjoner, hvor han hevder at makt er en egenskap som følger sosiale relasjoner. Det tilhører ingen enkeltaktør som sådan. Perspektivet har ført til en fundamental endring i hvordan senere forskere anser makt (Chiambaretto, 2015; Cook, Cheshire & Gerbasi, 2006) og har inspirert til videreutvikling av teorien, som f.eks. Pfeffer & Salancik (1978) sin teori om ressursavhengighet.

En grundig gjennomgang av Emersons (1962) maktrammeverk, spesielt de maktbalanserende operasjonene, vil i det følgende presenteres. Det er viktig for å forstå den

følgende teorien om utvekslingsrelasjoner og ressursavhengighet.

2.3.2 Makt-avhengighet-relasjoner

Emerson (1962) anfører at en aktør, i dette tilfellet A, ikke kan «være mektig». Derimot kan A kan ha makt over en annen aktør, B. Slik forstått er makt en egenskap ved relasjoner. A sin makt over B gjenspeiles i hvor avhengig B er av A. Altså avdekker man maktstrukturer gjennom å studere *avhengighet* (Emerson, 1962).

As makt over B styres at to variabler. 1) Den øker proporsjonalt med hvor motivert B er for å nå mål, der A påvirker måloppnåelsen. Videre er den 2) invers proporsjonal med Bs alternative tilgang på muligheter til å oppnå målene, utenfor AB-relasjonen (Emerson, 1962). «Mål» innebærer målrettede oppnåelser og andre tilfredsstillelser en aktør mottar, bevisst og ubevisst, gjennom relasjonen.

Det gir oss følgende likning: Makten A har over B (P_{ab}), er en funksjon av hvor avhengig B er av A (D_{ab}). $P_{ab} = D_{ab}$.

Avhengighet inntar ulike former; det kan vise seg som vennskap mellom venner, og respekt for internasjonale avtaler mellom nasjoner. Eller som i dette eksempelet: Gitt et selskap, i , som er avhengig av kapital fra fondet, y , for å overleve. y har mange selskaper som de kan investere i. De ønsker å investere der det gir mest avkastning, men samtidig i et selskap som er bærekraftig. I dette tilfellet er maktrelasjonen ute av balanse på i s bekostning

Figuren illustrerer Emersons (1962) idé om maktrelasjoner. «A og B» byttes her ut med « i og j ».

		<i>i</i> 's dependence on <i>j</i>	
		No	Yes
<i>j</i> 's dependence on <i>i</i>	Yes	<i>Configuration 1</i> Power_{<i>i</i>→<i>j</i>}	<i>Configuration 2</i> Interdependence_{<i>i</i>↔<i>j</i>}
	No	<i>Configuration 3</i> Independence_{<i>i</i>↔<i>j</i>}	<i>Configuration 4</i> Power_{<i>j</i>→<i>i</i>}

Figur 2. Maktrammeverk (Emerson (1962)).

2.3.3 Maktbalanserende operasjoner

En rekke studier har brukt makt-avhengighet-rammeverket for å studere maktforhold mellom selskap. Felles for studiene er at ubalanse i maktforhold spiller en viktig rolle for dynamikken i maktrelasjonen, og handlingene selskaper foretar seg (Huxham & Beech, 2008). Når det oppstår ubalanse i makt, fremtvinger dette handlinger fra det svakere stilte selskapet (Huxham & Beech, 2008). Emerson (1962) identifiserer fire ulike operasjoner for endring av maktbalansen i dyadiske relasjoner, altså relasjonen mellom to aktører. Vi tar utgangspunkt i eksempelet med selskap *i*, og investor *y*. *i* kan endre maktbalansen enten ved å øke *y*s avhengighet av *i*, eller ved å redusere *i*s avhengighet av *y*. Dermed kan maktbalansen endres gjennom følgende operasjoner:

- 1) *i* reduserer motivasjonen for å oppnå mål som *y* påvirker;
 - 2) *i* kultiverer alternative kilder for oppnåelse av målene;
 - 3) *y* øker sin motivasjon for mål som *i* påvirker;
 - 4) *y* hindres alternative kilder for å oppnå disse målene.
- (Emerson, 1962).

De maktbalanserende operasjonene vil i det følgende beskrives nærmere.

1) Redusert motivasjon (kostnadsreduksjon)

Kostnadsreduksjon er endring av verdier (sosiale, personlige, økonomiske), som reduserer den negative opplevelsen av å være i en ubalansert maktrelasjon. Det vil koste *i* mye å bli bærekraftige, fordi de må kjøpe ny arbeidskapital og legge om driften. *i* kan imidlertid

effektivisere dagens virksomhet, slik at selskapet ikke går konkurs. Dette er hva Emerson (1962) betegner som *kostnadsreduksjon*. *i* er ikke lenger motivert til å ta hensyn til bærekraft. Dermed forsvinner også motivasjonen til å forbli i relasjonen med *y*, og *y* mister sin makt.

2) *Utvidede maktnettverk*

Operasjon 1 omhandler subjektive endringer hos den svake aktøren; nummer 2 omhandler endringer i *maktnettverket*, definert som to eller flere sammenkoblede maktrelasjoner (Emerson, 1962). I eksempelet over kan selskap *i* søke etter investorer som ikke tar hensyn til bærekraft. Dersom de finner slike, vil de ha utvidet sitt maktnettverk, og dermed redusert avhengigheten av *y*.

3) *Endring av status*

Dersom selskap *i* velger å investere i bærekraftig teknologi, kan *y* bli motivert til å investere i selskapet. På denne måten har *i* fått høyere status i *ys* øyne, og dermed endret maktbalansen i sitt favør. Tilgjengelighet er avgjørende for at en aktør skal vurderes som viktig, og dermed tildeles status (Emerson, 1962). En aktør får større makt jo mer verdi vedkommende tilfører, og jo mer utilgjengelig substitutter for denne aktøren er (Emerson, 1962).

4) *Å hindre tilgang til alternative kilder for måloppnåelse*

i kan danne en koalisjon med andre, likesinnede selskaper, som er lei av *ys* (og potensielt andre investorers) krav til bærekraft, og nekte å selge aksjer til disse. Da forsvinner alternativene for investorene, og de mister sin makt. Koalisjonsdannelse er en vanlig strategi for å nekte aktører kilder til måloppnåelse (Emerson, 1962). Fagforeninger er et fremtredende eksempel på en slik koalisjon, slik de har eksistert siden Marx (1867) oppfordret verdens arbeidere om å forenes for å kjempe sin felles sak. Innad i koalisjoner dannes gjerne *gruppenormer* og *roller*, som fungerer som gruppens «stemme». Roller omhandler spesifisert atferd som gruppen forventer av en eller flere, men ikke samtlige medlemmer. Gruppenormer omhandler atferd som gruppen forventer av alle medlemmer (Emerson, 1962).

2.3.4 Utvekslingsrelasjoner

Emerson bygget videre på maktrammeverket da han i 1972 utviklet teorien om *utvekslingsrelasjoner* (Cook et al., 2006; Emerson, 1972). Med utvekslingsrelasjoner menes en tidsserie av potensielle utvekslinger, som deretter initierer utvekslinger, og videre

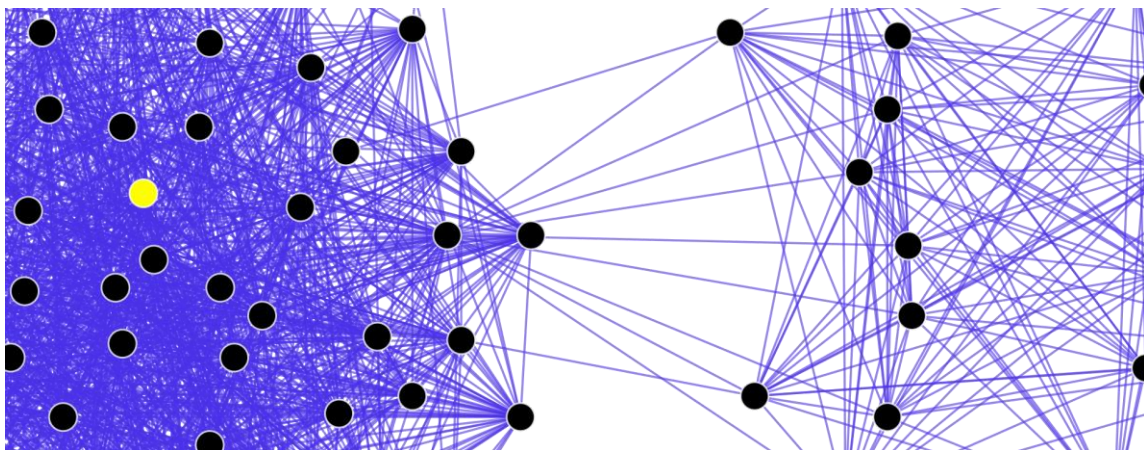
resulterer i transaksjoner (Emerson, 1972). Et *utvekslingsnettverk* er et sett med aktører som er sammenkoblet gjennom utvekslingsrelasjoner. Ethvert marked, for eksempel aksjemarkedet, kan anses som et utvekslingsnettverk. Molm (1997) oppsummerer de fire grunnleggende prinsippene i utvekslingsteori.

1) Aktørenes atferd er motivert av å øke vinning og unngå tap.

2) Utvekslingsrelasjoner oppstår når det foreligger gjensidig avhengighet. Altså når begge parter har en grunn til å inngå utvekslinger for å tilegne seg noe fra den andre.

3) Aktørene gjør gjentakende utvekslinger med spesifikke partnere, og hver utveksling er betinget av de andre utvekslingene. De kan være negativt og positivt betinget. For eksempel: Et klesmerke ønsker å markedsføre seg som bærekraftig. Deretter avdekker media at selskapet i sine utenlandske fabrikker benytter seg av barnearbeid. Resultatet er at en rekke investorer selger seg ut av selskapet. I dette tilfellet er utvekslingsrelasjonen mellom selskapet investorene *negativt betinget* med utvekslingsrelasjonen til barnearbeiderne, fordi sistnevnte fører til færre utvekslinger mellom selskap og investorer. Dersom klesmerket istedenfor hadde forsikret investorene om at de garanterer forsvarlige arbeidsvilkår i produksjonen, kunne de ha tiltrukket seg *flere* investorer. Her er relasjonene *positivt betinget* av hverandre.

4) Den vinningen som aktørene ønsker å oppnå, følger loven om avtakende grensenytte.



Figur 3. En fiktiv sammenkobling av noder: – et utvekslingsnettverk (Maklaan, 2014).

2.3.5 Ressurser

I det følgende vil teori om *ressurser* presenteres og integreres i makt-avhengighet-rammeverket. Definisjonen på «ressurs» varierer ettersom man studerer biologiske/økologiske forhold, eller økonomiske. Hovedforskjellene dem imellom er at økonomifagets definisjon setter mennesker i sentrum, og ikke naturen; inkluderer menneskelige ønsker, og ikke bare grunnleggende biologiske behov; og baserer seg på omsatt kvanta i markeder, istedenfor naturlige prosesser som vekst, overlevelse og reproduksjon (Miller & Spoolman, 2011). Oppgaven baserer seg på definisjonen fra økonomifaget ettersom problemstillingen kretser rundt spørsmål knyttet til næringsliv og økonomi.

En ressurs kan defineres som en tjeneste eller eiendel som benyttes til å produsere varer og tjenester som møter menneskelige behov og ønsker (McConnell, Brue & Flynn, 2011). Klassisk økonomisk teori rubriserer ressurser i tre kategorier: Land, arbeidskraft og kapital (Samuelson & Nordhaus, 2004). *Land* inkluderer naturressurser, som innebefatter produksjonssted og landjord, samt kilden til råmaterialer. *Arbeidskraft* – eller menneskelige ressurser – innebærer menneskelig innsats i produksjon av varer og tjenester. *Kapital* er menneskeskapte produksjonsmidler, eksempelvis maskiner og bygninger, som brukes til å produsere varer og goder (Samuelson & Nordhaus, 2004).

Ressurser kan være materielle, men også knyttet til mellommenneskelige forhold. Materielle ressurser er for eksempel eiendommer, råvarer og inventar. Eksempler på immaterielle ressurser er kultur, kunnskap, erfaring og relasjonen til kunder, investorer eller andre interessenter (Lev, 2001).

Under følger en modifikasjon at makt-avhengighet-rammeverket, som inkluderer ressurser.

- I likningen $Ax:By$ representerer x og y ressurser. A eier ressurs x , B eier ressurs y . Hvor stor makt A har over B , avhenger av hvordan B verdsetter x , og hvor tilgjengelig x er fra andre kilder enn A (Emerson, 1972). Dermed kan teorien linkes til formelen for makt: $P_{ab} = D_{ba}$ (Emerson, 1972).

2.3.6 Ressursavhengighet

Ressursavhengighet relaterer makt-avhengighet-relasjoner til organisasjonsvitenskapen (Cook et. al. 2006; Pfeffer & Salancik, 1978). Enhver organisasjon er avhengig av ulike ressurser. Ressursene kan komme fra internt i bedriften, eller eksternt. De entitetene – individer, organisasjoner eller andre – som besitter de høyest verdsette ressursene, vil ha størst makt over organisasjonen (Pfeffer & Salancik, 1978). Organisasjoner er sjeldent selvberget, men avhengig av å inngå transaksjoner med andre for å overleve. Stort sett kan strategien til organisasjoner, foretatt for å få tilgang til eller kontrollere avgjørende ressurser, forstås som maktbalanserende operasjoner. Målet er å kontrollere kritiske ressurser, uten å bli mer avhengig av andre aktører (Pfeffer & Salancik, 1978; Emerson, 1987).

Man skiller gjerne mellom to strategiske innfallsvinkler for å overkomme hindringer for tilgang til ressurser (Pfeffer & Salancik, 1978). Det dreier seg om horisontal, og vertikal integrasjon av ressurser. Vertikal integrasjon er en utvidelse av, eller foredling av mengden ressurser som selskapet kontrollerer. Et eksempel på vertikal integrasjon er nyansettelser. Horisontal integrasjon dreier seg om å utøve innflytelse over de aktørene som kontrollerer høyt verdsette ressurser (Pfeffer & Salancik, 1978). Det innebærer at den avhengige organisasjonen forsøker å utøve innflytelse over aktører gjennom å bygge relasjoner med den/de som hindrer tilgang til kritiske ressurser. Eksempler er langtidskontrakter som joint ventures, og reorganisering av styre (Pfeffer & Salancik, 1978). Til sammenligning er for eksempel M&A vertikal integrasjon av ressursene (Pfeffer & Salancik, 1978).

Et sentralt begrep i denne sammenheng er *gjensidig avhengighet*, hvor avhengig to aktører er av hverandre, argumenterer Casciaro & Piskorski (2005). Ubalanse og gjensidig avhengighet er uavhengige mål for maktbalanser. For eksempel kan to relasjoner ha samme gjensidige avhengighet, men ulike maktbalanser; og de kan ha lik maktbalanse, men ulik grad av gjensidig avhengighet (Casciaro & Piskorski, 2005). Det gir gjensidig avhengighet en viktig teoretisk funksjon: Når A får mer makt, vil B få mindre, gitt at de i utgangspunktet var gjensidig avhengige av hverandre.

Det er bare når den gjensidige avhengigheten er stor, og makt-ubalansen liten, at aktører vil utveksle mellom hverandre, argumenterer Casciaro & Piskorski (2005). Hvis det er stor ubalanse i makt, vil ikke den mektige aktøren inngå i utvekslingsrelasjoner, fordi den mister sin maktfordel (Casciaro & Piskorski, 2005).

2.3.7 Forpliktelse

Når omgivelsene blir mer usikre, vil aktører ønske å forplikte seg til enkeltrelasjoner (Cook & Emerson, 1978; Kollock, 1994; Lawler and Yoon, 1996). En sentral effekt av gjensidig forpliktelse i utvekslingsrelasjoner- og nettverk er at aktører som føler seg forpliktet av relasjonen, i mindre grad vil søke etter alternative utvekslingsrelasjoner. På denne måten jevner forpliktelse ut ujevne maktforhold (Rice, 2002). Cook & Emerson (1978) studerte forpliktelse i utvekslingsrelasjoner. «Forpliktelse», argumenterer de, er i hvilken grad to aktører utfører gjentatte utvekslinger til tross for at det finnes andre, mer lønnsomme alternativer til relasjonen. De fant at forpliktelser i dyadiske relasjoner reduserer maktbruken til den sterke parten; de unngår å lete etter alternative relasjoner. Dermed får den svakere stilte parten en økonomisk uproporsjonalt stor fordel av å forplikte seg til relasjonen, noe som hentyder at forpliktelse lønner seg for den svakere stilte (Cook et al., 2006).

2.3.8 Sosial kapital

Som vi så, er ikke alle ressurser materielle og mulig å akkumulere direkte gjennom økonomiske transaksjoner. Sosial kapital er et eksempel på en slik ressurs. Den er integrert i- og tilgjengelig gjennom sosiale nettverk (Coleman, 1988; Lin, 2001). Denne oppgaven legger hovedvekt på Coleman (1988) og Nan Lins (2001) definisjoner av sosial kapital. Dette skyldes at begge fokuserer på sosiale nettverk som kilde til sosial kapital. Ettersom problemstillingen omkranser relasjonen mellom shippingselskaper og deres interessenter, sammenfaller nettverksperspektivet til de to, med det utvekslingsteoretiske rammeverket for oppgaven.

Sosial kapital kjennetegnes ved at: 1) ressursen bare er tilgjengelig gjennom sosiale nettverk; og 2) den legger til rette for at aktørene innad strukturen utfører et sett med handlinger (Coleman, 1988). Som andre former for kapital er den produktiv for de som er i besittelse av den. Det innebærer at den muliggjør oppnåelse av visse mål som ikke ville blitt nådd uten tilsvarende mengde kapital. Sosial kapital er basert på gjensidig anerkjennelse aktører imellom. Der for eksempel økonomisk kapital har en klart definert form, som aksjer eller penger, eksisterer sosial kapital bare dersom den finnes i «de andres» syn, like mye som hos den aktuelle aktøren. Sosial kapital må ikke forveksles med normer og regler; det er

ressurser som dannes på *bakgrunn* av interaksjon, og dermed sosiale normer og regler (Coleman, 1988).

Et eksempel: En mor til seks barn, som ble intervjuet om hvorfor familien valgte å flytte fra Detroit til Jerusalem, oppga at årsaken var at hun følte seg trygg på at barna kunne krysse gaten eller leke utenfor foreldrenes oppsyn, uten at det gikk på bekostning av tryggheten deres. Forskjellen i opplevd trygghet, argumenterer Coleman (1988), kan forklares med forskjeller i sosial kapital tilgjengelig i de to byene. Sosiale normer imellom israelske foreldre innebærer at det å «se etter» andres barn er en høyverdig handling; handlingen har en symbolsk karakter, og det fremmer mer av den type atferd.

Coleman betrakter sosial kapital som en kollektiv ressurs som kan være, men ikke nødvendigvis er skapt for å oppnå de formene for individuell avkastning den brukes til. Lin (2001) anser i større grad sosial kapital som en ressurs tilhørende sosiale relasjoner, som den enkelte aktør investerer i for å oppnå en bestemt form for gevinst. Han argumenterer for at det volumet av sosial kapital som en aktør er i besittelse av, avhenger av størrelsen på nettverket som aktøren kan mobilisere.

Et selskap kan bygge sosial kapital gjennom en rekke investeringer, bevisste og ubevisste. Slike investeringer har ulike former, som økonomiske investeringer, utveksling av gaver, eller uttalte «moralske obligasjoner». Selskap kan også investere i sosial kapital ved å delta i allianser og nettverk (Lin, 2001). Ovennevnte investeringer kan bidra til anerkjennelse, som igjen fører til økt salg, aksjeflyt, positiv omtale, eller politisk fordelaktige beslutninger (Ihlen, 2013). Å investere i sosial kapital er ikke nødvendigvis økonomisk på kort sikt; aktører søker i det lange løp å få tilgang til andre viktige ressurser, og dermed styrke sine maktforhold (Ihlen, 2013). Lin (2001) argumenterer for at sosial kapital kan åpne for tilgang til kritiske ressurser, mens fravær av sosial kapital kan hindre en slik tilgang. Oppsummert har tilgangen på sosial kapital betydning for selskapets økonomi og politiske innflytelse.

2.3.9 Kritikk av teori

Yamagishi & Cook (1992) argumenterer for at det finnes relasjoner hvor to eller flere aktører er gjensidig avhengig av hverandre og relasjonen, noe som innebærer en permanent jevn maktfordeling. De kaller dette for «equi-dependence». Samtidig sier Emerson (1962) at aktører er motivert av å holde på eller øke sin makt. Dermed er maktforhold sjeldent stabile, men gjenstand for endring (Cook et. al, 2006).

Casciaro & Piskorski (2005) anerkjenner Pfeffer & Salanciks (1978) forsøk på å relatere makt-avhengighet-teorien til organisasjoner, men argumenterer for at ressursavhengighet i organisasjonsdiskursen er en metafor, fremfor et teoretisk referanseverk som lar seg teste empirisk. En årsak til dette er at teorien i sin nåværende form identifiserer organisasjoners *motivasjon* til å håndtere maktrelasjoner, men ikke *evne* til å gjøre det. Den identifiserer ikke under hvilke omstendigheter de kan lykkes. Videre argumenterer de for at teorien impliserer at den organisasjonen med mest makt, vil være villig til å samarbeide med den mindre mektige. Det vil imidlertid føre til at de mister maktfordelen, noe som gjør samarbeid ulogisk for dem. De konkluderer med at i tilfeller med makt-ubalanse, vil den mest avhengige organisasjonen være villig, men ikke i stand til å absorbere hindringer for tilgang til kritiske ressurser.

Også Colemans teori om sosial kapital (1988) har vært gjenstand for kritikk. Lindenberg (2003) lister opp en rekke utfordringer. For det første kritiserer han teorien for å være rigget til å gi passende forklaringer på fenomener fremfor å teste teorier formulert i forkant. Videre kritiserer han Coleman for ikke å være presis nok i definisjonen av hva sosial kapital er. For det tredje stiller han spørsmål ved Colemans antakelse om at aktører er perfekt rasjonelle (tenker langsiktig, vet hva de ønsker og kan rangere sine preferanser). Også Portes (2000) kritiserer begrepet sosial kapital for å være et vagt begrep. Dette, argumenterer han, er årsaken til at begrepet brukes i så mange sammenhenger at man kan prate om en inflasjon av bruken.

3. Metode

I det følgende skal den metodiske tilnærming som er valgt for å besvare problemstillingen, presenteres. Dette innebærer å drøfte valg av forskningsdesign samt hvordan data har blitt innsamlet og analysert. Videre gjøres en vurdering av kvaliteten på den metodiske tilnærmingen etterfulgt av etiske vurderinger.

3.1.1 Forskningsdesign

Oppgavens problemstilling er utformet som et åpent spørsmål, noe som indikerer at vi står overfor et fenomen som skal *eksplorerer*. Det taler for et eksplorativt design. Saunders et al., (2016) fremhever at eksplorative design har den fordelen at man får en grundig analyse av saksområdet som studeres. I tillegg gir det fleksibilitet ved at forsker kan dykke dypere inn i interessante områder dersom det er hensiktsmessig. Slike kursendringer kan eksempelvis skje på bakgrunn av intervjuobjektens svar. Gjennom litteratursøk er det ikke avdekket studier som analyserer hvordan shippingsselskap håndterer interessentrelasjoner og ressurstilgang gjennom bærekraftige investeringer. Med andre ord skal studien studere hittil uopplyste områder, noe som krever et design som muliggjør fleksibilitet og utforskning. Dette taler ytterligere for et eksplorativt design. Rederiene under studie varierer i størrelse, strategi og kundegruppe, antall underselskap og lignende. Det innebærer at forsker under forskningsprosessen har behov for å utvise skjønn og tilpasningsevne. Dette er nok et moment som underbygger valget om å legge et eksplorativt design til grunn for å besvare problemstillingen.

Eksplorativ forskning medfører imidlertid utfordringer som krever ettertenksomhet. Foruten frihet, innebærer fleksibilitet en mer kompleks og ustrukturert forskningsprosess (Saunders et al., 2016). En annen utfordring er å definere analysenivået og avgrense oppgavens omfang – samtidig som alle relevante variabler er inkludert. Dette er forhold som forsker fra begynnelsen av har vært innforstått med og tatt i betraktning ved utforming av problemstilling og litteraturutvalg.

3.1.2 Forskningsfilosofi

Studien baserer seg i stor grad på en interpretivistisk forskningsfilosofi. Problemstillingen er utformet som et åpent «hvordan»-spørsmål og følgelig behøves informasjon som går bredt

og dypt om tema under studie. Mennesker har ulike roller i lys av å være sosiale aktører, noe som påvirker informasjonen vi gir. Derfor må informasjonen mennesker gir, tolkes ut ifra kontekst (Saunders et al., 2016). For en best mulig forståelse av datagrunnlaget, og dermed best mulig innsikt i saksområdet under studie, har vurderingen vært at subjektiv forståelse og tolkning av respondentene, er nødvendig. Dette er hva Saunders et al., (2016) omtaler som en interpretivistisk forskningsfilosofi.

Det må nevnes at subjektiv tolkning stiller krav til forskerens analyseferdigheter. Tolkningene må være basert på dataen som fremkommer. At forsker har jobbet alene under forskningsprosessen, kan sies å skjerpe disse kravene. Dette har forsker tatt hensyn til ved å etterstrebe en objektiv, planmessig innsamling, tolkning og analyse av informasjonen. Det diskuteres nærmere under dataanalyse- og evalueringdelen.

3.1.3 Tilnærming

Alle oppgaver har et teoretisk fundament, spørsmålet er hvilken tilnærming oppgaven har til teorien (Saunders et al., 2016). Hovedskillet går mellom to de to ytterpunktene induktiv og deduktiv tilnærming. En induktiv tilnærming er hensiktsmessig når det finnes lite litteratur om saksområdet som studeres (Saunders et al., 2016). Det finnes studier og litteratur og studier om både interessenters betydning for shippingbransjen, og maktrelasjoner i næringslivet. Imidlertid har vi tidligere sett at oppgaven i stor grad tar for seg et hittil uopplyst saksområde, noe som taler for at induktiv tilnærming er hensiktsmessig. En induktiv tilnærming til teori vil også samsvare med valget om eksplorativt forskningsdesign (Saunders et al., 2016). Den innsamlede dataen vil benyttes for å utforske problemstillingen og bidra til å utvikle teorien.

3.2 Kontekst

Av praktiske årsaker er oppgaven begrenset til den norske shippingbransjen og aktører innen deep sea, altså aktører som transporterer varer over interkontinentale ruter (Norges Rederiforbund, 2020). Dermed utelukkes short sea, aktører som transporterer varer, men i hovedsak mennesker over kortere avstander, som for eksempel ferger (Norges rederiforbund, 2020). Det foregår også mye bærekraftig utvikling i short sea-rederier, men løsningene som utvikles der, er ikke nødvendigvis overførbare til deep sea. Et eksempel er hel-elektriske skip, som finnes i short sea-bransjen (Eidesvik, 2020), men som har en langt dårligere

energikapasitet enn det som behøves for å frakte skip over interkontinentale ruter. Ettersom deep sea er den delen av shippingbransjen med størst utslipp og dermed mest uforløst potensiale, anses den som hensiktsmessig og interessant å snevre saksområdet dithen.

Rederier er valgt som utgangspunkt for studiet. Delvis av behov for begrensning, men også av hensyn til problemstillingen. Rederier eier og - som regel - drifter skip (Norges Rederiforbund, 2020). Et rederi er en kompleks organisasjon hvor holdingselskapet, som bærer navnet til selskapet og dermed merkevaren, gjerne er strukturert i en rekke underselskaper, hvorav ethvert skip typisk er registrert som eget selskap. Andre underselskaper fyller spesifikke funksjoner, som å spesialisere seg på egne forretningsområder. Den mangfoldige strukturen stiller krav til rederier om å være oppdatert på bransjen som helhet, samt myndigheters foretakende. Vurderingen har vært at ved å intervju mennesker fra rederier, øker sannsynligheten for perspektiver som vurderer «shippingselskap» på et mer overordnet plan. Det er i henhold til problemstillingens formulering.

3.3 Forskningsmetode

Ved bruk av et eksplorativt, induktivt forskningsdesign er det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode (Saunders et al., 2016). Kvalitativ forskning innebærer å gå i dybden av et fenomen gjennom analyse av ikke-numerisk data. Menneskelige tolkninger, vurderinger og erfaringer blir vektlagt, og basert på fortolkninger av situasjoner og data utledes informasjon. Slik sett sammenfaller metoden også med det interpretivistiske forskningsfilosofien som ligger til grunn for oppgaven. I tillegg gir metoden gir fleksibilitet ettersom man kan jobbe på ulike deler parallelt, og intervjuguide- og problemstilling kan endres underveis (Saunders et al., 2016; Thagaard, 2013).

Nevnte aspekter ved kvalitativ metodikk anses som hensiktsmessig da problemstillingens åpne, eksplorative formulering krever en fleksibel metodikk. I tillegg så vi at rederier har ulike karakteristika og komplekse strukturer. Derfor trengs en metode som kan gå i dybden på hvilke føringene dette legger for hvordan de håndterer interessenters ressurser med bærekraftige investeringer. Dersom metodikken blir for rigid, vil sentrale drøftingsmomenter kunne utebli. På dette grunnlag anses kvalitativ metode samlet sett som mest hensiktsmessig.

3.3.1 Forskningsstrategi

I det følgende skal valget om å utføre casestudie redegjøres for. Casestudier er egnet og ofte anvendt i studier med kvalitativ, eksplorativ utforming, og dermed det alternativet som kongruerer med oppgavens metodikk for øvrig (Saunders et al., 2016). Yin (2013) anfører at casestudier egner seg i studier hvor relasjoner, organisatoriske prosesser og andre komplekse sosiale fenomen spiller en avgjørende rolle. Det fremgår av tidligere drøfting at problemstillingen hentyder slike organisatoriske forhold. Det spiller inn på valget om å foreta casestudie. Et annet argument, fremholdt av Yin (2013), er at casestudier egner seg for å besvare problemstillinger som tar utgangspunkt i «hvordan» og «hvorfor»-spørsmål, fordi det muliggjør innsamling av større mengder informasjon. Dette bidrar ytterligere til å underbygge valget. I henhold til problemstillingen er analysenivået *organisasjoner*, og ligger dermed på meso-nivå. Ettersom oppgaven er en studie av et fenomen som eksisterer her og nå, kan den karakteriseres som en tverrsnittstudie (Saunders et al., 2016).

Yin (2013) anbefaler å utføre flercase-studie ettersom det gjør analysegrunnlaget mer robust. På denne bakgrunn er det valgt å studere tre shippingselskaper. Rasjonale bak beslutningen om å studere flere caser er at ett shippingselskap med én type strategi, tar hensyn til andre interessenter enn shippingselskaper med en annen strategi. For å danne et mest realistisk mulig bilde av «shippingselskaper», som formulert i problemstillingen, har vurderingen vært at det er hensiktsmessig med studie av flere case.

I den sammenheng må det nevnes at for én av casene er tre personer intervjuet, for de andre er én representant intervjuet. Dette kan sies å være tynt for et case-studie på organisasjonsnivå (Yin, 2013). Dermed medfølger svakheter ved studien. Disse, og hvordan forsker har forsøkt å håndtere manglene, diskuteres nærmere under evalueringsdelen.

3.4 Datainnsamling

En kompleks problemstilling krever et omfangsrikt datagrunnlag. Derfor argumenterer Saunders et al., (2016) for at man i casestudier burde hente data fra flere ulike kilder. På denne bakgrunn er det valgt to kilder for datainnsamling, som vil kunne komplementere hverandre. Primærkilden er semi-strukturerte intervjuer med mennesker som har ulike posisjoner i norsk shippingbransje, og sekundærkilden er dokumentanalyse.

3.4.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse innebærer å analysere og tolke eksisterende, tilgjengelig informasjon for å skaffe dypere innsikt og forståelse for et fenomen (Bulmer, Sturgis, & Allum, 2009). Dokumentanalyse har blitt benyttet for å finne ut mer om hvilke bærekraftige investeringer som gjøres i shippingbransjen. Fremgangsmåten har vært å analysere bærekraftsrapportene til ulike shippingsselskaper – både til de som inngår i utvalget, og andre selskaper.

Dokumentanalyse betegnes som sekundærdata ettersom informasjonen ikke er utledet spesielt for studien (Saunders et al., 2016). Dette medfører betingelser som forsker underveis har vært bevisst på. Dokumentanalysen har krevd et kritisk blikk på informasjonen som studeres. Man kan aldri være sikker på motivasjonen som ligger bak publisering av informasjonen. For eksempel har det blitt vurdert at bærekraftsrapporter publiseres delvis med hensyn på markedsføring. Det har derfor blitt gjort nærmere undersøkelser av substansen i bærekraftsrapportene – om informasjonen som står skrevet der, stemmer.

3.4.2 Intervju

Semi-strukturerte er benyttet for innsamling av primærdata. Det er en mellomting mellom intervjuer som følger en streng skjematisk form, og den åpne samtalen. Intervjuformen gir muligheten for intervjuobjektet til å belyse tema og spor vedkommende anser som viktig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Dette har spilt inn på valget, for som tidligere drøftet, forsøker oppgaven å eksplorere et delvis uopplyst saksområde. I tillegg baserer oppgaven baserer seg på intervjuer av mennesker med ulike stillinger. En CFO kan ha andre perspektiver enn en CEO; for eksempel kan de ha ulike synspunkter på hvem som er bedriftens fremste interessenter. Derfor har det vært viktig å la respondentene utdype sine synspunkter. Det gjøres mulig med semi-strukturerte intervjuer.

I forkant av intervjuene ble en intervjuguide, som tar utgangspunkt i teoridelen, skrevet. Den innleder med å fortelle om studiens bakgrunn, opplyser om intervjuobjektets rett til ikke å svare, og forsikrer om anonymitet. Etter anbefalingene til Saunders et al., (2016) begynner spørsmålsrekken med «oppvarmingsspørsmål». Her stilles spørsmål om hva vedkommende jobber med i det daglige. Dette for å gjøre vedkommende fortrolig med intervjuprosessen. Deretter stilles overordnede spørsmål hvor intervjuobjektet bes reflektere over bærekraft og selskapets interessenter. Hensikten med rekkefølgen er at intervjuobjektet skal ha bærekraft- og interessentperspektivet i bakhånd, og dermed gi svar som vinkler seg inn mot

problemstillingen. Hovedtyngden av spørsmålene dreier seg rundt de bærekraftige investeringene sett som maktbalanserende operasjoner overfor interessentene. De tekniske aspektene bak hvordan teoretiske konsepter har blitt dekket, beskrives nærmere i evalueringdelen.

Forsker har vært varsom med å bli for skjematisk under spørsmålsrunden. Elton Mays intervjumetode, referert til i Kvale & Brinkmann (2014) og anbefalt under kvalitative intervjuer, har vært førende. Intervjuerens rolle er å håndtere dynamikken mellom partene og la respondenten svare fritt på spørsmålene. Følgelig har forsker rettet fokus mot intervjuobjektets svar og stilt oppsummerende spørsmål for å sikre at begge parter har lik forståelse av informasjonen.

3.4.3 Utvalg

For å få oversikt over hvordan den norske shippingbransjen håndterer interessenters ressurser gjennom bærekraftige investeringer, har det blitt ansett som hensiktsmessig å snakke med nøkkelpersoner som har lang erfaring fra bransjen. Under researchperioden i forkant av studien ble det klart ulike aktører gir bærekraft ulik prioritet. Der noen gjør betydelige investeringer, og promoterer dette på nettsiden med stor font, er andre mer tilbakeholdende. Det ble derfor vurdert som hensiktsmessig å intervju representanter for selskaper med ulik prioritering av bærekraftige investeringer. Ved studier av bare de shippingselskapene som gjør store investeringer i bærekraft, kunne man risikert å trekke konklusjoner på grunnlag av et utvalg som ikke gir en mer overordnet innsikt om «shippingselskaper».

Det har vært ønskelig å komme i kontakt med personer i ulike lederroller, og som i lys av sin stilling er tett på beslutninger om å investere/ikke investere i bærekraft. Ulike lederroller kan gi ulike perspektiver på blant annet hvem som er de viktigste interessentene og hva som er de viktigste bærekraftige investeringene. Derfor har det blitt tilstrebet å intervju ledere i forskjellige typer lederroller, som vist i oversikten nedenfor. Det har også blitt ansett som viktig å intervju mennesker som har lang erfaring fra bransjen, og som dermed kan reflektere over de bærekraftige investeringene i et perspektiv som tar utgangspunkt i bransjens utvikling over tid.

Det fremkommer at utvalget er valgt etter en spesifikk hensikt, noe som faller innunder ikke-sannsynlighetsutvelgelse (Saunders et al., 2016). Eksplorative undersøkelser stiller ikke krav

til generaliserbarhet av funnene, noe som gjør ikke-sannsynlighetsutvelging formålstjenlig dersom utvalget underbygger det man ønsker å studere (Saunders et al., 2016).

Fem respondenter fra tre ulike selskaper er intervjuet. To av selskapene jobber aktivt med bærekraftige investeringer og promoterer dette på sine hjemmesider. Det ene selskapet er sågar et underselskapet etablert med hensyn på å utvikle et bærekraftig forretningsområde, og bare det. Det siste selskapet, hvor COO er intervjuet, promoterer imidlertid ikke bærekraftige investeringer i noen særlig grad, og er følgelig kontaktet med hensyn på å representasjon fra den delen av shippingbransjen som ikke legger like stor vekt på bærekraftige investeringer.

Det kan innvendes at 5 respondenter fordelt på tre case utgjør et tynt datagrunnlag, da problemstillingen adresser «shippingselskaper» som sådan. I den sammenheng må det nevnes at vi ikke utelukkende – der respondenten tilhørte underselskap - samtalte om det selskapet som vedkommende jobbet i. Vi tok også for oss morselskap så vel som datterselskap, samt deres omgivelser. Etersom mor- og datter-selskap har ulike profiler med tanke på bærekraftige investeringer, har respondentene gitt informasjon fra begge perspektiver. Dessuten ble «shippingbransjen» stadig et tema, slik at mye nyttig, utfyllende informasjon om denne fremkom.

I tillegg har som nevnt samtlige respondenter lang fartstid i bransjen. Perspektivene deres beror på årelang observasjon av bransjens utvikling. Dette kan sies å til en viss grad kompensere for få respondenter. Johannessen et al., (2016) argumenterer for at det viktigste ikke er mengden på utvalget, men å finne de personene som er relevante å intervjuet. I tillegg anfører Saunders et al., (2016) at utvalget i kvalitative undersøkelser ofte ligger mellom 5-25 respondenter. Dette underbygger at utvalget er på nedre del hva kvantum angår, men ikke prekært utilstrekkelig. I tillegg opplevdes under de siste to, men særlig det siste intervjuet at svarene i større og større grad ga gjenklang mellom respondentene. Nye tema og underkategorier, som for eksempel hvem som er de viktigste interessentene, oppstod ikke lenger.

Likevel kan de nevnte poengene ikke rent veie opp for svakhetene knyttet til at studien har få respondenter, til en flercasestudie å være. Dette vil senere drøftes nærmere i evalueringdelen.

Under følger en tabell over respondentene, deres rolle i selskapet, og hvilken type selskap de jobber i. Anonymitet medfører at navnet på respondenter og selskap ikke er oppnevnt.

Tittel	Type selskap
Chief Operating Officer	Rederi, morselskap
Vice President/Chief of Strategy and Investments	*Rederi, men datterselskap av et større rederi
Chief Financial Officer	*Rederi, men datterselskap av et større rederi
Chief Executive Officer	*Rederi, men datterselskap av et større rederi
Chief Executive Officer	Underselskap av rederi, og som jobber utelukkende med bærekraft

Tabell 1. Utvalg

Totalt: 5 respondenter

*De tre tilhører samme selskap

3.4.4 Fremgangsmåte

Saunders et al. (2016) argumenterer for at godt forarbeid gir bedre intervjuer, både fordi det øke intervjuers kredibilitet og fordi det forbedrer kvaliteten på informasjonen som gis. Kvale & Brinkmann (2014) gjør samme poeng: Jo bedre forarbeid, jo bedre kvalitet under intervjuet, og desto enklere blir etterbehandlingen av dataen. På denne bakgrunn ble det valgt å følge deres syv anbefalte faser for intervjuundersøkelser. De syv fasene består av: tematisering, design, intervju, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2014). Innledningsvis ble det gjort grundig research for å bygge forståelse for shippingbransjen som sådan: strukturen, aktørene, gjeldende lover og bestemmelser, klimaavtrykket, og de bærekraftige investeringene som gjøres. Artikler i tidsskrift, avisartikler, forskningsartikler og offentlige utredninger har vært sentrale informasjonskilder. Dette ga forståelse for hvem som burde intervjues, og hva som var hensiktsmessig å snakke

om under intervjuet. Det har også hjulpet til å kunne sette respondentenes svar i riktig kontekst, samt følge opp med meningsfulle spørsmål. Deretter ble intervjuguiden og spørsmålene utformet, som redegjort for under «3.2.2 *Intervju*».

Utvalget ble til på bakgrunn av egen research, samt anbefalinger fra en tidligere kollega i et kommunikasjonsbyrå. Deretter ble mail sendt direkte til ønskede respondenter. Her ble bakgrunnen for studien oppgitt, samt årsaken til ønsket om å snakke med dem spesifikt. Deltakelse var naturligvis frivillig, noe som innebærer at selv om et heterogent utvalg har vært målet, vil utvalget basere seg på selv-seleksjon; kun de som ønsket å delta, gjorde det. Det er positivt fordi man får det som Saunders et al., (2016) kaller *kognitiv tilgang* - bedre informasjon som følger av at intervjuobjektet er motivert for samtalen. Samtidig har det visse implikasjoner som diskuteres under evalueringsdelen.

Videre ble intervjuguide sendt til respondentene. Det ble informert om konfidensialitet, anonymitet og forholdsregler ifm. datalagring. Alle intervjuene har blitt gjort over Teams. Dessverre har ikke intervjuene blitt holdt ansikt til ansikt på grunn av pandemien forårsaket av Korona-viruset, som nå begrenser all mellommenneskelig kontakt som ikke er strengt nødvendig. Alle intervjuer ble spilt inn på båndopptager for å sikre at sentrale momenter ikke gikk i glemmeboken. Intervjuobjektene var innforstått med dette. I etterkant av hvert intervju ble de umiddelbare tankene og inntrykkene fra intervjuet skrevet ned, før de kort tid etter ble transkribert. Transkribering ble utført med fokus på både verbal- og ikke-verbal kommunikasjon, som for eksempel latter og sanselige uttrykk for undring, usikkerhet og lignende. Dette med hensyn til Saunders et al., (2016) sin argumentasjon om at det ikke-verbale kan inneha avgjørende informasjon for studien. Etter transkriberingen ble sammendrag av intervjuene skrevet, med hensyn på å identifisere relevante tema for analysen.

3.5 Dataanalyse

3.5.1 Tematisk analyse

Kvale & Brinkmann (2014) anfører at metodevalget for dataanalyse må henge sammen med forskningstilnærmingen. Oppgaven baserer seg på en induktiv tilnærming, som innebærer å trekke konklusjoner på et bredt datagrunnlag. Dermed behøves en analysemetode gjør det mulig å systematisere informasjon og gjenkjenne mønstre på tvers av respondentene. Derfor

har tematisk analyse blitt valgt, fordi det legger til rette for en slik tilnærming og er vanlig i kvalitative undersøkelser (Saunders et al., 2016; King & Horrocks, 2010). Tematisk analyse utføres ved å skape et hierarki av koder, for å skape oversikt i et stort datagrunnlag, og deretter studere sammenhenger og relasjoner (King & Horrocks, 2010).

Kort sagt er prosessen firedelt (Saunders et al., 2016). Første steg er å gjøre seg kjent med dataen. Det innebærer å danne oversikt gjennom transkribering og gjennomgang. Intervjuene ble avholdt over en tidsperiode, men transkribert like etter de ble utført. Dette for å sikre at samtalen og stemningen under intervjuet lå friskt i minne. Uklarheter i språk og ujevnheter i stemmeleie kan gjøre det vanskelig å tolke hva respondenten sier (King & Horrocks, 2010). Ved å transkribere like etter intervjuet, var det mulig å tolke svarene eller huske i hvilken kontekst de ble gitt. Det reduserte risikoen for informasjonstap, som skildret ovenfor. Videre ble sammendrag av både intervju og transkribering skrevet, så forsker fikk poengtert informasjonen og sammenhengene som ble ansett som viktige for å besvare problemstillingen.

3.5.2 Koding og analyse

Neste steg var kodingsprosessen, som innebærer å kode informasjon som gjenfinnes på tvers av respondenter, og som er interessant for analysen (Saunders et al., 2016). Oppgaven baserer seg på datastyrt koding, som innebærer å utvikle koder på bakgrunn av det som fremkommer i dataen (Saunders et al., 2016). Det ble forsøkt å avdekke koder i henhold til problemstillingen. Kodene ble følgelig dannet med utgangspunkt i interessenter og deres ressurser, bærekraftige investeringer, og hensikten med investeringene. For eksempel: Det dannet seg et mønster som viste at ulike finansinstitusjoner var viktige interessenter. Disse ble kodet som: «Fin.in – bank»; «Fin.in – investor»; «Fin.in – investor», osv. Altså var «Fin.in» den overordnede koden for finansinstitusjoner, med underkategorier som spesifiserte hvilken type finansinstitusjon som ble nevnt.

For *dokumentanalysens* del var målet å kartlegge hvilke type investeringer som blir gjort i bransjen. Som nevnt ble selskapenes bærekraftsrapporter analysert. Koder ble registrert i henhold til kategorier, slik som ovenfor. Funnene som ble gjort, beskrives nærmere i funndelen.

Tredje steg innebærer å søke tema og gjenkjenne forhold; fjerde steg omhandler raffinering av tema og testing av forslag (Saunders et al., 2016). Da kodingen av kategoriene som var

viktige for problemstillingen, var kartlagt, gjenstod testing av sammenhenger. Det innebar å gå tilbake til intervjuene, med hensyn på å besvare spørsmål som for eksempel: Hvorfor er finansinstitusjoner en viktig interessent? Hvilke hensyn ligger bak investeringer i ny teknologi? Slik ble ulike funn gjort. For eksempel at bærekraftsrapportering - blant annet - gjøres for å få tilgang til kapital fra banker. Disse vil studeres nærmere i funn- og analysedelen.

Forsker er nødt til å kvalitetssikre konklusjonene vedkommende trekker i analyseprosessen (Saunders et al., 2016). Dette innebærer å teste om det faktisk foreligger sammenheng mellom tema. En slik kvalitetssikring kan gjøres ved å vurdere alternative årsakssammenhenger og forklaringer, for dermed å unngå en bekreftelsestendens (King & Harrocks, 2010). På denne bakgrunn har forsker gjennom hele analyseprosessen forsøkt å gjøre veloverveide analyser som grunnlag for å trekke sammenheng mellom tema.

Det er sentralt å nevne at analyseprosessen er en dynamisk prosess som foregår gjennom hele studiet, også i løpet av datainnsamling og dokumentanalyse (Saunders et al., 2016). Med dette i bakhånd har forsker under hele forskningsprosessen, lett etter nyttig informasjon som underbygger problemstillingens søken.

3.6 Evaluering

I denne delen skal studiens kvalitet evalueres, for deretter å diskutere etiske utfordringer. Det finnes flere tilnærminger til hvordan vurdere kvaliteten på en studie. Det vanligste rammeverket er å vurdere studiens reliabilitet og validitet, som omhandler hvorvidt funnene er konsistente, og om studien måler det den faktisk skal måle (Saunders et al., 2016). Metoden er imidlertid utviklet med hensyn på kvantitative studier, og man kan argumentere for at den ikke fanger opp sentrale drøftingsmomenter for kvaliteten til kvalitative studier (Saunders et al, 2016; Lincoln & Guba, 1985). På denne bakgrunn utviklet Lincoln & Guba (1985) et rammeverk som, argumenterer de, bedre egner seg til å vurdere kvaliteten på dataen, tolkningen og metodene i kvalitative studier. Rammeverk er i denne oppgaven valgt som evalueringsverktøy. Dette er gjort for å sikre at alle momenter som er sentrale for studiens kvalitet, blir drøftet. De fire punktene som skal drøftes, er studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet omhandler konsistens i data og resultater; spørsmålet er hvorvidt man ville fått samme resultat ved en reproduksjon av studien (Lincoln & Guba, 1985). Kvalitative undersøkelser er unike av natur. Et intervju er en samtale som, til tross for en intervjuguide, lever sitt eget liv. Full konsistens er dermed tilnærmet umulig. Likevel kan forskeren gjøre grep som sender hvert enkelt intervju i en spesifikk retning, og som sikrer at forsker og intervjuobjekt sin forståelse av studiens tema, kongruerer. Et slik tiltak, som er gjort i denne studien, var å sende ut forespørsler om intervjuet sammen med en kortfattet bakgrunn for prosjektet, og hvilke tema som skulle studeres. Dermed har intervjuobjektet vært innforstått med hva studien omhandler. Da intervjuguide ble sendt til respondentene, ble ytterligere informasjon om studien gitt. Slik har forsker forsøkt å samkjøre forventninger og innstillingen til intervjuobjekt, med sin egen. Under intervjuet ble respondent forsikret om sin anonymitet, noe som gjør det rimelig å anta at ærlige svar har blitt oppgitt. En ordrett transkribering, som respondentene selv har fått mulighet til å overse, er et annet skritt i denne retningen.

En annen trussel for påliteligheten er forutinntatthet fra forskerens side (*interviewer bias*) og fra respondentens side (*response bias*) (Saunders et al., 2016). For å unngå en bekreftelsestendens fra eget hold, har forsker før intervjuene reflektert over egne forventninger om funn, og hvilke problemer som kan oppstå i den sammenheng, for eksempel hvorvidt det forelå risiko å dreie spørsmålene i «egen» retning. Hensikten med refleksjonen har vært å unngå dette. Response bias omfatter forhold som kan føre til at respondenten gir uriktige svar. Typisk oppgir respondenten i slike tilfeller svar som vedkommende tror at intervjuer ønsker å høre (Saunders et al., 2016). Dette har blitt forsøkt unngått ved å klargjøre hva som er hensikten med studien; at problemstillingen er åpen; at intervjuene er semi-strukturerte; at forsker ønsker å få et overordnet bilde av shippingsselskaper. Respondenter har også fått informasjon om saksområdet under studie, herunder interessentrelasjoner, bærekraftige investeringer, og lignende. På denne bakgrunn har intervjuobjekt blitt opplyst om hvilke tema som skal studeres, men på et saklig grunnlag fritt for forskerens eventuelle forventninger om funn. En kan også innvende at semi-strukturerte intervjuer har en egen hensikt i denne sammenheng, fordi det gir muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det oppstår uklarheter eller misforståelser.

En annen utfordring for påliteligheten, fremholdt av Saunders et al., (2016), er intervjuer holdt over internett/telefon. Dette skyldes at den fysiske avstanden kan redusere respondentens motivasjon til å engasjere seg i eksplorative spørreundersøkelser; og det kan hindre intervjuerens evne til å tolke ikke-verbal kommunikasjon som bevegelser og lignende. Forsker har tilstrebet å opprettholde en god dialog med alle respondenter før intervjuprosessen, gitt informasjon om studien, latt dem foreslå tidspunkt for intervju, og informerer om at *deres* svar er det interessante for undersøkelsen. På denne måten har det blitt forsøkt å øke deres emosjonelle investering i undersøkelsen, og dermed motivere dem til å gi utfyllende svar. Når det gjelder ikke-verbal kommunikasjon, har det blitt forsøkt å kompensere ved å utføre intervjuene over Teams, hvor både lyd- og bildekvaliteten er god. Samlet sett argumenteres det for at flere grep, som underbygger studiens pålitelighet, er foretatt.

3.6.2 Troverdighet

En troverdig studie er en studie som faktisk undersøker det den setter som mål å undersøke. Troverdigheten avhenger av hvorvidt fremgangsmåten er hensiktsmessig, og om studien avdekker forhold som reflekterer virkeligheten (Lincoln & Guba. 1985). Forsker har, som tidligere nevnt, gjort omfattende research om bransjen. Dette har gitt god forståelse for svarene til respondentene, og evnen til å dreie spørsmålene i den retningen som generer nyttig informasjon. Ved å sette seg godt inn i tilgjengelig, relevant litteratur, har forsker tolket respondentenes svar fra ulike perspektiver. Videre har forsker, som tidligere beskrevet, forsøkt å samkjøre respondentens forståelse for problemstillingen og studiens formål, med egen forståelse. Det er gjort for å avdekke aktuelle forhold under samtalen.

Noe som ved første øyekast kan fremstå ulogisk, er at intervjuguiden sjelden nevner begrepet «makt», eller «maktbalanserende operasjoner», selv om dette står sentralt i studien. Det er kun i innledningen til spørsmålene at dette nevnes, da for å klargjøre intervjuobjektet om studiens fokus. Årsaken er todelt. En årsak er at begrepet «makt» kan gi ulike assosiasjoner, noen kanskje med negative konnotasjoner i form av mennesker eller organisasjoner som med tvilsomme midler forsøker å hevde seg på andres bekostning. Det har blitt vurdert det slik, at dersom det hadde vært tilfelle for en av respondentene, og «makt» ofte ble nevnt, kunne dette ha påvirket svarene. Ikke alle ser makt som en gjenspeiling av avhengighet, som det teoretiske rammeverket i denne oppgaven. Den andre årsaken er at for problemstillingen er det mest interessant med informasjon om *maktbalanserende operasjoner*, de dynamiske

prosessene som ligger bak selve begrepet makt, og som er det egentlige tema under studie. Derfor er spørsmålene rettet inn mot den type aktiviteter: hva selskapene gjør, hvorfor, om de inngår allianser, og lignende. Alle disse aktivitetene er i realiteten maktbalanserende operasjoner; man trenger ikke nevne ordet «makt» i annethvert spørsmål.

En tilsvarende drøfting kan gjøres i forbindelse med interessenter. Intervjuguiden stiller ikke eksplisitt spørsmål om «hvilke viktige ressurser de fremste interessentene besitter», selv om det er viktig for problemstillingen. I stedet stilles spørsmålet: *Hvorfor* er interessentene viktige? Årsaken bygger på en antakelse om at spørsmålet vil avdekke ressursene som interessentene besitter *samtidig* som det gir tilleggsinformasjon om hvorfor disse ressursene er viktige. Ordet «ressurs» benyttes i denne oppgaven både som materielle, men også immaterielle ressurser, som for eksempel sosial kapital. Forsker har gjort den antakelsen at ressurser gjerne forbindes med noe fysisk. Ved direkte spørsmål som: «hvilke ressurser besitter interessent *x*?» vil respondentene, etter forskers vurdering, neppe svare for eksempel: «Finansinstitusjoner er viktige, fordi det oss imellom ligger sosial kapital som gir tilgang på finansiell kapital». Derimot kan spørsmål om hvorfor interessenter er viktige, lede til å avdekke immaterielle ressurser.

Et siste forhold må nevnes. Under «3.2.4 Fremgangsmåte» nevnes at utvalget er preget av selv-seleksjon; bare de som ønsket det, deltok. Det ble observert at de som engasjerer seg sterkest i bærekraft, i størst grad var villig til å svare. Det reiser følgende spørsmål: Er «shippingselskap» på en troverdig måte dekket? Eller bare «den bærekraftige delen av norsk shippingbransje»? Det argumenteres for at oppgaven har ulike dimensjoner som delvis kan kompensere for skjevfordelingen. En årsak er dokumentanalyse, som har gitt mer utfyllende, overordnet informasjon om hva slags investeringer som gjøres i bransjen. En annen årsak er at samtlige respondenter har flere år – og tiår – med erfaring fra bransjen. Enkelte spørsmål dreier seg i tillegg om «bransjen» og ikke bare selskapet som intervjuobjektet tilhører, noe som bidrar med verdifull informasjon om bransjen som helhet. Samlet sett argumenteres det for at studien har flere momenter som styrker troverdigheten. Samtidig er utfordringene knyttet til self selection bias en svakhet ved oppgaven. Dette medfører at forsker må utvise varsomhet med konklusjonene som trekkes i analysen.

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene fra studien kan overføres til andre områder enn studiets kontekst (Johannessen et al., 2011). Begrepet substituerer «generaliserbarhet» fra kvantitative studier (Lincoln & Guba, 1985). I denne sammenheng er det viktig å understreke at resultater fra kvalitative studier i utgangspunktet ikke egner seg for, eller har som hensikt å generaliseres utover sin egen kontekst (Saunders et al., 2016). Samtidig er utvalget samlet med hensikt på skaffe informasjon fra mennesker og organisasjoner med ulike synspunkt. Imidlertid er den delen av bransjen som i mindre grad tar hensyn til bærekraft, bare representert ved én respondent, noe som taler imot overføringsverdien. Samtidig står bærekraft, som vi har sett, høyt på agendaen i næringslivet, og grunnkonseptet er det samme for alle: utvikling som ikke går på bekostning av fremtidige generasjoners muligheter. Det skal ikke utelukkes at noen av studiens funn kan overføres til andre bransjer.

At det stilles spørsmål innenfor en tydelig definert kontekst – interessenter, makt og bærekraft – taler på sin side for en styrket overføringsverdi. Men som vi har sett, burde generaliseringer i det lengste unngås.

3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet omhandler studiens objektivitet (Lincoln & Guba, 1985). Dersom en studie skal ha god bekreftbarhet, må forsker unngå at subjektive innfall påvirker studiens gang. Han må være kritisk ved utforming av prosessen og deretter følge forutbestemte retningslinjer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Som vist ved tidligere drøfting, har forsker vært kritisk ved utformingen av studien; av metodikk, fremgangsmetode og intervju. At forsker jobber alene, medfører et sterkere, individuelt ansvar for å etterprøve hvert retningsvalg. Det har blitt hensyntatt blant annet ved god dialog med veileder. Noe annet som bidrar til å styrke studiens bekreftbarhet, er dialogen som forsker har hatt med intervjuobjekter. De har vært behjelpelige med å svare på spørsmål og sendt informasjon og dokumenter ved behov. Dermed er studieprogresjonen ikke bygget på antakelser og omtrentligheter. Samlet sett argumenteres det for at studien er utformet med profesjonalitet, noe som underbygger en objektiv studie. Likevel må det faktum at forsker har jobbet alene, påpekes som en svakhet for bekreftbarheten.

3.7 Etiske vurderinger

Forskningsetikk er spørsmål som knytter seg til hva som er passende atferd og fremgangsmåte for forskeren. Den eller dem som påvirkes og behandles av forskningen er dem som skal hensyntas (Saunders et al., 2016). Dermed har etiske vurderinger vært en løpende prosess gjennom hele arbeidet med oppgaven.

Et viktig ledd i denne prosessen har vært å anonymisere respondentene og behandle informasjonen de oppgir som konfidensiell. Som Saunders et al., (2016) nevner, er dette spesielt ved utvalg med få respondenter, som i dette tilfelle. Respondentene har blitt forsikret om at lydopptaket som ble gjort av dem, vil bli slettet. Dette vil kunne øke troverdigheten til forsker. Troverdighet og ærlighet overfor intervjuobjekter er generelt sett viktig: Dersom respondentene ikke opplever forskers hensikter som ærlige og åpne, vil det kunne oppstå tillitsbrudd dem imellom (Saunders et al., 2016). Både forarbeidet, informasjonen som ble tilsendt om studien, samt en planmessig, ryddig intervjuprosess har vært viktige tiltak i den sammenheng.

Alle respondenter har deltatt frivillig på bakgrunn informasjon om studien og saksområdet som skal utforskes. Å intervju noen som bare er delvis motiverte eller ønsker å tilbakeholde informasjon, har ikke vært ønskelig. Videre har forsker unngått å trekke konklusjoner basert på hva antakelser om respondentenes meningsinnhold; alle konklusjoner har solid fundament i intervjuobjektens uttalelser. Ved sitering har de det gjelder fått se gjennom sitatene for at de skal kunne vurdere sannhetsverdien og om det passer i konteksten hvor det står.

4. Funn

Den følgende delen presenterer funnene fra den tematiske analysen. Presentasjonen av dataen er delt i fire, med hensyn på å danne en oversiktlig presentasjon av funnene knyttet til problemstillingen. Logikken bak oppstillingen forklares i det følgende.

Innledningsvis gjenkalles problemstillingen: *Hvordan bruker shippingselskaper bærekraftige investeringer som verktøy til å håndtere interessentrelasjoner og dermed kontrollere ressursene deres?*

4.1

Forsker har vurdert at bakenfor enhver beslutning om å investere i bærekraft, ligger en vurdering av hvilken betydning bærekraft har for bransjen og interessentrelasjonene i dag, samt fremtiden. Ved å presentere disse perspektivene kan man få bedre forståelse for funksjonen bærekraftige investeringer har for håndtering av interessentrelasjonen og ressurskontroll. På dette grunnlag består første del av respondentenes forståelse av begrepet «bærekraft», hva bærekraft betyr for bransjen og interessentrelasjonene i dag, og antakelser om betydningen for fremtiden.

4.2

I andre del presenteres de viktigste interessentene og hvilke ressurser de besitter. Det redegjøres for hvorfor ressursene er viktige. Når vi vet hvilke interessenter og ressurser som er de viktigste, vet vi mer om hvorfor de ulike investeringene gjøres. Denne innsikten skal senere brukes til å forklare hvordan investeringene brukes til å håndtere interessentrelasjoner og ressurskontroll.

4.3

Før tredje del vet vi hvilken rolle bærekraft spiller for bransjen og interessentrelasjoner; samt hvilke interessenter og ressurser som er de viktigste, og hvorfor. I tredje del presenteres hvilke bærekraftige investeringer shippingselskapene gjør, og hvordan de utføres. De ulike investeringen vil kategoriseres. Disse kategoriene av investeringer vil tas med videre i oppgaven – også til analysen.

4.4

I fjerde del forklares hvilke interessenter og hensyn som ligger bak investeringene, og hvorfor. Her knyttes de bærekraftige investeringene opp mot ulike interessenter, og vi får innsikt i hvordan investeringene brukes for å håndtere interessentrekningen og ressurskontroll.

Som beskrevet i metod delen er utvalget samlet med en hensikt. Blant annet var det ønskelig å snakke med ledere i ulike stillinger, fordi forsker antok at perspektivene kan variere mellom ulike lederroller. Når respondentene siteres tituleres de derfor etter stilling, for å sette sitatet i en tydeligere kontekst.

Det ble tidlig gjort et funn som har stor betydning for funn og analyse. Som nevnt er én respondent, COO, valgt for å representere shippingsselskap som tar mindre hensyn til bærekraft. Under intervjuet fremkom imidlertid at selskapet i langt større grad investerer i bærekraft, enn kommunikasjonen skulle tilsi. Årsaken vil tydeliggjøres underveis, men kort sagt handler det om at selskapet investerer i utvikling av teknologiske løsninger i samarbeid med allerede eksisterende kunder. Dermed har de ikke behov å kommunisere investeringene, fordi kundene selv har forespurt disse løsningene. Dette funnet gjør utvalget mindre representativt enn tiltenkt. Derfor vil forsker utvise ytterligere diskresjon i forbindelse med å trekke konklusjoner om «shippingsselskaper» som sådan.

4.1 Perspektiver på bærekraft

Flere respondenter sliter med å artikulere hva bærekraft dreier seg om. Et fellestrekk er imidlertid - etter nøling - at de vektlegger 1) omtanke for fremtiden/fremtidige generasjoner; og 2) at vi må hindre overforbruk av ikke-fornybare ressurser. Poenget kan eksemplifiseres med følgende uttalelse:

«Bærekraft er jo for meg noe som gjør, som du ... eh ... som skaper langsiktighet, som du tror på en måte kan ... kanvidereføres over tid, ikke sant, det vil si at det er ...»

(CEO)

En potensiell årsak til denne usikkerheten kan spores i følgende uttalelse. En CFO, som jobber i samme selskap som vedkommende sitert, uttaler seg:

«Men når jeg så disse spørsmålene, måtte jeg le litt også, fordi at man ... det er ikke så ofte,

ihvertfall ikke for min del at du setter deg ned og tenker ... neimen hva innebærer det [bærekraft]?» (CFO).

Dette kan tolkes som at bransjen har et overfladisk perspektiv på bærekraft. Argumentet blekner imidlertid når man tar i betraktning de ressursene selskapet som de to siterte ovenfor, investerer i bærekraft. Man heller argumentere for at de først og fremst anser bærekraft som et anliggende knyttet til klima og miljø. Det kan sies å være naturlig ettersom bransjen er såpass utslippsintensiv. Perspektivet underbygges av en uttalelse fra samme CFO som sitert ovenfor.

«Nå er det jo ESG som er den betegnelsen som brukes veldig mye. Og vi har jo da mye fokus på E-en, fordi vi har jo S-en og G-en ganske god plattform på det da. Og derfor har vi fokusert mye på E-en, og det er jo naturlig i forhold til den bransjen vi holder på i.» (CFO).

En annen årsak til at respondentene fremstår noe ustødige i forsøk på å definere bærekraft, kan være at begrepet, som vi så i teoridelen, favner bredt, og ikke nødvendigvis har en klar, entydig definisjon. Men at bærekraft er aktuelt, det bekrefter samtlige intervjuet. De observerer at bærekraft i løpet av de siste årene - det har pågått over en periode på ti år, men akselerert kraftig de siste to-tre - har fått større og større viktighet i bransjen. Utviklingen skyldes en blanding av krav, forventninger og reguleringer fra interessenter på «alle kanter»: NGOer, media, konkurrenter, næringslivet for øvrig, kunder, myndigheter osv. Du skal ikke mange år tilbake før bærekraft var noe som bare enkelte rederier med et spesifikt verdigrunnlag tok hensyn til, argumenterer flere, mens det nå er en nærmest uunngåelig del av god forretningsskikk.

I denne sammenheng er det interessant å nevne at samtlige intervjuet, uttrykker frustrasjon over at bransjen har et ufortjent og feilaktig dårlig rykte som «miljøversting». De vektlegger at dersom man skal frakte varer på tvers av land, er det ingen mer miljøvennlig måte å gjøre dette på enn shipping. Ryktet, anfører de, skyldes to ting. 1) De settes i bås med cruiseskip, som fortjent nok får kritikk for sine utslipp fordi aktiviteten ikke er strengt nødvendig for verdensøkonomien. 2) Enkelte ikke-representative redere gir i media uttrykk for ikke å bry seg om bærekraft og miljø. Sistnevnte slås stort opp, får uproporsjonalt stor oppmerksomhet, og farger ryktet til bransjen, mens sannheten er at bransjen tar sitt bærekraftsansvar på alvor. Dette er en av grunnene til at to av tre selskap som er intervjuet, investerer i

kommunikasjonsarbeid; de vil bedre eget rykte. Kommunikasjonsarbeid studeres nærmere under 2.3.

Når det gjelder fremtiden og hvilken rolle bærekraft vil spille for bransjen, argumenterer respondentene for at bærekraft vil bli stadig viktigere for rederiene fordi presset øker fra flere interessenter, som nevnt ovenfor. Riktig nok vektlegger flere respondentene at fremtiden tross alt er usikker, både med hensyn til hvor viktig bærekraft kommer til å bli, og hvilke eventuelle teknologier man skal benytte seg av. De tror også at ulike konkurrenter ser trenden, men at noen velger å ikke bry seg, og heller konkurrere på andre vilkår. Klima- og miljøsakene er såpass aktuell at den er umulig å ikke forholde seg til, men hvordan man velger å forholde seg til den, varierer.

Det er alltid noen som ikke betaler for seg, som prøver å ta en snarvei, som er hardbarka og til dels uetiske businessmenneske. Dem finner du i alle bransjer, og alltid er det noen som synes at bærekraft er bare surr.» (COO).

«Ehm ... vi tror at dette er ehm ... altså dette er kommet for å bli, det er ikke noe sånn at at ... at dette er en trend som går over i løpet av de neste tre år, at plutselig så forstår vi at det med klimagasser ikke er noe viktig.» (Head of Strategy and Investments).

Oppsummert har bærekraft fått en stadig viktigere plass i shippingbransjen de siste ti årene, en utvikling som har akselerert de siste to-tre. Respondenter er overbevist om at fokuset på bærekraftig forretningsdrift har kommet for å bli. Riktig nok er den fremtidige utviklingen usikker, både når det gjelder betydningen av bærekraftig forretningsdrift, og hvilken teknologi som blir aktuell. Et sitat illustrerer brytningen som bransjen har vært gjennom.

«Men jeg vil jo si at i hvert fall inntil for et års tid siden var det ganske ... hadde du to, liksom ... to ulike perspektiver, eller sikkert mange ulike perspektiver, men kanskje noen som tenker at det der er bare tull, og noen som ... også tror jeg det er mange som ... også tror jeg at holdningen tidligere i hvert fall var litt sånn at: "Jammen det finnes jo ikke noe teknologi", ikke sant. «Så vi kan jo ikke gjøre noe» ... istedenfor å prøve å, ok, vi må jo begynne et sted. Teknologien, finnes ikke, men den skal utvikles.» (CFO).

4.2 Shippingbransjens fremste interessenter og deres ressurser

Interessentenes rangeres med relativ lik viktighet på tvers av utvalget. Det oppgis at det er vanskelig om ikke umulig med en «pall-plassering» ettersom alle på listen, utgjør shippingsselskapenes «grunnmur».

Det må innvendes at shippingsselskap har flere interessenter enn de som nevnes her. Slik vil oppgaven kunne overse enkelte faktorer som ligger til grunn for de bærekraftige investeringene. Samtidig har forsker måttet avgrense seg, og de listede interessentene skilte seg klart ut som de viktigste. Følgelig er de vurdert som viktigst for å besvare problemstillingen.

De viktigste interessentene

- Finansinstitusjoner, herunder banker, investorer* og eiere av obligasjoner
- Kunder
- Konkurrenter
- Myndigheter, nasjonale og internasjonale
- Ansatte

Figur 4. De viktigste interessentene

*Investorer er hovedsakelig viktig for selskap som er børsnotert

4.2.1 Finansinstitusjoner

Banker og obligasjonseiere

Finansinstitusjoner blir trukket frem som en viktig interessent, men hvilke institusjoner som er viktige for de ulike selskapene i shippingbransjen, varierer. Shippingselskaper er særdeles kapitalintensive og har behov for kapital i form av banklån, utstedte obligasjoner og aksjeinntekter. Finansinstitusjoner er derfor viktige på grunn av deres finansielle ressurser. Finansinstitusjonenes forventninger til shippingbransjen har endret seg stort de siste årene. De aller fleste stiller krav – nokså strenge, oppgir mine respondenter – til låntakere om bærekraftig forretningsdrift. Det blir vanskeligere og vanskeligere å få kapital. Kravene oppgis å være strengere enn de for eksempel kundene og interessant nok myndighetene - nasjonale som internasjonale - stiller. Finansinstitusjoner er de «første» til å fange opp trender innen bærekraft. Det samme gjelder obligasjonseiere, som stiller stadig strengere krav til bærekraftig forretningsdrift.

På denne bakgrunn er banker og obligasjonseiere en mindre viktig interessent for shippingselskaper som ikke investerer i stort i bærekraft. De stiller dårlig i konkurransen om kapital og søker kapitaltilgang via andre kilder, i hovedsak kunder og investorer. Som nevnt er representasjonen fra slike selskap dårlig. Datafunnene baserer seg i stor grad på hva respondentene oppgir om «den type» selskaper, som de kjenner gjennom sin kollegiale relasjon. Dataene må derfor ses i lys av denne mangelen.

Investorer

Investorer er en annen viktig tilbyder av kapital. Selskaper som jobber aktivt med bærekraft, oppgir en interessekonflikt mellom hensynet til aksjekurs, og langsiktig, bærekraftig drift. Å være bærekraftig innebærer kostbar research og langsiktige investeringer; en betydelig utgift i dag, men ikke nødvendigvis inntjening før om flere år. Det kan ha negativ påvirkning på aksjekursen. Samtidig uttrykker de en viss frustrasjon over at ingen «grønne» fond (fond med en bærekraftig profil) anser dem som «grønne nok» til å inkluderes i fondene, og at de dermed faller mellom to stoler.

Det samme er ikke nødvendigvis tilfelle for selskap som i mindre grad tar hensyn til bærekraft, og som i større grad er opptatt av å maksimere inntjening. Det kan ha positiv effekt i aksjemarkedet, i det minste blant investorer som ikke tar særlig hensyn til bærekraft.

«Du får jo en push når aksjekursen din ikke går helt den retningen du vil at den skal gå, da får man jo høre det, så man får jo insentiver til å tenke mer kortsiktig når man er børsnotert på mange måter.» (CFO).

I det følgende skal tilstedeværelse av sosial kapital diskuteres. Den gjøres gjeldende i forbindelse med finansinstitusjoner, men kan også sies å eksistere i andre interessentrelasjoner. Vi ser at banker, obligasjonsgivere og visse investorer i større og større grad forventer at selskaper opptrer som bærekraftige. COO uttaler at det går en «grønn bølge». En annen CEO, i et rederi som satser på bærekraftige investeringer, svarer følgende på spørsmål om hvorvidt bærekraftige investeringer er *rent* økonomisk motivert, dvs. med hensyn til risikostyring, avkastning o.l.:

«Altså det er ikke bare eh ... penger. Men det er på en måte også det sosiale og den ... eh ekstra dimensjonen det gir.» (CEO).

Flere respondenter oppgir lignende svar som underbygger poenget: Det å være ansett som en bærekraftig aktør er ikke bare fordelaktig ut ifra monetære/finansielle hensyn. Det har en sosial dimensjon. Å bli ansett som «grønn», har en sosial verdi og åpner for tilgang til andre ressurser. Men andre ord kan det argumenteres for at det ligger det sosial kapital i relasjonen mellom shippingselskap og ulike interessenter. I dette tilfellet ligger den imellom shippingselskap og enkelte långivere, obligasjonseiere og investorer. Selskapene må få tilgang på den sosiale kapitalen for tilgang til institusjonenes finansielle ressurser. Den tilgjengeliggjøres gjennom ulike bærekraftige investeringer, som adresseres under 2.3.

«Hvis man hadde sett at det egentlig ikke er noe forretningscase i det, og du kanskje forventer å tape penger på det i veldig mange år, så vil det jo kanskje likevel ta den beslutningen fordi du ser det er helt i tråd med med ... trenden på bærekraft og trenden på dekarbonisering totalt sett. Og at man da står løpet ut, istedenfor ... selv om man ikke ser helt hvor det vil ende i dag.» (Head of Strategy and Investments).

En vurdering av finansinstitusjonenes vektning av sosiale og finansielle hensyn er nødvendig i den sammenheng. Interessen for bærekraft bunner i stor grad i hensyn til risikostyring og fremtidig, langsiktig avkastning, argumenterer respondentene. Likevel oppgir flere at bærekraft har en sosial dimensjon, og gir en form for goodwill som på sikt kan bety økt

inntjening i en eller annen form. Men for å komme dit, er det altså nødvendig å bygge et ry som gir tilgang på sosial kapital.

Oppsummert er finansinstitusjoner viktige fordi de besitter finansiell kapital. Selskap som investerer mye i bærekraft, konkurrerer om finansiell kapital fra banker, obligasjonseier og investorer som investerer langsiktig. Selskapene som ikke tar like stort hensyn til bærekraft, tiltrekker seg i større grad investorer med en kortere tidshorison. En årsak til dette, kan man anføre, er at for en andel banker, obligasjonseiere og investorer, er tilgang på finansiell kapital avhengig av tilgang på den sosiale kapitalen dem imellom.

4.2.2 Kunder

Kunder er viktig i lys av å gi selskapene inntekt: ingen inntjening, intet selskap. Deres finansielle ressurser er avgjørende. Synet på hvordan forholde seg til kundene og akkumulere den finansielle kapitalen varierer mellom ulike shippingselskaper, ettersom hvorvidt de prioriterer bærekraft. Det fremkommer at flere kunder i større og større grad forventer bærekraftige skip med lave CO₂-utslipp. Dette gjelder i hovedsak store kunder som gjerne okkuperer hele skip alene, som bilprodusenter. Årsaken til hvorfor det bare gjelder noen kunder, i hovedsak store bilprodusenter, kan spores i følgende:

*«Nei det er ... det har noe med teknologisk utvikling å gjøre. Du har masse bilprodusenter som bare hermer etter en modell. Men alle disse store bilselskapene har alltid hatt det som sin grunnleggende filosofi å ligge i forkant, og de kan ikke idag **ikke** lage elbiler, for eksempel. Noen må være foran i toget og noen bak - men alle kommer etter etterhvert.»*

(COO).

Det skyldes også at disse vurderes på sine Scope 3 emissions, altså utslipp i verdikjeden. Derfor ønsker de så lave utslipp som mulig av transportørene sine. I tillegg opplyses at flere kunder ønsker lavere transportutslipp for varene sine, for å bruke det til profilering. Dette går begge veier: Det å fremstå bærekraftig, tolkes som positivt av flere kunder. Den sistnevnte dimensjonen, altså bærekraft som en faktor for å bygge ry, gjør at man igjen kan argumentere for at sosial kapital gjør seg gjeldende, her i relasjonen mellom shippingselskap og kunder. Det å oppfattes som bærekraftig gir shippingselskapet - i relasjon til visse kunder - tilgang på sosial kapital, som igjen gir tilgang på kundenes finansielle ressurser ved at kundene velger dem. Dette er bakgrunnen for en rekke ulike bærekraftige investeringer, som senere studeres nærmere. På spørsmål om hvor utbredt fokuset på bærekraftige teknologier

er blant kunder, svarer en følgende:

«La oss si at det er 5% som gjør det i dag, neste år er det 10% - altså det er en grønn vind. Og det er sånn ... hvis du sover i timen og ikke blir med på dette i det hele tatt, så kan du havne veldig langt baki lekse i forhold til å drive butikk fremover.» (COO).

Det følgende skal ikke trekkes for langt da oppgaven dreier seg om shippingselskaper og deres interessentrelasjoner. Men det observeres at dersom shippingselskapene er bærekraftige, får de tilgang på den sosiale kapitalen mellom enkelte kunder, slik at kundene velger dem. Kundene bruker så den bærekraftige shippingen til egen fordel, slik at de kan fremstå bærekraftige overfor sine interessenter, - og så videre. Altså har shippingselskapets bærekraftige drift ringvirkninger overfor interessenters interessenter. Funnet inkluderes fordi det gir et perspektiv på hvor viktig bærekraft er for enkelte kunder, og dermed hvor viktig det kan være for shippingselskap som sådan.

Shippingselskap som ikke prioriterer bærekraft, er naturligvis avhengige av kunder, men de konkurrerer ikke i like stor grad på bærekraft. De bærekraftige shippingtjenestene er nemlig dyrere; selskapene må kompensere for utgifter knyttet til ny, kostbar teknologi. Andre selskap har i større grad målsetning om å tiltrekke seg kunder som ikke tar særlig hensyn til utslipp, men ønsker et billigst mulig produkt. Disse utgjør fremdeles en substansiell del av kundegruppen, oppgir respondentene. Forsker gjør i denne sammenheng oppmerksom på den lave representasjonen fra selskapene som her omtales.

Vi ser at kunder er viktige i kraft av deres finansielle ressurser, men ulike selskaper forholder seg ulikt til forskjellige kundegrupper ettersom hvorvidt de prioriterer bærekraft. Enkelte kunder etterspør grønne produkter mer enn andre. For selskaper som i stor grad investerer i bærekraft, blir den potensielle sosiale kapitalen dem imellom, knyttet til å fremstå bærekraftig, en viktig ressurs for tilgang til finansielle ressurser.

4.2.3 Konkurrenter

Også konkurrenter trekkes frem som viktig interessent, og årsaken er todelt. Det ene er at hver eneste konkurrent fungerer som en målestokk for hvor bærekraftig enhver aktør er. På denne måten er ethvert selskap i shippingbransjen bare ansett som bærekraftig i andre interessenters øyne, enten dersom de er like, eller er mer bærekraftig enn konkurrentene. Slik motiverer de hverandre.

Den andre årsaken, og som oftest nevnes, er samarbeidet konkurrentene imellom, som ifølge respondentene har lange tradisjoner og er svært utbredt. Dette er en viktig bærekraftig investering for mange selskap. Ettersom shippingselskap varierer i størrelse og strategisk fokus, har de ulik kompetanse og spesialområder. Altså er det for hvert enkelt selskap vanskelig å utvikle ny teknologi som kan benyttes på tvers av bransjen. Derfor eksisterer en rekke samarbeid shippingselskaper imellom for å utvikle den beste og - i noen tilfeller - mest bærekraftige teknologien. Og dermed blir shippingselskapenes konkurrenter paradoksalt nok, kan man si, en viktig kilde for tilgang til ny teknologi.

«Vi ser på en måte ikke at det skal være lønnsomt at vi skal sitte på hver vår tue og finne ut hva som er den beste teknologiske løsningen fremover. Det kommer vi til å gjøre uansett, men det er mye bedre å gå sammen. Ehm ... der ... Og gjøre det i fellesskap. For det har vist seg at kanskje noen vil ha verktøy to måneder før oss, men det har ikke så mye å si egentlig, for det er bedre å jobbe sammen og komme til en bedre løsning.» (CEO)

4.2.4 Myndigheter

Myndigheter, nasjonale og internasjonale, trekkes frem av samtlige. Denne gruppen, og spesielt «nasjonale myndigheter», består av et vell av underkategorier ettersom shippingselskaper opererer i land over hele verden og dermed må forholde seg til flere jurisdiksjoner. Det er en av grunnene til at rederier består av mange underselskap; i enkelte land får man ikke operere om selskapet ikke er registrert i landet. *Nasjonale myndigheter* er viktige i lys av de setter de juridiske premissene for shippingselskapenes drift. *internasjonale myndigheter*, hvorav den viktigste er International Maritime Organization (IMO), og med EU som nummer to, er viktige av andre årsaker. Organisasjonene bestemmer lover og regler for utslipp slik de gjelder på tvers av alle land i verden. Respondentene oppgir i tillegg at IMO er viktige i forbindelse med å sette trender for bærekraft. Dermed har IMO en særstilt posisjon som premissetter for bransjen. Man kan derfor argumentere for at de slik påvirker hva som senere anses som sosial kapital imellom aktører.

EU er viktige i lys av at deres nyutviklede rammeverk, eller «taksonomi» for bærekraftig finans. Det oppgis at dagens rammeverk for vurdering av hvorvidt selskap er bærekraftige, er svart/hvitt: Enten så er du nært sagt «hundre prosent» bærekraftig, og kvalifiserer til å inkluderes i etiske/bærekraftige fond, o.l, eller så faller du utenfor. EUs nye rammeverk, som

forventes å få stor betydning for fremtidig tilgang til kapital, har som hensikt å skape et rammeverk som lager en «grønn skala» og i større grad nyanserer mellom selskap som bærekraftige aktører.

Selskapene som er mest aktive innen bærekraft, oppgir imidlertid at utviklingen i IMO og EU henger etter målene som de setter, stifinnere for bærekraftige produkter. Det skyldes at organisasjonene er konsensusdrevet, slik at myndigheter som i mindre grad prioriterer bærekraft og anser det som et viktig anliggende, sinker utviklingen. Dermed kan interessentgruppens maktutøvelse sies å ha størst betydning og påvirkning på de selskapene som i mindre grad prioriterer bærekraftige investeringer. Men som vi så, har internasjonale organisasjoner en sentral rolle som trendsetter i bransjen, noe som vil påvirke alle aktører og dynamikken i nettverket dem imellom.

Til tross for at myndigheter er en viktig interessent med stor makt over shippingselskap, gjøres få store investeringer med hensyn på å påvirke denne interessentrelasjonen. Dette skal drøftes nærmere under 2.3, men hovedårsaken ligger i at de har lite påvirkningskraft på myndighetene, særlig de internasjonale.

4.2.5 Ansatte

Alle respondenter oppgir ansatte som særdeles viktige interessenter; deres humankapital er viktig både med tanke på drift av selskapet i dag, og for fremtidig utvikling. Men hvilken type ansatte som er viktig for hvert enkelt selskap, varierer ettersom hvorvidt de prioriterer bærekraft.

«Ansatte» kan i shippingbransjen deles i to: Crew, gjerne fagutdannet; og de som er ansatt på rederiets ulike kontorer, som typisk har akademisk bakgrunn. Det oppgis at bransjen står overfor et generasjonsskifte, og der hvor man tidligere ansette crew og operatører til selskapets kontorer, søker rederiene nå i hovedsak høyt utdannede, unge mennesker som kan utvikle selskapet for fremtiden. Dette skyldes i stor grad at fremtidens løsninger er høyteknologiske og følgelig må utvikles av mennesker med høy utdanning. Denne «nye» gruppen ansatte stiller stadig sterkere krav til bærekraftig forretningsdrift og et solid verdigrunnlag. Dette legger føringer på selskapenes kommunikasjonsarbeid, en betydelig, bærekraftig investering som rettes mot denne gruppen.

«Hvordan ansatte ser oss, har endret seg. At shipping ... står jo litt overfor et sånt generasjonsskifte her, fra å ansette mange av de som har vært ute og seilt, og operatører og så videre, til nå i enda større grad å ansette folk fra med mastergrad bakgrunn sånn som deg eller indøk også videre. Å tiltrekke oss disse hodene - og selvfølgelig det på digitale utvikler - miljøet - og for å tiltrekke oss disse hodene så må vi ha på en måte et helt annet eh ... vi må ha et annet verdiforslag.» (CEO)

Som vi ser, konkurrerer selskap som satser på bærekraft om en type ansatte som de anfører at besitter en humankapital som er avgjørende for deres overlevelsessevne. De som ikke investerer i bærekraft, søker i større grad en annen type ansatt. De vil tilby billigst mulig frakttjenester og behøver ansatte som kan - og ønsker - å bygge slike forretningsmodeller. På spørsmål om hva som ligger bak denne verdiforskjellen, svarer COO for et rederi følgende:

«Jeg vil kalle det veldig stor forskjell på hvordan man velger å drive business. (...) Mange har historiske og familiære forhold å ta hensyn til, mens andre er nykommere og skal gjøre et klipp. Jeg vil ikke kalle det uærlighet, men et vidt spekter av måter å drive forretning på.»

Igen ser vi at det å være bærekraftig, av enkelte - og av spesifikke selskap høyt verdsatte - ansatte anses som positivt i sosial sammenheng. Det er ikke av rent finansielle årsaker de tiltrekkes selskap med bærekraftig drift. Dermed identifiseres en ny interessentrelasjon hvor man kan argumentere for at bærekraftig forretningsdrift gir selskapet tilgang på sosial kapital. Ved å akkumulere sosial kapital får selskap tilgang på den type humankapital selskapet anser som avgjørende å besitte.

«Jeg var på en konferanse for noen år siden hvor [Selskap], som er et ganske stort rederi, hadde en riktig uheldig sak i avisen, og da var det flere ansatte som eh ... truet med å liksom si opp, fordi de ikke ønsket å være forbundet med dette her. Fordi familiemedlemmer kom til dem og spurte: "Jøss, jobber du for de der ..." så det er, eh, det har veldig veldig mye å si.» (CEO)

Den andre gruppen av ansatte er spesialisert crew og operatører på båtene, som er trent med å drifte skip med intrikat teknologi – en vanlig karakteristikk for skip som er mer driftsoptimale og bærekraftige. Denne typen ansatte er en sjelden ressurs og en som stiller krav til at selskapet tar hensyn til bærekraftig og forsvarlig drift. Det oppgis også at det å prioritere en solid drift av skipene, og relasjonsbygging er viktig for å tiltrekke seg og beholde crewet.

Oppsummert ser vi at finansinstitusjoner, kunder, konkurrenter, myndigheter og ansatte trer frem som shippingselskapenes fremste interessenter. På hvilken måte, og i hvilken grad de ulike interessentene er viktige for de tre delene av utvalget, varierer ettersom hvorvidt selskapet prioriterer bærekraft. Når det gjelder finansinstitusjoner, er investorer, obligasjonseiere og investorer viktige for selskap som satser på bærekraft, fordi de konkurrerer på bærekraft om kapital fra disse. Investorer er på den annen side en viktig tilbyder av kapital for samtlige, men selskapene forsøker med ulikt fokus på bærekraft å tiltrekke seg ulike investorer. Konkurrenter er viktige for samtlige, men der hvor enkelte selskap bruker konkurrenter som en kilde til teknologiutvikling, er det samme ikke tilfelle for de som ikke satser på bærekraft. Myndigheter er viktig for alle, men internasjonale myndigheters maktutøvelse har størst betydning for dem som i lavere grad satser på bærekraft. Ansatte er viktige for samtlige kategorier, men også her er bærekraftige investeringer en indikasjon på hvilken type ansatte en ønsker å konkurrere om.

4.3 Hvilke investeringer gjør shippingselskap i bærekraft?

Basert på uttalelsene til respondentene kan de bærekraftige investeringene klassifiseres i fire kategorier: Utvikling av nye forretningsområder, utvikling av ny teknologi, kommunikasjonsarbeid, og ren hugging av skip. Som vi skal se, kan enkelte investeringer sies å tilhøre flere av kategoriene. For eksempel inngås enkelte samarbeid med hensyn på bedre kommunikasjonsarbeid og tilgang på ny teknologi.



Figur 5. Kategorier av bærekraftige investeringer

4.3.1 Nye forretningsområder

Som tidligere observert, er det bred enighet blant respondentene i studien om at fokuset på bærekraft har kommet for å bli. Men samtidig utgjør den tiltenkte utviklingen kun et mulighetsområde: Ingen vet helt sikkert *hvilke* muligheter som kommer til å oppstå. Det er usikkerhet rundt flere forhold, for eksempel om det vil dukke opp nye forretningsområder;

om gamle forretningsområder vil forsvinne; eller hvem som kan bli framtidige samarbeidspartnere. Dermed brukes ressurser på å utforske og utvikle potensielle, nye forretningsområder. Det oppgis at de selskapene som ikke satser på en bærekraftig profil, ikke gjør denne type investeringer i noen særlig grad. Samtidig har vi sett at sistnevnte selskap bare er omtalt; de har ikke selv fått uttale seg. Derfor må funnene ses med et kritisk blikk.

For å trekke fram et på nytt forretningskonsept som en respondent oppga at selskapet jobber med, kan utslippssertifikater til kunder nevnes. De jobber i skrivende stund med å etablere en avtale med en offentlig etat, som skal tillate selskapet å kjøpe og selge utslippskvoter til kunder. Et eksempel fra et annet selskap, er å utvikle skipsoperatørtjenester som kobler opp dem som ønsker å betale for bærekraftige, men dyrere skip, med dem som eier slike skip. I dag er dette markedet nemlig fragmentert.

Utvikling av nye forretningsområder gjøres som regel, men ikke alltid, internt i selskapet da de ønsker å beholde potensielle ideer som forretningshemmeligheter. Ideer er enklere å «beholde» i selskapet enn teknologi, som er vanskelig å hindre at konkurrenter får tilgang til. Dette står i en viss kontrast til måten selskap samarbeider for å utvikle ny teknologi, som presenteres senere.

4.3.2 Ny teknologi

De selskapene som jobber med å få tilgang til ny, bærekraftig teknologi, gjør dette på to måter: gjennom utvikling internt i selskapet, og via utvikling i nettverk. Målet for den nye teknologien er tredelt: energieffektivisering, dekarbonisering, samt lavere utslipp av andre klimagasser/forurensende utslipp.

Intern utvikling

Det arbeidet som gjøres internt, omhandler – særlig for mindre shippingselskaper – research og små, inkrementelle endringer i teknologien de allerede besitter. For eksempel nye bulber på skipene, som gjør bølgefrequensen mer optimal og dermed skipet mer energieffektivt. De største selskapene er økonomisk anlagt til å kunne investere i større utviklingsprosjekter og drar oftere «lasset» i så måte. En annen arm av den interne utviklingen er digital utvikling. Enkelte rederier, også de mindre, har egne avdelinger eller underselskaper som jobber med digital utvikling. Dette skyldes at flere av bransjens aktører antar at mange av morgendagens

løsninger blir digitale og komplekse, og for å kunne ta sin del av gevinsten, behøves digital kompetanse. Det oppgis at intern teknologiutvikling tar lang tid og gjøres over lange tidshorisonter. Derfor ønsker de å beholde viktige, digitale utviklere i selskapet, blant annet ved å gi dem autonomi i arbeidet.

Samarbeid med konkurrenter og myndigheter

Samarbeid med kunder, konkurrenter og myndigheter er en annen måte selskap investerer i utvikling av ny, bærekraftig teknologi. Konkurrentsamarbeid er det mest utbredte, og i flere av konkurrentsamarbeidene er offentlige organisasjoner, som for eksempel SINTEF, involvert og bidrar med sin ekspertise for å optimalisere samarbeidene. De fleste av samarbeidene innebærer utvikling av teknologier som bidrar til dekarbonisering og energieffektivisering.

«I det norske maritime cluster så kan vi være bitre konkurrenter ... men vi greier å ha to tanker i hodet på en gang. Vi samarbeider for å heve standarden generelt, og den eneste måten å få til dette på, et sånt løft, da må du join forces (...) Det fungerer veldig bra. Vi har lange tradisjoner shipping når det gjelder å dele en best practice. Både når det gjelder miljøhåndtering eh ... og vi har mange felles stakeholders.» (COO).

Kundesamarbeid

Kundesamarbeid oppstår som regel i forbindelse med at kunder etterspør lavutslippsløsninger, ettersom utslipp fra hele verdikjeden inngår i CO₂-regnskapet deres. Det gjelder hovedsak, som vi så, større bilprodusenter og andre kunder som «okkuperer» hele skip med sin ballast, og dermed uten vanskeligheter kan måles på sine CO₂-utslipp per transporterte mil. Enkelte kunder er «nærmest desperate» etter slike løsninger, oppgir en av respondentene. Måten løsningene utvikles på, er som regel ved at shippingselskapet utvikler løsningen mot at kunden betaler.

«Vi fasiliterer det, så håper vi at dere bli glad i oss som kunde, og så må dere betale for det, og når dere betaler for det, så kan dere få det godkjent i deres CO₂-regnskap. Så du får en sånn ... jeg jobber mye med dette.» (COO).

4.3.3 Kommunikasjon

Shippingselskapenes kommunikasjonsarbeid kommer i flere ulike former: Deltakelse i nettverk/samarbeid, bærekraftsrapportering, markedsføring overfor nyansatte, myndighetspåvirkning og investor relations. Noen av samarbeidene er inngått med hensyn på teknologiutvikling og myndighetspåvirkning.

Nettverk

Det finnes mange former for samarbeid og nettverk, men majoriteten er inngått med målsetning om å utvikle ny teknologi for bransjen. Med dette følger imidlertid en dimensjon av kommunikasjon for selskapene som inngår i nettverket, fordi de kan promotere logoen til samarbeidet på sine nettsider, og dermed bruke dette til å profilere seg selv som bærekraftig. Enkelte av respondentene oppgir imidlertid at utbyttet av samarbeidene varierer, fordi noen aktører bidrar med lite. Det antydes at disse er med først og fremst for profileringens skyld, og da særlig med tanke på profilering overfor finansinstitusjoner. Dette gjelder selskap som i utgangspunktet ikke gjør store investeringer i bærekraft. Igjen gjøres oppmerksom på at datagrunnlaget bygger på *antakelser* om slike selskap, gjort av deres konkurrenter.

Rapportering

Videre trekkes bærekraftsrapportering frem som en viktig del av kommunikasjonsarbeidet, altså en rapport som i sin helhet beskriver hvordan selskapet, som regel rederiet i sin helhet, jobber med bærekraft. Flere finansinstitusjoner og kunder etterspør en slik rapport. Men her oppgir flere av mine respondenter at finansinstitusjoner bare på en overfladisk måte sjekker innholdet i rapportene. For spesielt finansinstitusjoner er det viktigst *at* man rapporterer; substansen i rapporten reviderer de i en – etter deres mening – tilfredsstillende grad. Dermed kan bærekraftsrapportering gi en stor kommunikasjonsfordel for selskaper som ikke egentlig jobber aktivt med å utvikle bærekraftige løsninger og teknologi.

Ansatte

Markedsføring overfor nyansatte/potensielle ansatte innebærer tilstedeværelse på universiteter, som for eksempel NTNU, hvor de forteller en historie om selskapet som en fremtidsrettet, bærekraftig aktør, og dermed begrunner hvorfor nyutdannede skal velge dem. Å markedsføre seg på tilsvarende måte på selskapets hjemmesider og andre nettsider hvor

folk søker jobber, er et annet ledd i dette arbeidet, som utføres med henblikk på å promotere selskapet som en attraktiv arbeidsplass for dem som deler deres verdigrunnlag.

Kommunikasjonsarbeidet overfor spesialisert crew innebærer grundig opplæring, relasjonsbygging og tett dialog.

Myndighetspåvirkning

Myndighetspåvirkning gjøres gjennom flere ulike instanser. Enkelte av samarbeidene som omtalt ovenfor, de av dem hvor også offentlige organisasjoner er involvert, har elementer av myndighetspåvirkning. Ved å samarbeide med det offentlige kan de gi råd om hvilke løsninger bransjen har behov for, og dermed – mer eller mindre – indirekte påvirke det offentlige. Andre samarbeid er inngått med et eksplisitt mål om påvirkning. Et eksempel er et samarbeid som en av respondentene trekker frem, hvor selskapet, et (delvis) offentlig eid selskap, en rekke konkurrenter, og andre industriselskaper sammen forsøker å utvikle en løsning bestående av KPI-er på utslipp. KPI-ene skal bli en «benchmark» for hva det vil si å være en bærekraftig aktør i shippingbransjen. Målet fra de involvertes side er at utslippsrapportering lovpålagt skal inngå i kontrakter, og forplikte ethvert rederi som inngår kontrakter med kunder. Det er i hovedsak de selskapene som jobber mest aktivt med bærekraft, som jobber med denne type påvirkning, fordi det kan gi dem en fordel overfor konkurrenter.

En annen måte selskap, i hovedsak de som satser på bærekraft, jobber med myndighetspåvirkning, er gjennom rederiforbundet og «management exposure» - altså bevisst synliggjøring og aktivisering av egne ledere til styreposisjoner i nettopp rederiforbundet og andre organisasjoner som jobber med myndighetspåvirkning. Alternativt gjøres eksponeringen i media, hvor de mer eller mindre subtilt profilerer sin agenda. På denne måten kan de ta en aktiv rolle i påvirkning av hvorvidt myndighetene dreier shippingbransjen i en mer bærekraftig retning. Det kan de, utviklere av bærekraftige løsninger, kan profitere på.

Når det gjelder internasjonale myndigheter, er det vanskeligere for selskapene å påvirke disse, da beslutningene tas sentralt i London. Selv det Norske Rederiforbundet vil ha moderat påvirkningskraft på deres beslutninger. Riktig nok understreker respondentene at de får delta i høringsinstanser, både som enkeltaktører og gjennom rederiforbundet, og påvirke

nasjonal politikk, og dermed Norges bidrag til forhandlingene i IMO. Men potensialet for påvirkning er ikke stort nok til at det utgjør et hovedsatsningsområde.

Investor Relations

Investor relations, altså relasjonen til finansinstitusjoner, er en annen kanal hvor selskaper jobber med kommunikasjon for å profilere sine bærekraftige aktiviteter. Som vi så, stiller finansinstitusjoner strenge krav til bærekraftig drift, og dermed er dette arbeidet særdeles viktig. Arbeidet innebærer dialog, rapportering og informering om det bærekraftige arbeidet selskapene gjør - en jevn pleiing av relasjonen, for å bygge tillit. Det samme gjelder overfor nye, potensielle investorer: Det er avgjørende at selskapet på en ærlig måte presenterer det underliggende, bærekraftige arbeidet og strategien for fremtiden. Samtidig så vi tidligere at *presentasjonen* ofte er det viktigste; innholdet vurderes ikke like nøye som enkelte selskaper nok skulle ønske.

«Det [kommunikasjonsarbeidet] handler om å bygge tillit og være åpen. Når man tenker sustainability, så er tillit og transparency også en viktig del av det. Vi er veldig opptatt av å behandle alle interessenter godt da, og på banker tror jeg absolutt, vil si at der har vi vært gode. Eller vi har et godt forhold til bankene våre for eksempel. Og vi ser jo at obligasjonsinvestorene, de investerer igjen og igjen i obligasjoner når vi gjør nye utstedelser, så vi ser jo det at de også har tillit til oss.» (CFO).

4.3.4 Ren hugging av skip

Hugging av skip kan gjøres på svært ulike måter, og spennet er stort med hensyn på hvor bærekraftig de ulike løsningene er. Den billigste metoden innebærer å sende skipene til opphuggere i Sør-øst Asia, hvor arbeidet gjerne utføres på strender. HMS-tilsynet er nærmest ikke-eksisterende. Ustrakt bruk av barnearbeid er også bevist. Dette er langt billigere enn å hugge skipene bærekraftig hos sertifiserte opphuggere, avstanden i kostnader kan være på flere titalls millioner kroner. Men ettersom presset fra IMO og medier, og dermed kunder og finansinstitusjoner har økt, har det blitt en viktigere del av de bærekraftige investeringene til shippingselskaper. Det er en risiko forbundet med å bli «fersket» for uren hugging, og det strider imot verdigrunnlaget til flere shippingselskaper som ønsker å drive forretning på en forsvarlig måte.

«Du har jo ... du har sånne som oss, som betaler 1,2 mill dollar for å skrape et skip grønt. En konkurrent tar de pengene rett i lomma også barker de båten rett oppå ... en strand i Bangladesh. Jeg vil ikke kalle det uærlighet; jeg vil kalle det veldig stor forskjell på hvordan man velger å drive business.» (COO).

4.4 Hvordan interessentrelasjoner håndteres gjennom de bærekraftige investeringene

4.4.1 Nye forretningsområder

Eiere og investorer

At investeringer i nye forretningsområder innebærer å utforske ikke-eksisterende forretningsområder, gjør dem usikre av natur. Følgelig var det vanskelig å peke på hvilke interessentrelasjoner som driver investeringene. Samtidig er de gjort med henblikk på økte inntekter, og på denne måten er håndtering eier- og investorrelasjonen sentrale drivere for denne typen investering. De søker naturligvis selskap som tjener penger og dermed god aksjekurs, og eventuelt kan betale utbytte.

Ansatte

Med nye forretningsområder søker selskapene å ha tiltrekningskraft på nye, potensielle ansatte, særlig de av dem som tar bærekraft på alvor. De håper også at det kan bidra til at selskapet er mer attraktivt for de som jobber der.

Kunder

Kunder er også en viktig driver for denne type investering da de i større og større grad ønsker bærekraftige produkter. Slik forbedres eksisterende kunderelasjoner, samtidig som det øker tilgangen til nye kunder.

4.4.2 Ny teknologi

Investeringer i teknologiutvikling gjøres i stor grad med hensyn til de samme interessentrelasjonene som utvikling av nye forretningsområder. Imidlertid har det også innvirkning på relasjonen til konkurrenter og myndigheter.

Finansinstitusjoner

Ny teknologi kan føre til økt inntjening, og dermed gjøre selskapet mer attraktivt overfor eiere og investorer. Det har imidlertid også en påvirkning på relasjonen til banker og obligasjonsgivere. Når shippingselskapet får grønnere teknologi og dermed blir grønnere totalt sett, vil det øke sannsynligheten for tilgang til finansielle ressurser.

Kunder

Også her er hensynet økt kundetilgang, og bedre relasjoner med eksisterende kunder, ettersom kundene i større og større grad etterspør mer bærekraftig frakt. Det oppgis at enkelte kunder er «nærmest desperate» etter slike løsninger, og derfor er dette en type investering som gjerne vies mye tid og oppmerksomhet.

Ansatte

Investeringer i ny teknologi vil kunne gi samme dynamikk som investeringer i nye forretningsområder, også overfor ansatte. De ønsker å forbedre relasjonen til de ansatte, og øke tilgangen til nye ansatte. Investering i teknologiutvikling internt i selskapet dreier seg om prosjekter som strekker seg over flere år. Det oppgis at ansatte får stor autonomi i utviklingsprosessen. Mange ansatte ser på dette som en attraktiv stilling, noe som gir denne typen investering en ekstra dimensjon, ved å øke attraktiviteten til selskapet.

Konkurrenter

En årsak til at selskap inngår i teknologiutviklende samarbeid, er å skape gode relasjoner med konkurrenter. I tillegg ønsker selskapene å holde seg oppdatert på ny teknologi og trender i bransjen. Men de av selskapene som går tyngre inn i samarbeid, ønsker på denne måten også å styrke sin posisjon ved at konkurrentene blir avhengige av deres bidrag til samarbeidet.

Myndigheter

Det oppgis at selskapene benytter de samarbeidene hvor nasjonale, offentlige organisasjoner er involvert, til å utøve innflytelse på nevnte organisasjoner. Dette gjøres ved å bidra med viktig teknologi/ekspertise eller å innta lederroller i samarbeidet. Slik forsøker de å kongruere de målsetningene til det offentlige, med sine egne.

4.4.3 Kommunikasjonsarbeid

Finansinstitusjoner

Det er i hovedsak investor relations-arbeid og bærekraftsrapportering som er det sentrale kommunikasjonsarbeidet shippingselskaper gjør overfor finansinstitusjoner. Som vi så, etterspør flere finansinstitusjoner bærekraftsrapportering fra de selskapene de låner penger til, noe som har gjort rapportering til en norm blant majoriteten av shippingbransjens aktører. Slik ønsker de å styrke egen tilgang på finansiell kapital, både gjennom å forbedre relasjonen til eksisterende finansinstitusjoner, og øke tilgangen til nye kapitaltilbydere.

Ansatte

Den delen av markedsføringen som gjøres overfor nyansatte, er rimeligvis gjort med henblikk på å tiltrekke seg nye ansatte. Kommunikasjonsarbeidet som gjøres overfor spesialiserte crew, derimot, handler i større grad om å bygge tillit partene imellom, slik at crewet ønsker å jobbe for selskapet i fremtiden.

Kunder

Det oppgis at det å prioritere en solid drift av skipene, og bygge en god relasjon til et dyktig crew som dermed ønsker å jobbe mer på skipet, kan tiltrekke seg nye kunder. Dette, fordi det forteller noe om kvaliteten på produktet. Slik sett er kommunikasjonsarbeidet overfor spesialisert crew, i sin forlengelse en måte å tiltrekke kunder.

Myndigheter

Gjennom Rederiforbundet forsøker shippingselskapene i koalisjon å påvirke nasjonale myndigheter. Ettersom fokuset på bærekraft varierer innad i bransjen, forsøker de mest bærekraftige av shippingselskapene å innta en aktiv rolla i forbundet, for dermed å påvirke myndighetene i en retning som tilfaller deres interesser. Management exposure i media, samt individuell deltakelse i høringsinstanser gjøres med hensyn på å påvirke myndighetene. Førstnevnte i form av mediepress og påvirkning på opinionen. Sistnevnte som en mer direkte påvirkning på beslutningsdeltakerne.

4.4.4 Ren hugging av skip

Finansinstitusjoner

Ren hugging av skip er noe som mine respondenter beskriver som viktig, og det går igjen i flere bærekraftsrapporter. Det oppgis å være et viktig ledd i å bygge tillit overfor finansinstitusjoner, slik at de tilbyr dem kapital.

Kunder og ansatte

Det oppgis at kunder og ansatte er to interessenter som vil reagere negativt dersom det blir kjent at selskapene hugger skip uforsvarlig i Sør-øst Asia. Kunder vil velge andre selskaper, og ansatte vil ikke lenger jobbe for selskapet. Slik sett er ren hugging viktig for å beholde og tiltrekke seg kunder – og det samme gjelder overfor ansatte.

5. Analyse

Vi har nå identifisert de viktigste interessentene, hvilke kritiske ressurser de besitter, hvilke bærekraftige investeringer shippingsselskapene gjør, og hvorfor. I denne delen skal funnene knyttes opp med teori. Oppstillingen følger funn-delen, i henhold til de ulike formene for investeringer. Analysedelen vil innledes med 5.1, en drøfting av interessentrelasjoner i lys av presentert teori. Deretter, i 5.2, skal de ulike investeringene studeres som maktbalanserende operasjoner i henhold til det teoretiske rammeverket slik det er presentert i teoridelen, altså som forsøk på å kontrollere kritiske ressurser. Slik dannes oversikten over hvordan selskaper håndterer interessentrelasjonen og deres ressurser, med bærekraftige investeringer. Hver enkelt kategori av investeringer vil studeres i nærmere detalj.

Før analysen ønsker forsker å gjøre oppmerksom på et forbehold. Vi har sett at utvalget klart tenderer i retning av shippingsselskaper som satser på bærekraft og at to case er representert med bare én respondent. Problemstillingen søker svar på spørsmål knyttet til «shippingsselskaper» som sådan. Konklusjonene som trekkes må ses i lys av utvalget; en kan argumentere for at konklusjonene hovedsakelig trekkes på bakgrunn av «shippingsselskap som satser på bærekraft». Likevel ønsker forsker å argumentere for at analysen bidrar til en viktig belysning av hvordan shippingsselskap håndterer interessentrelasjoner og ressurskontroll med bærekraftige investeringer, selv når man tar hensyn til skjevfordelingen. Fokuset i problemstillingen er *hvordan* relasjoner håndteres, og man får mest informasjon om dette ved å studere selskap som i størst grad jobber med dette. Likevel må konklusjonene, og spesielt deres evne til å representere shippingsselskap som sådan, leses i lys av skjevfordelingen og det noe tynne datagrunnlaget.

5.1 Interessenter

Funn-delen viste at hvorvidt shippingsselskap er avhengige av aktører og deres ressurser, for eksempel finansinstitusjoners finansielle kapital, er viktig for interessentstatusen. Oppgaven har lagt Emersons (1962) definisjon av makt til grunn. I henhold til definisjonen er makt et speilbilde av avhengighet. På denne bakgrunn kan man hevde at aktørers makt er viktig for at en aktør anses som interessent. Det kan sies å sammenfalle med Mitchell et al., (1997), som påpeker at høy grad av makt er viktig for hvorvidt en aktør anses som interessent.

Videre så vi at de som investerer i bærekraft, bare anså konkurrenter som i større eller mindre grad gjorde tilsvarende investeringer, som interessenter. Dette kan sies å falle innunder det Mitchell et al., (1997) anser som legitimitet. Samtidig så vi at andre viktige interessenter, som for eksempel finansinstitusjoner, hovedsakelig får sin interessentstatus gjennom å ha makt over selskapet. Slik sett bidrar oppgavens funn til å argumentere for at makt er overordnet legitimitet, i vurderingen av interessentstatus.

Respondentene oppga at de i hovedsak anser vestlige aktører som interessenter, ettersom de ligger nærmere i etisk og kulturelt verdigrunnlag. Unntaket er utenlandske myndigheter og IMO. På dette grunnlag kan man anføre at *kulturell nærhet* er en viktig faktor for vurdering av interessentstatus. Mot dette kan man innvende at «kulturell nærhet» dekkes av «legitimitet». Men legitimitet dreier seg om hvorvidt man handler i henhold til et sosialt system av aksepterte normer og regler (Mitchell et al., 1997). Det kan synes som at selskaper fra ikke-vestlige kulturer befinner seg, i norske selskaps øyne, utenfor deres «sett av normer og regler». Den kulturelle avstanden er i seg selv nok til at selskapet ikke anses som interessent. Det må understrekes at respondentene ikke lot noen form for nedvurdering eller negative fordommer ligge til grunn for vurderingen. De har begrenset med kapasitet til å følge opp og håndtere interessentrelasjoner, og det er mest nærliggende og formålstjenlig å ta hensyn til de vestlige interessentene.

Vi observerte at særlig finansinstitusjoner, men også myndigheter, kunder og ansatte, stiller stadig sterkere krav til shippingselskap om å drive bærekraftig. Videre har vi sett at omdreining mot bærekraft er en kostbar og risikofylt prosess, men uten en slik retningsendring får selskapet ikke den samme tilgangen til interessenters ressurser. En måte å se dette på, er at det har blitt vanskeligere å oppnå legitimitet blant visse interessenter. Dette kan sies å sammenfalle med argumentasjonen til Rentdorff (2018), som argumenterer for at det å oppnå legitimitet har blitt vanskeligere i dagens næringsliv. Samtidig studerer oppgaven én del av næringslivet, shippingbransjen, og utvalget tenderer mot den mest bærekraftige delen av shippingbransjen. I dette segmentet har det blitt vanskeligere å oppnå legitimitet i tilfredsstillende grad, i de viktigste interessentenes øyne. Men om dette funnet kan generaliseres, er det, som diskutert tidligere, neppe grunnlag for.

Videre viste funnene at interessentrelasjoner kan påvirke og ha ringvirkninger overfor hverandre; en god interessentrelasjon mellom crew og shippingselskap førte til bedre kunderelasjoner. Interessentene trenger ikke å være i kontakt for at dette skal skje.

Studien kan også bidra til diskusjonen om hvem som i størst grad skal hensyntas. Litteraturen er delt mellom de to skolene, hvorav den ene innebærer at selskapets mandat er maksimal avkastning på eieres vegne (Friedman, 1970), og den andre, representert av bla Freeman (1984) og Mitchell et al. (1997), argumenterer for at selskap må ta hensyn til en rekke ulike interesser. Av respondentenes svar fremkommer at det å ta hensyn til visse interesser, er viktig – for å oppnå maksimal avkastning. Skal man lete etter mønstre på bakgrunn av oppgavens funn, viser den at det å hensynta visse interesser, *er* måten man maksimerer avkastningen. Samtidig er det her snakk om enkelte interesser: de av dem som er viktigst for verdiskapningen. Datagrunnlaget egner seg ikke for generalisering, men funnet kan likevel bidra med innsikt om at hensynet til interesser kan sammenfalle med hensynet til maksimal verdiskapning.

5.2 Bærekraftige investeringer

5.2.1 Hvem investerer?

Vi har sett at enkelte shippingselskap ønsker å være i front av den bærekraftige utviklingen, mens noen selskap ikke konkurrerer på bærekraft. Andre selskap ligger et sted imellom. Det observeres dermed at det går en linje mellom de to ytterpunktene, et kontinuum. Emerson (1962) rammeverk av maktbalanserende operasjoner kan bidra til å sette dette funnet i en teoretisk kontekst. Den første maktbalanserende operasjon beskrives som *kostnadsreduksjon*. Det innebærer at den ene aktøren reduserer motivasjonen til å forbli i relasjonen med den andre aktøren (Emerson, 1962). Det kan anføres at de selskapene som ikke tar noe hensyn til bærekraft, utfører kostnadsreduksjon nummer én i fullstendig grad. De har fjernet seg fra alle relasjoner hvor den andre parten, eksempelvis kunder som ønsker bærekraftige produkter, tar hensyn til bærekraft. På den andre enden av skalaen finnes selskap som spesialisere seg på bærekraftige produkter, og bare det. For slike selskap er de kostnadsreducerende aktivitetene lik null; de er avhengige av etterspørsel etter bærekraft. Og imellom disse finnes alle shippingselskap som i større eller mindre grad tar hensyn til bærekraft. På denne bakgrunn har forsker laget modellen nedenfor, *kontinuumet av kostnadsreduksjon*. Den er ment som et rammeverk for skissering av hvor ulike shippingselskap befinner seg, med tanke på å hensynta bærekraft.

Kontinuumet av kostnadsreduksjon



Figur 6. Kontinuumet av kostnadsreduksjon

Skalaen representerer de to ytterpunktene; de fleste selskaper befinner seg et sted imellom. Videre skal vi studere de ulike bærekraftige investeringene.

5.2.2 Investeringer i nye forretningsområder

Finansinstitusjoner

Slike prosjekt utforsker ennå ikke-eksisterende forretningsområder, og vi så at er vanskelig å identifisere hvilke interessentrelasjoner som blir forsøkt påvirket av disse investeringene. Samtidig er de gjort med henblikk på økte inntekter, noe som antyder at eiere (eventuelt nye investorer, hvis selskapet er børsnotert) er sentrale drivere for denne typen investering. De søker selskaper som tjener penger og eventuelt kan betale utbytte. Slik sett forsøker de å «sikre» at nåværende investorer forblir i selskapet, samt gjøre seg attraktive for nye investorer. Vi kan igjen referere til Emersons (1962) maktrammeverk for en teoretisk belysning. Ved å tiltrekke seg nye investorer, utvider de sine nettverk. Dette kan sies å sammenfalle med maktbalanserende operasjon nummer to: å kultivere alternative kilder til måloppnåelse (Emerson, 1962). Dersom investorene får økt motivasjonen til å forbli i selskapet, kan det ses på som at selskapet har fått høyere status i investorenes øyne. Slik sett kan man argumentere for at maktbalanserende operasjon nummer tre er utført: De har fått høyere status (Emerson, 1962). Oppsummert finnes holdepunkter for å argumentere for at investeringer i nye, bærekraftige forretningsområder gjøres for:

- Å bli attraktive for nye investorer, og dermed utføre maktbalanserende operasjon nr. 2;
- øke eksisterende eiere sin motivasjon for å holde på deres aktiva, og dermed utføre maktbalanserende operasjon nr. 3.

Dersom de bærekraftige forretningsmodellene blir vellykkede, vil dette også kunne styrke deres muligheter for å få tilgang til finansiell kapital fra banker og obligasjonseiere, både nye, men også mer fra dem som allerede tilbyr selskapet kapital. Vi så i funn-delen at det å fremstå bærekraftig, kan gi tilgang på sosial kapital i relasjonen mellom shippingselskaper og enkelte finansinstitusjoner, noe som igjen gir tilgang på deres finansielle kapital. Slik sett kan utvikling av nye, bærekraftige forretningsområder gi samme maktbalanserende dynamikk som overfor investorer: operasjon 2) og 3).

Ansatte

Vi har sett at en type ansatt, spesielt yngre, ønsker å jobbe for selskap som tar bærekraft på alvor. Investeringer i nye forretningsområder er utført også med hensyn på disse. Tidligere drøfting har vist at det å fremstå som en bærekraftig aktør, kan gi tilgang på sosial kapital som tiltrekker den type ansatt. Et nytt vellykket bærekraftig forretningsområde kan gjøre selskapet attraktivt i så måte, både overfor nye ansatte, men også eksisterende. Det henvises til maktbalanserende operasjon nummer 2 og 3, slik de er beskrevet ovenfor. Man kan argumentere for at bærekraftige investeringer i nye forretningsområder overfor ansatte utføres med hensyn på å:

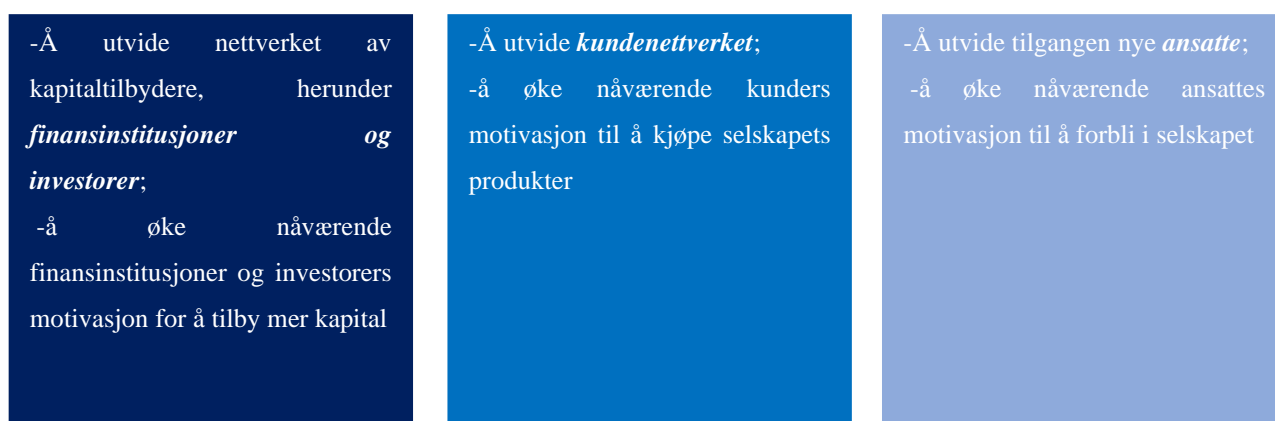
- tiltrekke seg nye ansatte, og dermed utføre maktbalanserende operasjon nr. 2;
- øke attraktiviteten ved å forbli i selskapet, og da utføre maktbalanserende operasjon nr. 3.

Kunder

Kunder er også en driver for denne utviklingen ettersom de, som nevnt, i større og større grad forventer løsninger som kan hjelpe dem å redusere utslipp som de måles på. Slik kan nye forretningsmodeller ha samme funksjon overfor kunder, som i de to ovennevnte relasjonene, altså som maktbalanserende operasjon nr. 2 og 3.

Utvikling av nye forretningsmodeller har også en annen dimensjon. Vi har fått oppgitt at en viktig side ved utvikling av forretningsområder, er at ideene har potensiale til å beholdes internt av selskapet. Dersom ideen beholdes eksklusivt hos utvikleren, er utvikleren det eneste alternativet for kunder, investorer eller andre som er avhengige av forretningsideen. For å sette det i et teoretisk lys, kan det sies å sammenfalle med Emersons (1962) maktbalanserende operasjon nummer 4: å «nekte» aktører alternativ tilgang til måloppnåelse. En eksklusiv forretningside innebærer at interessentene som er avhengige av ideen, «nektes» andre kilder til denne. Gjennom en slik eksklusivitet kan selskapet «beholde» enkelte kunder, ansatte og eiere.

Oppsummert utføres investeringer i utvikling av nye forretningsområder med hensyn på:



Figur 7. Hensikten med utvikling av nye forretningsområder

Vi ser at selskapene forsøker å integrere ressurser i selskapet gjennom å tiltrekke seg nye ansatte. En kan argumentere for at dette faller innunder det Pfeffer & Salanciks (1978) omtaler som *vertikal integrasjon*: integrasjon av ressurser i selskapets verdikjede. Det stiller seg annerledes med kunder og finansinstitusjoner. Her forsøker selskapet å utøve innflytelse overfor de to, og dermed bedre kontrollere dem, fordi de besitter viktige ressurser. Dette kan sies å tilhøre det Pfeffer & Salanciks (1978) omtaler som *horisontal integrasjon* av kritiske ressurser.

5.2.3 Utvikling av ny teknologi

Det argumenteres for at investeringer i ny, bærekraftig teknologi potensielt vil kunne ha samme maktbalanserende effekt overfor finansinstitusjoner, kunder og ansatte, som nye forretningsområder. Det skyldes at ny teknologi i likhet med nye forretningsområder åpner for økt tilgang på nye markeder, og dermed økt profitt. Dynamikken mellom shippingselskapene og nevnte interessenter har imidlertid enkelte andre nyanser og dimensjoner sammenlignet med utvikling av nye forretningsområder. I tillegg blir interessentrelasjonen til myndigheter og konkurrenter nå aktuell, da en betydelig del av bransjens teknologiutvikling foregår i samarbeid mellom disse.

Finansinstitusjoner

For relasjonen til finansinstitusjoner kan de maktbalanserende operasjonene sies å være like som drøftet under utvikling av nye forretningsområder. I hvor stor grad teknologien bidrar til endrede maktforhold, avhenger av teknologiens suksessrate - hvorvidt den bidrar til å gjøre shippingselskap bærekraftige og dermed gir dem en fordel overfor andre «grønne» selskaper og dermed aksjer. I hvilken grad teknologien er eksklusiv for det enkelte selskap, kan også ha betydning. Dersom samtlige konkurrenter har tilgang til samme teknologi, betyr det at hvert enkelt shippingselskap i mindre grad skiller seg ut fra sine konkurrenter. Da vil makten i mindre grad styrkes overfor finansinstitusjoner.

Kunder

Vi så at kunder etterspør mer bærekraftig teknologi, og at noen sågar er «nærmest desperate» etter bærekraftige løsninger. I de tilfellene hvor teknologi utvikles på kundenes forespørsel og betaling, må det kunne hevdes at selskapet har stor makt over kunden. Dette fordi kunden er helt avhengige av dem, da de er den eneste aktøren som tilbyr løsningen. Det kan også bidra til at flere kunder ønsker å velge dem. Slik sett kan teknologiinvesteringene sies å tiltrekke nye kunder, gi selskapet økt status i nåværende kunders øyne, samt gjøre selskapets produktportefølje mer eksklusiv. Dette kan sies å sammenfalle med Emersons (1962) maktbalanserende operasjoner nummer 2, 3 og 4.

Ansatte

Det å investere i intern utvikling av teknologi er som nevnt en årelang prosess og innebærer å etablere egne selskap eller underavdelinger som jobber utelukkende med utvikling av nye

løsninger. I følge respondentene er dette en attraktiv arbeidssituasjon for mange ansatte. Og dermed kan intern utvikling av teknologi forsterke inntrykket av selskapet som en attraktiv arbeidsplass. Det vil kunne sies å ytterligere styrke deres maktforhold overfor ansatte, kanskje i hovedsak nyutdannede som deler deres verdigrunnlag, men også eksisterende ansatte.

Teknologiutvikling har også en annen dimensjon som knytter seg til langsiktigheten ved prosjektene. Selskapene ønsker å inngå langsiktige kontrakter med nøkkelansatte, i håp om at ansatte skal forplikte seg til relasjonen over tid, for at selskapet skal kunne utvikle attraktiv teknologi. Dette kan ses på som et forsøk på å få ansatte som selskapet er avhengige av, til å *forplikte* seg til selskapet. I litteraturgjennomgangen så vi at en slik gjensidig forpliktelse kan jevne ut ubalanser i makt (Kollock, 1994; Lawler and Yoon, 1996; Rice, 2002). På denne måten kan man argumentere for at selskapet gjennom forpliktelse forsøker å utjevne maktbalansen til ansatte som de er avhengige av.

Konkurrenter

Å bli med i teknologiutviklende samarbeid *kan* foruten å gi tilgang til ny teknologi, øke de samarbeidende konkurrenters avhengighet av det aktuelle shippingselskapet. Vi så at konkurrenter samarbeider for teknologiutvikling – men ulike selskap bidrar ulikt til samarbeidene. På dette grunnlag kan man argumentere for at samarbeidene er utvekslingsnettverk (Emerson, 1972). Utveksling kan i dette tilfellet ses på som for eksempel utveksling av informasjon og best practice. En observasjon, som kan sies å være kontra-intuitiv, er at *konkurrentene* her hjelper hverandre frem mot et felles mål: ny teknologi. En kan dermed argumentere for at forbindelsene innad i nettverket er positivt betinget, i henhold til Molm (1997) sin definisjon. Hvor *avhengig* konkurrentene er av det enkelte shippingselskapet innad i samarbeidet, avhenger av hvor viktig selskapets bidrag er for sluttresultatet. Slik sett kan teknologiutvikling i samarbeid sies å styrke shippingselskapets maktrelasjon overfor konkurrenter ved å:

- Gi signifikante bidrag til samarbeidet, og dermed øke konkurrenters opplevelse av samarbeidet som viktig. Dette kan sies å sammenfalle med Emerson (1962) maktbalanserende operasjon nummer 3.
- Hindre konkurrentene alternativ tilgang til mål, i dette tilfellet tilgang til ressursen *ny teknologi*. Dette betinger at oppnåelsen av målet i stor grad beror på det enkelte

shippingselskapet. Man kan argumentere for at dette sammenfaller med Emersons (1962) maktbalanserende operasjon nummer fire.

Myndigheter

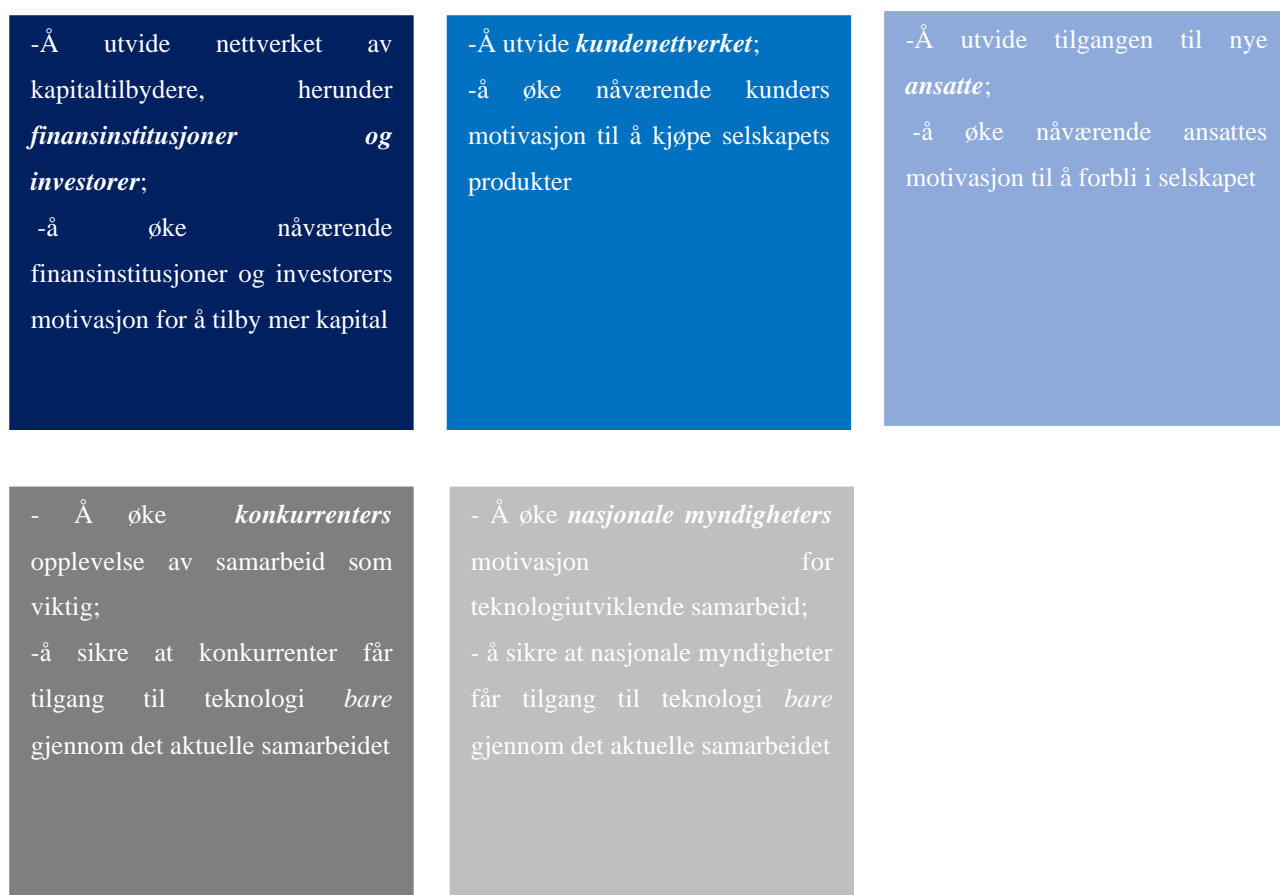
I de samarbeidene hvor offentlige, nasjonale organisasjoner eller myndigheter på en annen måte er involvert (for ordens skyld brukes samlebetegnelsen «det offentlige»), kan shippingselskaper påvirke maktrelasjonen gjennom å bidra med verdifull kunnskap/ideer/teknologi. I hvor stor grad denne påvirkningen er fordelaktig for det enkelte shippingselskapet, avhenger av myndighetenes persepsjon av samarbeidet som viktig, samt viktigheten av shippingselskapets bidrag til samarbeidet. Bidragene, hvis signifikante, kan i sin tur øke det offentliges persepsjon av samarbeidet som viktig.

Det observeres i denne sammenheng at myndigheter, som har stor makt over shippingselskapene, likevel inngår i samarbeid. Casciaro & Piskorski (2005) anfører at to aktører bare vil utveksle når den gjensidige avhengigheten er stor, og makt-ubalansen liten. Det nevnte funnet bidrar til argumentasjon mot Casciaro & Piskorski (2005). Evalueringsdelen viste at denne oppgaven ikke er egnet for generalisering, og forsker skal følgelig ikke konkludere for bastant. Samtidig ønsker forsker å argumentere for at aktører kan inngå i utvekslinger på tross av makt-ubalanse når den ene aktøren ikke kan tape sin makt. Aktøren har ikke noe å tape, og vil inngå i utvekslingsrelasjonen såfremt det kan bidra til å gi vedkommende en form for vinning, i henhold til Molm (1997) sitt første punkt i oppsummering av grunntrekkene ved utvekslingsrelasjoner.

Dermed kan samarbeid etablert med hensyn på teknologiutvikling, og hvor det offentlige er involvert, styrke shippingselskapenes maktrelasjon til nasjonale myndigheter ved å:

- Gi signifikante bidrag til samarbeidet, og dermed øke nasjonale myndigheters opplevelse av samarbeidet som viktig. Dette kan sies å sammenfalle med maktbalanserende operasjon nummer 3 (Emerson, 1962).
- Hindre det offentliges alternative tilgang til mål, hvis oppnåelse beror på det aktuelle shippingselskapet, i dette tilfellet ny teknologi. Dette hentyder maktbalanserende operasjon nummer 4 (Emerson, 1962).

Oppsummert utføres investeringer i utvikling av ny teknologi med hensyn på:



Figur 8. Hensikten med utvikling av teknologi

Vi så at utvikling av ny teknologi skjer både i samarbeid og internt. Intern utvikling er gjort med hensyn på å få kontroll over ressurser, innunder selskapet. Dette er hva Pfeffer & Salancik (1978) omtaler som *vertikal integrasjon*. Det samme kan sies om effekten teknologiutvikling har overfor potensielle ansatte: Selskapene ønsker å «integre» de nyansatte i bedriften. Gjennom samarbeid ønsker selskapene å få tilgang til ressurser som de

på sikt kan integrere vertikalt. Samtidig søker (enkelte) selskaper å påvirke myndigheter- og konkurrenters avhengighet av dem, og slik utøve innflytelse. Dette er hva Pfeffer & Salancik (1978) omtaler som *horisontal integrasjon*. Det samme gjelder effekten som ny, bærekraftig teknologi kan ha overfor finansinstitusjoner. Selskapene ønsker å påvirke dem til å tilby mer kapital, noe som kan sies å falle innunder horisontal integrasjon.

5.2.4 Kommunikasjonsarbeid

Finansinstitusjoner

Det viktigste kommunikasjonsarbeidet selskap gjør overfor finansinstitusjoner, er såkalt investor-relations arbeid. Det innebærer en jevn, åpen og transparent dialog med banker, obligasjonsutstedere og investorer, med informasjon om det bærekraftige arbeidet som shippingsselskapet gjør. Det kan argumenteres for at de med dette ønsker å øke institusjonenes grad av forpliktelse til relasjonen, som vil kunne balansere maktrelasjonen i deres favør (Kollock, 1994; Lawler and Yoon, 1996; Rice, 2002).

En annen del av kommunikasjonsarbeidet, som retter seg mot nåværende, så vel som potensielle fremtidige relasjoner med finansinstitusjoner, er bærekraftsrapportering. Flere finansinstitusjoner krever bærekraftsrapportering fra selskapene de låner penger til, noe som har gjort rapportering til en norm i shippingbransjen. Denne utviklingen er ytterligere fremskyndet av at bransjen etter egen mening har et ufortjent dårlig rykte som miljøoversting. Samtidig så vi at finansinstitusjonenes arbeid med å analysere substansen i rapportene er mangelfull. Dermed sidestilles i stor grad selskap til tross for at det i virkeligheten er stor avstand mellom dem, med tanke på deres bærekraftige investeringer.

Vi så også at enkelte selskap inngår i samarbeid uten å bidra stort. De får derfor en uproporsjonalt stor kommunikasjonsmessig fordel av samarbeidet. På bakgrunn av de ovennevnte to forhold kan fenomenet grønnvasking (*greenwashing*) (Lynn & Eda, 2014; Christopher & Cuili, 2014) sies å være en tilstedeværende utfordring for bransjen, med hensyn på rettferdig fordeling av kapital. Igjen gjøres her oppmerksom på at det er mine respondenter som anklager konkurrenter for dette; ingen av dem har selv blitt anklaget. Dette påvirker funnenes troverdighet. Likevel nevnte samtlige respondenter at problemer som kan

tolkes som grønnvasking, eksisterer. Dette indikerer at det er en tilstedeværende utfordring for bransjen.

Samtidig må det problematiseres hvorvidt det faktisk er snakk om grønnvasking. De av mine respondenter som beskylder konkurrenter for en slik praksis, argumenterer for at konkurrentene ikke kan vise til underliggende investeringer som understøtter profilering av bærekraft. Samtidig så vi at begrepet «bærekraft» i sannhet favner bredt; det handler essensielt om å bidra til å opprettholde systemer - sosiale, økonomiske og økologiske - over tid (UN, 1987). Det kan synes som enkelte aktører ikke anerkjenner mindre, inkrementelle endringer i driften av skipene som bærekraftige investeringer, selv om det etter definisjonen er tilfelle. Cooney (2009) argumenterer for at virksomheter er bærekraftige dersom de tilbyr miljøvennlige produkter eller tjenester som erstatter etterspørselen etter ikke-grønne produkter. I henhold til denne definisjonen kan selskapene under beskyldning, sies å være bærekraftige, selv om de bare gjør mindre investeringer i bærekraft. Litteratur om bedrifter som benytter seg av Corporate Sustainability-strategien (CS) kaster et annet lys over den vurderingen. Et av grunnprinsippene for en «sustainable corporate unit» er 1) *åpenhet*, som innebærer åpen, ærlig kommunikasjon med aktuelle interessenter (Ashrafi et al., 2019). Det er vanskelig å felle noen dom i dette tilfellet, for litteraturreferansene viser at selv ikke forskere enes om hva som skiller legitime- og ikke legitimt bærekraftige virksomheter. Hensikten med drøftingen er å se saken fra begge sider, noe som forsker har vurdert som spesielt viktig ettersom de anklagede ikke selv har fått uttale seg.

Likevel er det vanskelig å se forbi at samtlige respondenter savner en mer kritisk holdning fra finansinstitusjonenes side, og at de nøyere burde sjekke substansen i bærekraftsrapportene.

Vi ser at investor-relations arbeid og bærekraftsrapportering gjøres med hensyn på å tiltrekke seg nye investorer, obligasjonsutstedere og banker, samt beholde de relasjonene man har. Kommunikasjonsarbeid overfor finansinstitusjoner utføres med henblikk på:

- Å søke nye relasjoner. Det kan sies å tilhøre maktbalanserende operasjon nummer 2 (Emerson, 1962);
- å øke finansinstitusjonenes motivasjon til å forbli i relasjonen med selskapet. Dette kan sies å falle innunder maktbalanserende operasjon nummer 3 (Emerson, 1962).

Ansatte

Markedsføring overfor potensielle ansatte er gjort med henblikk på å kultivere nye ansatte. Kommunikasjonsarbeidet som gjøres overfor spesialiserte crew, derimot, handler i større grad om å bygge tillit partene imellom, og å øke graden av *forpliktelse* i utvekslingsrelasjonen. Som vi så, er shippingselskapene i høy grad avhengig av disse, da det er usikkerhet knyttet til hvorvidt operasjonene blir vellykket med et mindre kvalifisert crew. En kan dermed argumentere for at de forsøker å balansere maktforholdet i sitt favør ved å øke crewets forpliktelse (Kollock, 1994; Lawler and Yoon, 1996; Rice, 2002) til relasjonen.

Kunder

Et annet forhold må nevnes i den sammenheng. Respondentene nevner ikke kunder som en hovedmålgruppe for kommunikasjonsarbeidet. Likevel oppgis av respondentene at det å prioritere en solid drift av skipene, og bygge en god relasjon til et dyktig crew som ønsker å jobbe på skipet igjen, kan ha positive ringvirkninger overfor kunder. Det skyldes at et dyktig crew «forteller noe om kvaliteten på produktet». I dette momentet kan man argumentere for at funnene bidrar til å belyse et område som den valgte interessenteorien ikke fanger opp: at én god interessentrelasjon kan gi positive ringvirkninger overfor andre interessentrelasjoner. Det kan tiltrekke nye kunder, og gjøre at eksisterende kunder ønsker å beholde dem som produktleverandør. Alternativt kan man se dette gjennom teorien om utvekslingsrelasjoner (Emersjon 1972; Molm, 1997), og hevde at relasjonen mellom shippingselskaper og kunder, er *positivt betinget* av relasjonen mellom shippingselskaper og ansatte. Utvekslinger mellom shippingselskap og crew, fører til *mer* utveksling mellom shippingselskap og kunder. Følgelig kan kommunikasjonsarbeidet overfor ansatte sies å bli utført med henblikk på:

- Å tiltrekke nye ansatte, i henhold til maktbalanserende operasjon nummer 2;
- Å øke den opplevde graden av forpliktelse mellom spesialisert crew og shippingselskapet, som kan sies å falle innunder maktbalanserende operasjon 3 (Emerson, 1962).

I tillegg finnes holdepunkter for å hevde at sistnevnte innebærer å:

- Kultivere nytt kundegrunnlag;

- øke nåværende kunders motivasjon til å forbli i utvekslingsrelasjonen.

Myndigheter

Vi så at shippingselskapene gjennom Rederiforbundet forsøker å styrke sin makt overfor nasjonale myndigheter. Dette kan sies å sammenfalle med hva Emerson (1962) og Pfeffer & Salancik (1978) omtaler som en koalisjon. Ettersom fokuset på bærekraft varierer innad i bransjen, forsøker de mest bærekraftige av shippingselskapene å innta en aktiv rolla i koalisjonen, og dermed påvirke *gruppenormene* innad i koalisjonen til å inkludere bærekraft som en viktig sak for rederiforbundet. Emerson (1962) og Pfeffer & Salancik (1978) argumenterer at slike normer er viktige for hvilke saker koalisjonen prioriterer. Dermed kan shippingselskap som tar en aktiv rolle i Rederiforbundet sies å styrke sin sak ytterligere overfor nasjonale myndigheter. Management exposure i media, samt individuell deltakelse i høringsinstanser utføres også for å påvirke myndighetene. Førstnevnte i form av påvirkning på opinionen, sistnevnte som en mer direkte påvirkning på beslutningsdeltakerne.

På denne bakgrunn finnes holdepunkter for å hevde av kommunikasjonsarbeidet overfor nasjonale myndigheter utføres med henblikk på:

- Å kongruere målsetningene til myndighetene med selskapets. Dette kan sies å tilfalle maktbalanserende operasjon nummer 3;
- Å jobbe gjennom en koalisjon – Rederiforbundet – og dermed styrke shippingselskapenes makt overfor myndighetene. På bakgrunn av tidligere referanser argumenteres det for at dette kan tolkes som maktbalanserende operasjon nummer 4.

Oppsummert utføres kommunikasjonsarbeid med hensyn på:



Figur 9. Hensikten med kommunikasjonsarbeid

Shippingselskap ønsker å tiltrekke seg nye ansatte. Vi har sett at Pfeffer & Salancik (1978) omtaler dette som *vertikale integrasjon* av ressurser. Kommunikasjonsarbeidet utføres for øvrig for å på påvirke finansinstitusjoner, kunder og nasjonale myndigheter, og dermed kontrollere deres ressurser. Dette er hva Pfeffer & Salancik (1978) omtaler som *horisontal integrasjon* av ressurser.

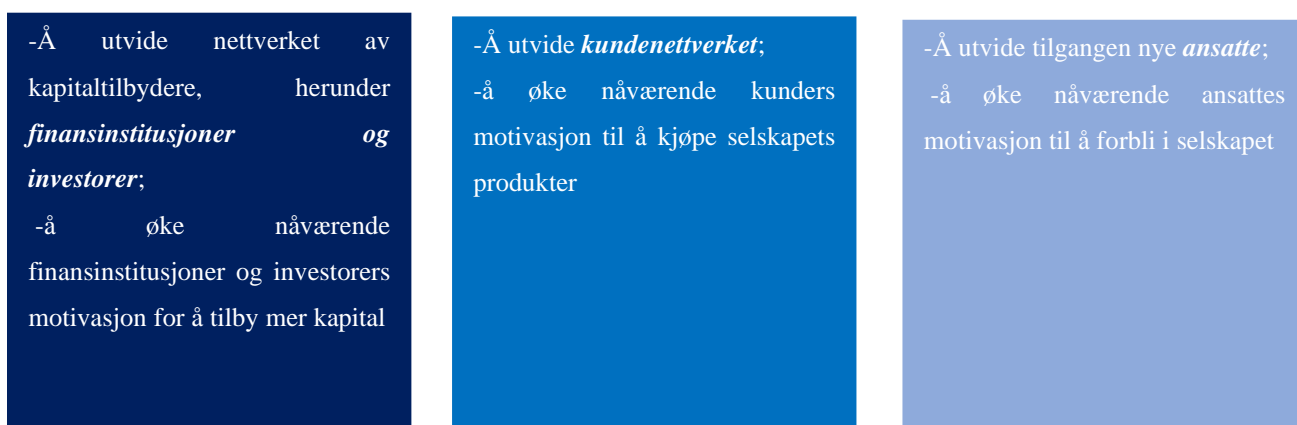
5.2.5 Ren hugging av skip

Vi så at shippingselskap i større og større grad blir stilt til ansvar for hvordan de hugger skipene etter endt tjeneste. Relasjonen til kunder og ansatte der de som i størst grad berøres

dersom det avdekkes at shippingselskapet hugger sine skip uforsvarlig. Men det oppgis også å påvirke de ansatte – både ved at eksisterende ansatte mister motivasjonen til å forbli i i selskapet, og at selskapet blir mindre attraktivt for nyansatte. Ren hugging av skip vil derimot kunne ha positivt effekt overfor ansatte.

Å bli fersket for «uren» hugging av skip har også betydning på hvor bærekraftig finansinstitusjoner oppfatter selskapet, og det samme gjelder kunder. Generelt sett spiller ren hugging av skip i stor grad en rolle som kommunikasjonsmiddel overfor nevnte interessenter.

Oppsummert finnes holdepunkter for å hevde at ren hugging av skip gjøres med hensyn på:



Figur 10. Hensikten med ren hugging av skip

Vi ser at ren hugging av skip i hovedsak dreier seg om *horisontal integrasjon* av ressurser (Pfeffer & Salancik, 1978): Det gjøres med hensyn på å kontrollere relasjoner til interessenter som besitter viktige ressurser.

6. Avslutning

6.1 Oppsummering av resultater og konklusjon

I det følgende vil funnene oppsummeres og oppgavens problemstilling besvares: *Hvordan bruker shippingsselskaper bærekraftige investeringer som verktøy til å håndtere interessentrelasjoner og dermed kontrollere ressursene deres?* Før konklusjonen gjør forsker oppmerksom på forbeholdene om utvalgets skjevfordeling, som nevnt i begynnelsen av analysedelen. Konklusjonene må ses i lys av disse.

Bærekraftig utvikling har fått stor betydning for shippingbransjen. Utviklingen kan spores i en mer generell samfunnstrend, og flere shippingsselskap merker press fra ulike interessenter om å bli mer bærekraftig. Samtidig oppgis bærekraft å sammenfalle med verdigrunnlaget til flere selskap; de ønsker å bidra til bærekraftig utvikling. De mest fremtredende er finansinstitusjoner, kunder, konkurrenter, ansatte og myndigheter. Nevnte interessenter er viktige i lys av å besitte finansielle ressurser, humankapital og juridisk makt. Visse ressurser gjøres i enkelte tilfeller kun tilgjengelig for shippingsselskaper dersom de har tilgang til den sosiale kapitalen som ligger i relasjonen mellom dem og interessentene. Denne blir tilgjengelig når selskapet blir mer bærekraftig. Det varierer hvor mye shippingsselskap investerer i bærekraft. Årsaken skyldes at et større segment av kundene først og fremst ønsker billigst mulig frakt. De ønsker ikke å betale for miljøvennlig frakt, som koster mer. Dermed er det fremdeles mulig å konkurrere på pris. De betydeligste, bærekraftige investeringene som shippingsselskap gjør, kan klassifiseres i følgende kategorier: Investeringer i nye forretningsområder, utvikling av ny teknologi, kommunikasjonsarbeid, og ren hugging av skip.

Oppgaven finner at hensikten bak investeringene, som forsøk på å kontrollere interessentrelasjoner og deres ressurser, kan deles i tre. Shippingsselskap ønsker å øke tilgangen til følgende interessenter og deres ressurser. Det bidrar til å styrke shippingsselskapets maktforhold til eksisterende og nye interessenter:

- Finansinstitusjoner, som besitter finansielle ressurser, herunder banker, obligasjonsutstedere og investorer;
- Ansatte, som besitter viktig humankapital;

-
- Kunder, som besitter finansielle ressurser.

De forsøker videre å øke sin status i følgende interessenters øyne. Det kan gjøre at de tiltrekker seg flere kunder, ansatte og mer kapital, får bedre relasjoner med konkurrenter, eller at politiske beslutninger faller i deres favør.

- Finansinstitusjoner;
- ansatte;
- kunder;
- konkurrenter, som er en viktig kilde til teknologi,
- nasjonale myndigheter, som har juridisk makt over selskapet.

De ønsker å bli mer eksklusive i følgende interessenters øyne. Med «eksklusiv» menes at de kan tilby produkter og tjenester som de er alene om, eller som del av et fåtall. Dette kan gi tilgang på kapital, høyt verdsette ansatte, samt ny og bedre teknologi.

- Finansinstitusjoner;
- ansatte;
- konkurrenter.

Ved en slik opplisting kan det fremstå som om enkelte investeringer gjøres med én eller flere, men avgrensede hensikter. I virkeligheten gjøres investeringer med hensyn på flere ulike interessenter, ofte med uklare skillelinjer. For eksempel kan positiv omtale blant kunder gi godt rykte i bransjen, som videre tiltrekker nye ansatte. Derfor må investeringene og hensynene som ligger bak, ses i sammenheng med hverandre.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Denne utredningen tar utgangspunkt i et rikt utvalg litteratur. Underveis har forsker gjort observasjoner av funnene som kan bidra til å belyse ulike sider av litteraturen. Disse vil drøftes nærmere i det følgende.

Interessenter

Vi så at høy avhengighet av interessenter, og dermed interessenters makt, var et fremtredende vurderingsmomentet for identifikasjon av interessenter. Videre stod legitimitet sentralt; for eksempel anså de som investerer i bærekraft, bare andre selskaper som i større eller mindre grad gjorde tilsvarende investeringer, som interessenter. Like fullt var makt overordnet legitimitet, noe som bidrar til å kaste nytt lys over Mitchell et al., (1997) sin teori om identifikasjon av interessenter.

Ved identifikasjon av interessenter ble ytterligere to observasjoner gjort. Den ene knytter seg hvorvidt en aktør anses som interessant, og den andre om hvordan interessentrelasjoner kan påvirke hverandre. Oppgaven finner at *kulturell nærhet* kan være et vurderingsmoment for hvorvidt en aktør anses som interessant. Videre viste utredningen at interessentrelasjoner kan påvirke hverandre. Det kan skje uten at interessentene er i kontakt.

Respondentene i denne studien oppgir er det å ta hensyn til enkelte interessenter nøkkelen til verdiskapning. Slik sett kan studien bidra til diskusjonen om de «to skolene» innen interessentlitteraturen – hvorvidt selskap skal ta hensyn til aksjonærer, eller interessenter. Respondentene oppgir at det å ta hensyn til visse interessenter, *er* måten man maksimerer avkastningen. En kan derfor stille spørsmål om hvorvidt det er hensiktsmessig å skille de to. Samtidig er det her snakk om enkelte interessenter: de som er viktigst for verdiskapningen. Datagrunnlaget er her ikke dypt eller bredt nok til å kunne med hvilke interessenter dette gjelder, generelt sett, men antakeligvis avhenger det av bransje og kontekst.

Ressursavhengighet

Størstedelen av analysen tar utgangspunkt i Pfeffer & Salanciks (1978) rammeverk for ressursavhengighet, som bygger på Emersons (1962; 1972) maktrammeverk og utvekslingsrelasjoner. Shippingselskapene under studie vurderer hvilke ressurser som for viktigst for dem, og utfører aktiviteter med hensyn på å kontrollere disse, slik rammeverket hentyder. Vi så at Casciaro & Piskorski (2005) anfører at store forskjeller i makt reduserer sannsynligheten for samarbeid mellom to aktører. I denne studien så vi at offentlige organisasjoner samarbeidet med private selskap, selv om de kan sies å ha stor potensiell makt over selskapet. En indikasjon på hvorfor de likevel inngår samarbeid, er at de jobber mot felles mål, og at makten ikke trues av samarbeidet.

Det må også innvendes at der hvor Pfeffer & Salanciks (1978) teori ilegger materielle ressurser størstedelen av vekten som kritiske ressurser, avdekkes i oppgaven at immaterielle ressurser knyttet til sosiale relasjoner kan spille en vel så sentral rolle og faktisk være avgjørende for at aktørers tilgang til materielle ressurser.

Problemstillinger knyttet til grønnvasking - i den grad det *faktisk* foreligger, som vi så er det vanskelig å «bevise» - reiser ytterligere spørsmål knyttet til Emersons (1962) maktrammeverk. Det teoretiske rammeverket fremlegger at økt status kan bidra til å styrke aktørens maktforhold overfor andre aktører. Den sier imidlertid ingenting om hvorvidt vurderingen som ligger bak den økte statusgivingen, har substans, eller om status gis på bakgrunn av ikke-reelle forhold. Hvilke implikasjoner dette kan ha for maktforholdene på sikt, er usikre, men det er ikke urimelig å anta at dersom interessentene gjør nøyere arbeid for å avdekke substansen i rapportene, eller at myndighetene stiller strengere krav til rapporteringen, vil de aktuelle aktørene «ferskes» og deres status kunne falle. Slik sett kan «status», som formulert i teorien, argumenteres for å være ahistorisk. Det tar ikke hensyn til bakgrunnen for *hvorfor* en aktør tildeles status. Vurderingen, hvis avslørt at bygger på luftig grunnlag, kan ha stor betydning for statusen og dermed makten til aktøren under studie, over lengre, men også kortere tidsrom.

Dette bringer oss videre til diskusjon av Elkingtons (2018) kritikk av trippel bunnlinjetilnærmingen, som han selv grunnla i 1994. Hans utgangspunkt var at selskaper skal stå ansvarlig for den samfunnsøkonomiske kostnaden det påkoster samfunnet. I praksis, argumenterer han, brukes det som et bokføringsverktøy hvor selskaper balanserer ulike bærekraftshensyn for et best mulig finansielt resultat. Denne oppgaven kan på den ene siden sies å underbygge Elkingtons kritikk. Shippingselskapenes bærekraftige investeringer følger hovedsakelig kapitalen, det som av næringsmessige årsaker er mest nærliggende å hensynta. Den samfunnsøkonomiske kostnaden av selskapets drift er ikke styrende. Samtidig viser oppgavens funn at det å hensynta sentrale interessenter, kan bidra til en mer bærekraftig virksomhet, noe som til en viss grad dekker over for de samfunnsøkonomiske kostnadene. Men det avhenger av interessentenes etterspørsel. Funnet kan sies å være interessant fordi det viser at hensynet til finansiell avkastning kan dreie selskapet i en retning som sammenfaller med å ta ansvar for de samfunnsøkonomiske kostnadene. Det hentydes at de kan dekke hverandre. Som beskrevet er imidlertid utvalget tynt, og forsker vil ikke trekke generaliseringene for langt. Men observasjonen er like fullt interessant fra et teoretisk perspektiv.

6.3 Praktiske implikasjoner

Bærekraft er et tema som blir stadig mer aktuelt, men ikke bare i mediens kritiske søkelys og blant aktivistiske grupper og politikere; - bærekraft kan bety verdiskapning. Så også i shippingbransjen. Å omstille selskaper koster imidlertid mye - en av grunnene til at flere vegrer seg for å dreie selskapet i en mer bærekraftig retning.

Respondentene i oppgaven tror bærekraft har kommet for å bli, og at interessentene vil etterspørre *flere* og *mer* bærekraftige løsninger i tiden som kommer. Det skyldes ikke altruisme, men etterspørsel. En bærekraftig profil kan bli nøkkelen for tilgang på de ressursene som shippingselskaper er avhengige av for å overleve. Vi vet også at IMO setter stadig mer ambisiøse og strenge krav til reduserte utslipp. Følgelig kan oppgaven bidra med innsikt som oppfordrer shippingselskap til å utforske og investere mer i bærekraft. Samtidig må det problematiseres at utvalget i oppgaven kan karakteriseres som skjevfordelt. Det kan hende at andre synspunkt ville oppstått dersom forsker intervjuet representanter for selskap som i liten grad tar hensyn til bærekraft. Likevel; når fem aktører med flere tiår erfaring fra bransjen uttaler seg, er det rimelig å anta at informasjonen de oppgir, bygger på dyp bransjeinnsikt.

Utredningen viser at samarbeid for teknologiutvikling er en bransjenorm. Og den viser at de samarbeidene hvor samtlige inngår med like høy motivasjon, er de som lykkes best. På denne bakgrunn fremmer oppgaven en oppfordring om aktiv deltakelse når man deltar i samarbeid. Det koster og krever mer av selskapet, men er det alternativet som i størst grad øker sannsynligheten for at selskapet skal få tilgang til ny, verdifull teknologi.

6.4 Begrensninger og forslag til videre forskning

Oppgaven har begrensninger. De viktigste er allerede drøftet, og kan sies å knytte seg til mangler ved utvalget. Hvorvidt man på dette grunnlag kan trekke konklusjoner om «shippingselskaper» som sådan, er et betimelig spørsmål. Det har allerede, blant annet i metodedelene, blitt fremvist hvordan forsker gjennom ulike vurderinger og tiltak har forsøkt å veie opp, så godt det lar seg gjøre, for denne utfordringen. Det viktigste i så måte har vært å intervju mennesker med lang erfaring og dyp innsikt om bransjen, og som i lys av sine ulike lederstillinger har tett kontakt med andre aktører i bransjen, ikke minst om spørsmål knyttet til bærekraftige investeringer.

En annen innvending er at man kunne fått ytterligere innsikt ved å studere perspektivene til *interessentene* som etterspør bærekraftige løsninger. Oppgaven studerer tilbudssiden, men ved å få innsikt om hvilke krav og forventninger som stilles fra etterspørselssiden, kunne bildet av hvordan shippingsselskap jobber med bærekraft blitt mer utfyllende. Det anbefales dermed at videre studier ser lignende problemstillinger som denne fra et interessentperspektiv. Som vi så, var flere av shippingbransjens aktører usikre på hvilken teknologi og hvilke løsninger som fremtidens marked vil etterspørre. Et dypere dykk i hva ulike interessenter har behov for, kan bidra til å gi svar.

Respondentene vektla at samarbeid er viktig for utvikling av ny, bærekraftig teknologi, og at bransjen har tradisjoner for denne type samarbeid. Dermed kan det være interessant med nærmere studier av hvordan optimalisere slike samarbeid.

Vi så at hensynet til interessenter, og dermed finansiell avkastning *kan* dreie selskapet i en retning som sammenfaller med å ta ansvar for de samfunnsøkonomiske kostnadene, slik Elkington (1994; 2018) etterspør. Følgelig vil det være interessant med nærmere studier av hvorvidt hensynet til interessenter kan dekke den samfunnsøkonomiske kostnaden selskapet påfører miljøet.

Oppgaven viste at forståelsen rundt grønnvasking er uklar, samtidig som saksområdet grønnvasking berører og opprører mange. Grønnvasking er en sak som nok vil få større relevans ettersom EU introduserer sitt Taksonomi-rammeverk. I denne sammenheng reises en rekke spørsmål knyttet til grønnvasking, som kan sies å egner seg for nærmere studier. For eksempel:

- Hvordan reviderer finansinstitusjonene bærekraftsrapporter?
- Hvilken innvirkning har EUs taksonomi på kapitaltilgangen til selskaper som ikke er bærekraftige?
- Hvor går skillet mellom effektiv kommunikasjon og grønnvasking?
- Kan grønnvasking sidestilles med kriminalitet, likt som at usanne oppføringer i finansregnskapet medfører straff?
- Hvilke føringer legger EUs taksonomi for ærlig kommunikasjon og dermed grønnvasking?

Litteraturliste

- Adams, W. M. (2006). *The Future of Sustainability: Re-Thinking Environment and Development in the Twenty-First Century*. The World Conservation Union. Hentet fra http://cmsdata.iucn.org/downloads/iucn_future_of_sustainability.pdf
- Argyres, N., Mayer, K. J. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*. Vol. 32 (4): s. 1060–1077.
- Ashrafi, M. Adams, T., Walker, R., Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. Vol 25 (8).
- Bachmann, G. (2010). *Verbürgte statt beliebige Nachhaltigkeit*. Universität Hamburg.
- Bansal, P., Roth, K. (2017). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, Nr. 4
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1). S. 99–120.
- BBC. (2020). Greta Thunberg: Climate change activist's 'How dare you' message to world leaders. Hentet fra: <https://www.bbc.co.uk/newsround/49801041>
- Bellona. (2020). Skipsfart. Hentet fra: <https://bellona.no/fagomrader/skipsfart>
- Blattberg, C. (2004). *Welfare: Towards the Patriotic Corporation. From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First*. New York: Oxford University.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, s. 42-56.
- Bulmer, M., Sturgis, P., & Allum, N. (2009). *The Secondary Analysis of Survey Data*. Los Angeles: Sage.
- Cascario, T., Piskorski, M. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Sage*. Vol. 50 (2). S, 167-199.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, s. 42-56.
- Bulmer, M., Sturgis, P., & Allum, N. (2009). *The Secondary Analysis of Survey Data*. Los Angeles: Sage.

-
- Chiambaretto, P. (2015). Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *M@n@gement* Vol 18. S. 205-233.
- Christopher, M., Cuili, Q. (2014). *Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?* *Organization Science*. 25 (1). s. 127–148.
- Clarkson, M. B. E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluative Corporate Social Performance*. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, N. 1 s. 92-117.
- Coleman, J. S., (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94.
- Cooney, S. (2009). *Build A Green Small Business*. Profitable ways to become an ecopreneur. Jenson Books Inc.
- Cook, K. S., Emerson R.M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review* 43:721-739.
- Cook, K.S., Emerson, R.M., Gillmore, M.R., Yamagishi, T. (1983). The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. *American Journal of Sociology* 89: 275-305.
- Cook, K., Cheshire, C., Gerbasi, A. (2006). *Power, Dependence and Social Exchange*. Department of Sociology, Stanford University.
- Daubanes, J., Rochet, J. (2016). *The rise of NGO activism*. Swiss Federal institute of technology Zürich, CER-ETH – Center of Economic Research at ETH Zurich.
- Det Norske Akademi. (2020). *Investering*. Hentet fra: <https://naob.no/ordbok/investering>
- DNVGL. (2020). *Green Shipping Programme*. Hentet fra <https://www.dnvgl.com/maritime/green-shipping-programme/index.html>
- Dooley, K., Carlson, J., Schöner, G., Subramanian, V. (2011). *The Sustainability Consortium: A Stakeholder Approach to Improve Consumer Product Sustainability. Towards Life Cycle Sustainability Management*. s. 43-52.
- Dutton, J. E., Dukerich J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*.
- Dyer, J., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23 s.660–679.
- Dyllick & Hockerts. (2002). *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 11 (2).

- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Harvard Business School, Management Science* 60, no. 11: 2835–2857
- Eidesvik. (2020). Viking Lady. Hentet fra: <https://eidesvik.no/vessels/viking-lady/>.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. Vol. 36 (2). S. 90-100.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. Hentet fra <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Emerson, R. M. (1962). Power Dependence Relations. *American Sociological Review*, Vol. 27, Nr. 1. s. 31-41.
- Emerson, R.M. (1972). Exchange Theory Part I: A Psychological Basis for Social Exchange." Pp. 38-57 in *Sociological Theories in Progress*. Boston: Houghton Mifflin.
- Emerson, R.M. (1987). Toward a Theory of Value in Social Exchange. *Social Exchange Theory*, s. 11-58. Newbury Park, CA:Sage.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, s. 90-100.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), s. 327–358.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32, 122-126.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*.
- Gabzdylova, B., Raffensperger, J., Vastka, P. (2009). Sustainability in the New Zealand wine industry: drivers, stakeholders and practices. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 17, s. 992-998.
- Golsbee, A., Syverson, C., Levitt, S. (2016). *Microeconomics*. (2). W.H.Freeman & Co Ltd. ISBN 13 9781464187025.
- Helset, A., Fjose, S., Jakobsen, E. (2019). Grønn maritim – status for omsetning, eksport, sysselsetting og investeringer. Menon Economics, 2019.

-
- Hoffman, A. J., Ocasio, W. (2001). Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle-Range Theory of Industry Attention to External Events. *Organization Science*
- Hunt, D. S., Derozier, C. (2004). The Normative Imperatives of Business and Marketing Strategy: Grounding Strategy in Resource-Advantage View. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 1, 2004, s. 5–22.
- Huxham, C., Beech N. (2008). Inter-organizational Power. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford University Press: Oxford.
- Ice, R. (1991). Corporate Publics and Rhetorical Strategies: The Case of Union Carbide's Bhopal Crisis. *Management Communication Quarterly*.
- Ihlen, Ø. (2013). The power of social Capital: Adapting Bordieu to the study of public relations. Department og Media and Communications, University of Oslo.
- IMO. (2020a). Reducing greenhouse gas emissions from ships. Hentet fra: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/Reducing-greenhouse-gas-emissions-from-ships.aspx>
- IMO. (2020b). *IMO 2020*. Hentet fra <http://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Documents/Sulphur%202020%20infographic%20%20page.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. A. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. *Oslo: Abstrakt forlag*.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. *Oslo: Abstrakt Forlag*.
- Kale, P., Dyer, J. H., Singh, H., (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*. Vol. 23 (8): s. 747–767.
- King, N., Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. SAGE.
- Kollock, P. (1994). The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment, and Trust. *American Journal of Sociology*. Vol. 100 (2) s. 313-345.
- Kroos, H., Schwab, K., (1971). *Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3utg.) Hans Reitzels Forlag.
- Laplume, A., Sonpar, K., Litz, R. (2008). *Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us*. *Journal of Management*. 34 (6). S. 1152–1189
- Lawler, E., Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*. Vol. 61(1), s. 89–108.

- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. *Brookings Institution Press*, Washington.
- Lin, N. (2001). *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindenberg, S. (2003). Coleman's problem with institutional design: Neglect of social rationality? *University of Groningen, ICS, Department Of Sociology*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75): Sage Publications.
- Lodhia, S., Martin, N. (2014). Corporate Sustainability Indicators: an Australian Mining Case Study. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 84. s. 107-115
- Lozano, R. (2013). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 22 (1). S. 32-44
- Lueg, R., Medelby, M. P., Clemmensen, S. P., (2013). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model – A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business strategy and the environment*. Vol. 24, (5), s. 344-359
- Lynn R. K., Eda, G. A. (2014). *Communicating Sustainability for the Green Economy*. M.E. Sharpe.
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22. S. 387–401.
- Maklaan, D. (2014). Social Network Diagram. Hentet fra: [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Social_Network_Diagram_\(segment\).svg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Social_Network_Diagram_(segment).svg)
- Mansell, S. (2013). *Capitalism, Corporations and the Social Contract: A Critique of Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marx, K. (1867). *Das Kapital*. Karl Dietz Verlag Berlin GmbH, 40.
- McConnell, C.R., Brue, S.L., Flynn S.M. 2011. *Economics: Principles, Problems, and policies*, 19th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY. ISBN 0-07-351144-7.
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459.
- Miller, G.T., Spoolman, S. (2011). *Living in the Environment: Principles, Connections, and Solutions* (17th ed.). Belmont, CA: Brooks-Cole. ISBN 978-0-538-73534-6.
- Mitchell, R., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 22 (4). s. 853–886

-
- Mulder, J. (2016). Social legitimacy in the internal market: a dialogue of mutual responsiveness. *Florence: European University Institute, 2016, EUI PhD theses, Department of Law.*
- Murdock, A. (2010). Stakeholders. I: *Helmut K. Anheier, Stefan Toepler: International Encyclopedia of Civil Society.*
- Murphy, M., Murphy, E. (2017). Sustainable Living: Unilever. *Progressive Business Models.* S. 263-286
- Norges Rederiforbund. (2020). Deep Sea. Hentet fra: <https://rederi.no/om-oss/segmenter/deep-sea/>
- Norman, V., Orvedal, L. (2010). En liten, åpen økonomi. *Gyldendal.* ISBN/EAN: 9788205399358
- Nystad, Ø., Jaminon, J., Jakobsen, O. (2008). Er målsetningen om økonomisk vekst forenlig med kravet om bærekraftig utvikling? *Magma.* Hentet fra: <https://www.magma.no/er-maalsetningen-om-oekonomisk-vekst-forenlig-med-kravet-om-baerekraftig-utvikling>
- Pfeffer J., Salancik G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. *New York, NY: Harper and Row.*
- Philips, R. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly* vol. 7(1).
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum.* Vol 15, s. 1–12
- Purkayastha, D. (2019). In Search of the Triple Bottom line - Case Studies in Corporate Sustainability. *IBS Case Research Center.* ISBN: 978-81-314-2847-4
- Puyt, R. W., Lie, F. B. Graaf, F. J. (2017). Contagious ideas and cognitive artefacts: the SWOT Analysis evolution in business. *BAM2017 Conference Proceedings.*
- Reidel, J. (2010). Erfolgreich oder ruinös? Transnationale Unternehmen und nachhaltige Entwicklung – kritische Reflexion aus menschenrechtlicher Perspektive. *Oekom Verlag, München.*
- Reitze, A.W. (1999). *The Legislative History of U.S. Air pollution control.* *Houston Law Review.*
- Rendtorff, J. D. (2018). Business ethics as stakeholder management. *Cosmopolitan Business Ethics*, vol. 130(140), 11.
- Rice, E. (2002). The effect of Uncertainty In Networks of Social Exchange.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review.*

- Samuelson, P.A., Nordhaus P.W. (2004). *Economics*, 18th ed. McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA. ISBN 0-07-287205-5.
- Saunders, M., Thornhill, P., og Lewis, A (2016). *Research Methods for Business Students*, 7. utg.. Pearson: UK.
- Schreiber, R. L. (2004). *Neue Wege im Naturschutz. Wie muss Nachhaltigkeit kommuniziert werden?* Access to Sustainable Knowledge.
- Spindler, E. A. (2013). *The History of Sustainability The Origins and Effects of a Popular Concept*. Sustainability in Tourism. s. 9-3.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tom, L. C. W. (2018). *Incorporating Social Activism*. Boston University Law Review 1535
- Tran, T., Yuen, K., Li, K., Balci, G., Ma, F. (2020). A theory-driven identification and ranking of the critical success factors of sustainable shipping management. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 243.
- UN. (2015a). *General Assembly resolution 70/1, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1*. Hentet fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- UN. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Hentet fra https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E
- UN. (2015b). *Paris Agreement*. Hentet fra <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf>
- UN. (2002). *The Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. Hentet fra <http://www.undocuments.net/jburgdec.htm>
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Grundriss der Sozialökonomik, Abteilung III. Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck): Tübingen.
- Wernerfeldt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5 (2). S. 171-180
- Windsor, D. (2008). *Educating for responsible management*. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford, s. 503-21.
- Spindler, E. A. (2013). *The History of Sustainability The Origins and Effects of a Popular Concept*. Sustainability in Tourism.
- Yamagishi, T., Cook, K. (1992). Power in exchange networks: a power-dependence formulation. *Social Networks*. Vol 14 (3-4) s. 245-265.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage.

Yuen, K., Wang, X., Wong, Y., Zhou, Q. (2017). Antecedents and outcomes of sustainable shipping practices: The integration of stakeholder and behavioural theories. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. Vol. 108. S. 18-35.

7. Vedlegg

Intervjuguide

Bakgrunn for studien

Hei, og takk for at du stiller opp!

Bakgrunnen for studien er et ønske om å studere *hvorfor* shippingselskaper investerer i bærekraft. Dette skal jeg gjøre ved å dykke dypere inn relasjonen til shippingselskapene og deres viktigste interessenter. Slik ønsker jeg å avdekke hvilken betydning interessentene har for hvorfor shippingselskap investerer i bærekraft.

Interessenter er derfor, sammen med bærekraftige investeringer, et sentralt tema i dette intervjuet. Med interessenter mener jeg alle grupper eller individer som kan påvirke eller blir påvirket av en selskaps måloppnåelse. Media, aksjonærer, leverandører, organisasjoner, kunder, myndigheter, internasjonale organisasjoner osv. Med «investering» tar jeg utgangspunkt i definisjonen til Det Norske Akademis Ordbok: «*Det å bruke tid, penger, krefter på noe som man regner med vil lønne seg over tid*». Slik sett er f.eks. bærekraftsrapportering, kommunikasjonsarbeid eller teknologiforbedringer på skipene regnet som investeringer.

Intervjuet er firedelt; først skal vi snakke om bærekraft, deretter interessenter, så bærekraftige investeringer og deretter nettverk og samarbeid.

Innledning

Kan du fortelle litt om din rolle i bedriften og hva du jobber med?

Bærekraft

1. Hva forbinder du med bærekraft?

2. Har bedrift x de siste årene endret synet på hvordan jobbe med bærekraft?

- Hvis ja – hvordan har det endret seg?
- Hvis nei - kan du redegjøre for årsaken til hvorfor ikke?

3. Hvilken betydning har bærekraft for norsk shippingbransje i dag?

4. Har det endret seg de siste ti årene?

Interessenter

5. Det finnes grovt sett to skoler innenfor interessentlitteraturen. Den ene anser aksjonær som eneste interessent, og den andre argumenterer for at man kan identifisere enkeltinteressenter ved å studere deres makt og innflytelse på selskapet.

Hva er ditt syn på de ulike retningene?

6. Kan du fortelle om hvem du anser som deres viktigste interessenter? De du nevner, skal følge oss videre i spørsmålsrekken. Antallet er uspesifisert og avhenger av interessentenes viktighet, men 3-4 er et fint mål.

7. Hva gjør disse som du nevnte, til deres viktigste interessenter?

8. Har dere viktige interessenter fra ulike land?

9. Hvordan er deres relasjon til disse interessentene?

10. Har synet på hvem som er deres viktigste interessenter, endret seg de siste årene?

- Hvis ja - hvordan ser du på endringen?

11. Har interessentene endret kravene og forventningene de stiller til dere, de siste årene?

Bærekraftige investeringer

12. Hva er bedriftens fremste satsningsområder innen bærekraft?

13. Hvorfor gjør dere disse investeringene/aktivitetene?

14. Har dere noen konkrete mål med investeringene?

15. Hvordan jobber du i din rolle med bærekraft?

16. Har bedrift x de siste årene endret synet på hvordan jobbe med bærekraft?

17. I hvor stor grad har investeringene fått forrang og fortrenget andre investeringer uten bærekraftshensyn?

18. Med hvilket perspektiv og tidshorisont er investeringene gjort?

19. Har dere vurdert å ikke gjøre noen investeringer i bærekraft?

20. Har dere merket at interessentenes syn på dere har endret seg etter dere foretok investeringene/aktivitetene?

- Og hva med bransjen for øvrig? Har det blitt mer prestisje?

Samarbeid

21. Har dere inngått samarbeid med interessenter (evt. konkurrenter) - formelle eller uformelle - i arbeidet med bærekraft?

- Hvis ja - kan du fortelle litt om hva det (de) går ut på?
- Jobber dere mot et felles "mål"?
- For hvert enkelt samarbeid - hva motiverer dere til å inngå disse?
- Hva er deres rolle i samarbeidet?
- Hvordan overholdes samarbeidet?

22. Er dere del av noen andre nettverk?