

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## **Sammendrag**

Målet med denne oppgaven er å finne svar på hvordan FMC Technologies bygger sitt samfunnsansvarlige omdømme samt derunder hvorfor de tar samfunnsansvar, hvordan de bygger omdømme og hvor grensen går mellom omdømmebygging og samfunnsansvar. Det er innsamlet teori rundt samfunnsansvar og omdømmebygging i tillegg til innovasjon, nettverksbygging og informasjon om samfunnsansvar i oljebransjen. Denne teorien er bakgrunn for en intervjuguide utarbeidet i forbindelse med datainnsamlingen. Det er utført et kvalitativt studie der det er benyttet semi-strukturerte dybdeintervjuer for å samle inn informasjon om FMC Technologies. Informantene var et knippe sentrale ansatte i bedriftens administrasjon og representerte et bredt spekter av forskjellige avdelinger innenfor FMC Technologies.

Resultatene av analysen viste at FMC Technologies hovedsakelig benytter samfunnsansvar som et virkemiddel i omdømmebyggingen, og at omdømme er hovedårsaken til at FMC Technologies viser samfunnsansvar. Likevel viser det seg at bedriften har implementert flere tiltak som kan anses som samfunnsansvarlig genuine og at flere av de ansatte ønsker å vise samfunnsansvar. Bedriftens samfunnsansvar må også sees i sammenheng med bransjen og kulturene de opererer i, da det ser ut til at dette er faktorer med stor påvirkningskraft.

## **Abstract**

This study seeks to find how FMC Technologies builds its reputation regarding corporate social responsibility (CSR). The research will also focus on how FMC Technologies builds its general reputation, why they implement CSR and where the limit between building reputation and showing CSR is drawn. I have gathered and looked at theory on CSR and reputation management in addition to innovation, networking and information on CSR within the oil industry. Based on this theory I have developed an interview guide and performed a qualitative study using semi-structured interviews. The informants were FMC Technologies employees from different departments within the administration.

The results of the analysis show that FMC Technologies mainly uses CSR as a means to building a good reputation, and that the positive effect it has on their reputation is the main reason why the corporation chooses to implement CSR. Still, the interviews show that the corporation implements several initiatives that can be characterized as genuine CSR and I am under the impression that the employees wish to be socially responsible. FMC Technologies' CSR must also be seen in context with the industry and cultures they operate considering these factors has a great effect on both their CSR and how they build their reputation.

## **Forord**

Denne oppgaven representerer avslutningen av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UMB.

Etter en lang og omfattende prosess sitter jeg endelig igjen med det ferdige resultatet av min masteroppgave.

Det har vært en lærerik tid med mange nye utfordringer og bratt læringskurve. Det har vært spesielt spennende, og ikke minst krevende, å egenhendig skulle følge et prosjekt fra start til slutt.

Jeg ønsker å rette en stor takk til mine veiledere Gro Ladegård og Siv Marina Flø Karlsen for god støtte og tilbakemelding. Likeledes ønsker jeg å takke FMC Technologies for at jeg fikk muligheten til å benytte de som casebedrift. Her vil jeg rette en spesiell takk til Lars Ole Bjørnsrud, min kontakt i FMC Technologies, som har stilt sin tid til disposisjon og bistått meg med utvelgelsen av informanter, samt besvart spørsmål jeg har hatt.

Avslutningsvis ønsker jeg også å takke alle informantene som tok seg tid til å delta i studien min og delte både informasjon om sin arbeidsplass og egne tanker og refleksjoner rundt temaene jeg tok opp.

Oslo 11. mai 2012

Camilla Margrethe Toften

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>II</b>
<b>FORORD</b>	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2. FMC TECHNOLOGIES</b>	<b>3</b>
2.1 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN	3
2.2 VERDIER OG SAMFUNNSANSVAR	3
<b>3. LITTERATUR</b>	<b>5</b>
3.1 BEDRIFTERS SAMFUNNSANSVAR	5
3.1.1 SAMFUNNSANSVAR OG HVORVIDT DET ANSES SOM GENUINT	5
3.1.2 INNOVASJON OG SAMFUNNSANSVAR	16
3.1.3 SAMFUNNSANSVAR (BSA) I OLJEBRANSJEN	17
3.2 OMDØMME	19
3.3 SAMMENHENGER MELLOM OMDØMME OG SAMFUNNSANSVAR	22
3.4 OPPSUMMERING AV LITTERATUR	27
<b>4. METODE</b>	<b>30</b>
4.1 DESIGN	30
4.2 POPULASJON OG UTVALG	31
4.3 VALG AV MÅLING	32
4.4 INTERVJUGUIDE	34
4.5 HVORDAN GIKK INNSAMLINGEN?	35
4.6 STYRKER OG SVAKHETER VED UNDERSØKELSEN	36
<b>5. RESULTATER/ANALYSE</b>	<b>38</b>
5.1 HVORFOR TAR FMC TECHNOLOGIES SAMFUNNSANSVAR?	38
5.1.1 HVORDAN DEFINERER FMC TECHNOLOGIES SAMFUNNSANSVAR	38
5.1.2 MOTIVASJONSFÅKTORER FOR SAMFUNNSANSVAR	42
5.1.3 ER FMC TECHNOLOGIES' SAMFUNNSANSVAR GENUINT?	48
5.2 HVORDAN BYGGER FMC TECHNOLOGIES OMDØMME?	51
5.3 HVOR GÅR GRENSEN MELLOM OMDØMMEBYGGING OG SAMFUNNSANSVAR?	55
<b>6. KONKLUSJON</b>	<b>61</b>
6.1 HOVEDFUNN	61
6.2 IMPLIKASJONER FOR FMC TECHNOLOGIES	62
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	64
<b>7. BIBLIOGRAFI</b>	<b>65</b>
<b>8. VEDLEGG</b>	<b>67</b>
8.1 INTERVJUGUIDE	67

# 1. Innledning

Det har vært mye fokus på samfunnsansvar de senere årene. Bedrifter har gått fra å kun fokusere på aksjonærer til også å måtte ta hensyn til interessenter som ikke er direkte knyttet til bedriften, men som på en eller annen måte påvirkes av deres handlinger. Myndighetene har implementert retningslinjer for hva som forventes av bedrifter med hensyn til samfunnsansvar, og media holder øynene åpne for å ta bedrifter på fersk gjerning om de skulle bryte disse retningslinjene. Det har vært utallige saker om bedrifter som har vist seg å ikke ta tilstrekkelig samfunnsansvar, og den negative dekningen i media har ofte ringvirkninger som kan skade bedriftens omdømme.

Denne oppgaven er en del av min masterutdanning på Handelshøgskolen ved Universitetet for Miljø og Biovitenskap. Jeg vil gjennom denne oppgaven finne ut mer om og eventuelt hvorfor bedrifter viser samfunnsansvar. Er det kun fordi myndighetene og samfunnet forventer det, eller ligger det mer bak avgjørelsen?

Problemstillingen jeg har valgt for min masteroppgave er: **Hvordan bygger FMC Technologies sitt samfunnsansvarlige omdømme?**

Denne problemstillingen vil jeg belyse gjennom følgende tre spørsmål:

- Hvorfor tar FMC Technologies samfunnsansvar?
- Hvordan bygger FMC Technologies sitt omdømme?
- Hvor går grensen mellom omdømmebygging og samfunnsansvar?

FMC Technologies er en stor internasjonal bedrift, så med tanke på begrensninger både i tid og ressurser har jeg derfor valgt å kun fokusere på informasjon hentet fra bedriftens nettside, samt representanter fra bedriftens kontorer på Kongsberg og i Asker.

Samfunnsansvar og omdømme er omfattende temaer det er forsket mye på. På bakgrunn av begrensninger i tid, ressurser og oppgavens omfang vil jeg i denne oppgaven presentere aktuell teori innen disse to temaene som, jeg mener, er relevant for problemstillingen min og belyser mine funn fra FMC Technologies. Jeg vil altså ikke gå dypt inn i omdømmeteorien, men heller

hovedsakelig ta for meg de teoriene som kan knyttes direkte til min problemstilling. Likeledes vil jeg ikke gå omfattende inn i teori rundt samfunnsansvar, men heller fokusere på teorier som tar for seg hvordan det bør praktiseres og hvorfor bedrifter velger å ta samfunnsansvar.

Jeg innleder denne oppgaven med en kort presentasjon av min casebedrift, FMC Technologies (kap. 2). Her viser jeg til bedriftens bakgrunn og omfang samt kommuniserte verdier og samfunnsansvarlige tiltak. Videre vil jeg presentere aktuell litteratur (kap. 3) rundt samfunnsansvar og omdømme som bakgrunn for min videre forskning. I det påfølgende metodekapitlet (kap. 4) vil jeg kort redegjøre for hvordan jeg har jobbet, hvilke metoder jeg har benyttet og bakgrunnen for disse valgene. I analysekapitlet som følger (kap. 5) vil jeg presentere min funn og knytte disse til både tidligere diskutert teori og hoved- og underproblemstillinger. Jeg avrunder oppgaven med en konklusjon (kap. 6).

## **2. FMC Technologies**

### **2.1 Presentasjon av bedriften**

FMC Technologies er en ledende, global leverandør av teknologi innen energiindustrien. De designer, produserer og vedlikeholder teknologisk sofistikerte systemer og produkter innen blant annet subsea produksjon. Bedriften ble startet opp i California i 1884 og har i dag rundt 14 200 ansatte, hvorav 3000 arbeider i Norge. De innehar 27 produksjonsanlegg fordelt på 16 forskjellige land, og har en plass på Forbes' liste over verdens mest innovative selskaper i 2011. Bedriften har også blitt kåret til "most admired oil and gas service and equipment company" av Fortune magazine i både 2010 og 2012.

I Norge har FMC Technologies kontorer på Kongsberg, som for øvrig også er hovedkontoret for Europa, Ågotnes, Kristiansund, Asker og Tananger (FMC Technologies).

### **2.2 Verdier og samfunnsansvar**

På sine nettsider fremhever FMC Technologies seks nøkkelverdier; integritet, innovasjon, samarbeid, respekt, ansvarlighet og HMS (helse, miljø og sikkerhet) (FMC Technologies).

Det fremgår videre at overlegen ytelse og integritet er grunnlag og hovedprinsipper for bedriften, og at de har etablerte prosesser og prosedyrer for å sikre integritet i sine produkter, medarbeidere og resultater for å sette standarden for samfunnsansvar og fremragende ytelse.

Videre presiseres det at de ønsker å benytte muligheten til å forbedre samfunnene de opererer i. Det vises til at alle tjener på å oppfordre ansatte til å engasjere seg i deres lokalmiljø og gi dem den støtten de trenger for å gjøre en forskjell. Spesielt ønsker FMC Technologies å promotere berikelsen av unge liv gjennom forbedret utdanning og muligheter til vekst og utvikling.



Blant bedriftens samfunnsansvarlige tiltak finner vi donasjoner til barnehage i Brasil og tilstelninger for å samle inn penger til forskjellige helseorganisasjoner i Mississippi, deriblant ”The American Cancer Society”.

FMC Technologies har også opprettet et miljøprogram i Stillehavsområdet for å redusere avfall, promotere resirkulering og øke de ansattes kunnskap om avfallsminimering. I Norge har de fjernet gamle kjemikalier og revurdert behovet for kjemikalier, hvilket har ført til en reduksjon i kjemiske produkter på 90 prosent. Som et resultat av dette fikk de ansatte tryggere arbeidsplasser og bedriften sparte 85 000 dollar.

Blant de samfunnsansvarlige tiltakene i Norge finnes også et årlig firetimers kurs for ingeniørstudenter fra høyskolen i Bergen der de kan få erfaring gjennom å jobbe med FMC Technologies’ lærlinger og tilegne seg en bedre forståelse for subsea-installasjoner (FMC Technologies).

### **3. Litteratur**

Her i litteraturkapitlet vil jeg trekke frem aktuell teori som belyser problemstillingen jeg har valgt. Innledningsvis vil jeg fokusere på bedrifters samfunnsansvar, som jeg heretter vil forkorte til BSA. Jeg vil se på hvilken rolle BSA spiller i oljebransjen samt spillet mellom BSA og innovasjon. Etter å ha presentert teorier på dette området vil jeg belyse begrepet omdømme, hva som ligger i begrepet og hvordan det kan påvirkes i henhold til litteraturen. Under temaet omdømme vil jeg også komme inn på relasjoner og nettverksbygging og viktigheten av dette. Avslutningsvis vil jeg vise til litteratur som beskriver sammenhengen mellom omdømme, BSA og nettverksbygging, og hvordan disse faktorene påvirker hverandre.

#### **3.1 Bedrifters samfunnsansvar**

For å finne svar på hvordan FMC Technologies bygger sitt samfunnsansvarlige omdømme er det viktig å først få et inntrykk av hva BSA faktisk er og hvordan teorien fremhever at det best implementeres. Jeg vil også gå inn på fordelene ved BSA, hvilket kan være med på å forklare hvorfor FMC Technologies velger å bruke tid og ressurser på dette. Avslutningsvis vil jeg i dette litteraturkapitlet ta for meg særegenheter ved oljebransjen når det kommer til BSA. Dette fordi FMC Technologies er en del av dette markedet og det er viktig videre i oppgaven å ta hensyn til disse særegenhetene i industrien. Det kan også være spennende å se om dette er noe som påvirker FMC.

##### **3.1.1 Samfunnsansvar og hvorvidt det anses som genuint**

Samfunnsansvar refererer ifølge stortingsmelding nr. 10 til mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, og hvilket ansvar den bedrifter påta seg med hensyn til dette (Det kongelige utenriksdepartement, 2009). Videre sier stortingsmeldingen at fremtidsrettede bedrifter sørger for at BSA blir integrert i deres virksomhetsstyring, hvilket betyr at ansvaret må forankres i linjeledelsen og løpende følges opp av toppledelsen og styret. Dette kan FMC Technologies, ifølge stortingsmeldingen, oppnå ved for eksempel å utvikle produkter, tjenester, produksjonsmåter og forretningspraksis som fremmer utvikling. Samfunnsansvar er et dynamisk

begrep, og flere oppfatter nå at begrepets kjerneområde ligger i bedriftens egen virksomhet og leveransekjede i stedet for kun å se på det som veldedighet og støtte til lokalsamfunnet.

BSA er nå en del av forretningsstrategien til de fleste middels store og større vestlige bedrifter, og vil ha en sentral plass på bedriftens strategiske dagsorden. For spesielt globale selskaper har BSA nå blitt en nødvendighet (Midttun, 2007).

Dette synspunktet underbygges i en artikkel fra 2006 der Porter og Kramer diskuterer forholdet mellom bedrifter og samfunn. De argumenterer for at det er to årsaker til at BSA-aktiviteter ofte ikke er så produktive. Den første årsaken er at aktivister, media og myndigheter ser på bedriften og samfunnet som to uavhengige variabler, når det i virkeligheten er en gjensidig avhengighet mellom disse. Den andre årsaken er at de presser bedriftene til å se BSA på en generell måte til fordel for å finne den beste måten å implementere BSA i bedriftens strategi. Faktum er at den rådende tilnærmingen til BSA er så fragmentert og koblet fra næringsliv og strategi, hvilket hindrer bedriftene i å se mange av de mulighetene de har til å bedre samfunnet.

Ifølge Porter og Kramer (2006) bør derfor FMC Technologies analysere deres samfunnsansvarlige utsikter innenfor de samme rammene som styrer deres avgjørelser rundt kjernevirksomhet. På denne måten vil de se at BSA ikke bare er en kostnad, begrensning eller veldedighet, men en kilde til muligheter, innovasjon og konkurransefortrinn.

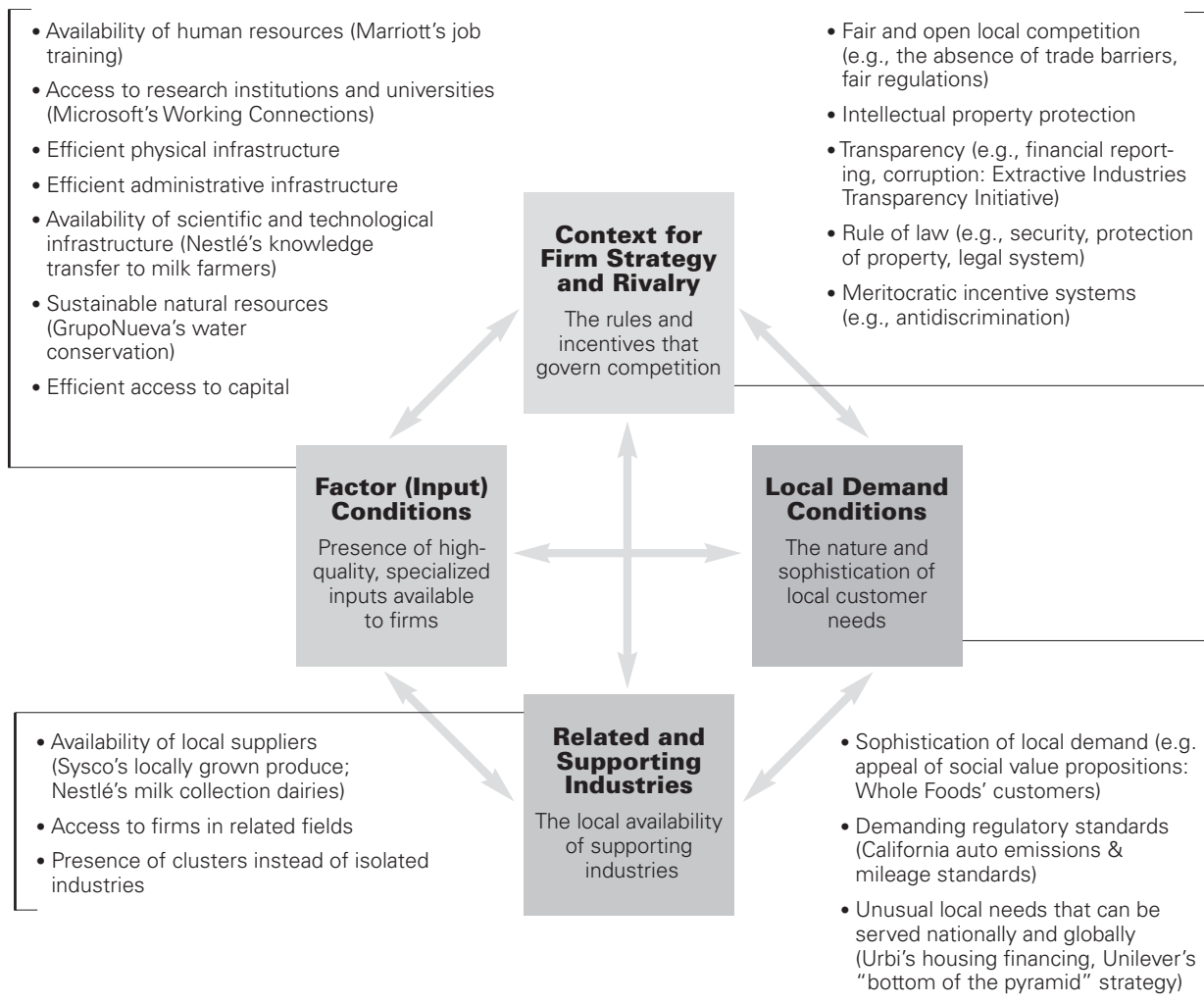
For å hjelpe med denne prosessen introduserer Porter og Kramer (2006) et rammeverk bedrifter som FMC Technologies kan bruke for å identifisere både positive og negative virkninger de har på samfunnet. Videre kan rammeverket hjelpe bedriften med å bestemme hvilke av disse virkningene de skal påvirke og hvordan de effektivt kan gjøre dette. De påpeker at BSA kan være en kilde til enorm sosial fremgang da bedriften bruker sine ressurser, sin ekspertise og innsikt på aktiviteter som godtgjør samfunnet.

Porter og Kramer (2006) trekker også frem en av utfordringene ved BSA, nemlig mangelen på veiledning når bedriftens ledere må ta vanskelige valg. Ofte må de veie en samfunnsnyttig løsning opp mot en annen og ender derfor opp med et moralsk dilemma. Eller de kan komme opp

i en situasjon der de må velge mellom hva som er best for samfunnet og hva som er best for bedriften økonomisk. Ifølge Porter og Kramer (2006) bør FMC Technologies ideelt sett jobbe mot å sikre langsiktig økonomisk ytelse ved å unngå kortsiktig oppførsel som skader miljøet eller samfunnet. Dette prinsippet er best forenelig med saker som sammenfaller med bedriftens økonomiske eller forskriftsmessige interesser.

Det er viktig å fokusere på den gjensidige avhengigheten, til fordel for spenningen, mellom FMC Technologies og samfunnet. Videre må dette forankres i bedriftens strategier og aktiviteter. Vellykkede bedrifter trenger et sunt samfunn. Porter og Kramer (2006) viser her til noe de kaller ”outside-in linkages”, altså at samfunnet påvirker bedriften. Utdannelse, et fungerende helsevesen og like muligheter for alle er essensielt for å sikre en produktiv arbeidsstokk. Trygge produkter og arbeidsforhold tiltrekker ikke bare kunder, men senker interne kostnader knyttet til ulykker. Effektiv bruk av naturressurser fører til økt produktivitet. Godt styresett, rettssikkerhet og eiendomsrett er essensielt for å sikre effektivitet og innovasjon. Strengt regulerte standarder beskytter både kunder og konkurransedrevne bedrifter fra å bli utnyttet. Til syvende og sist fører et sunt samfunn til en voksende etterspørsel etter forretninger, da flere menneskers behov dekkes og ambisjoner vokser.

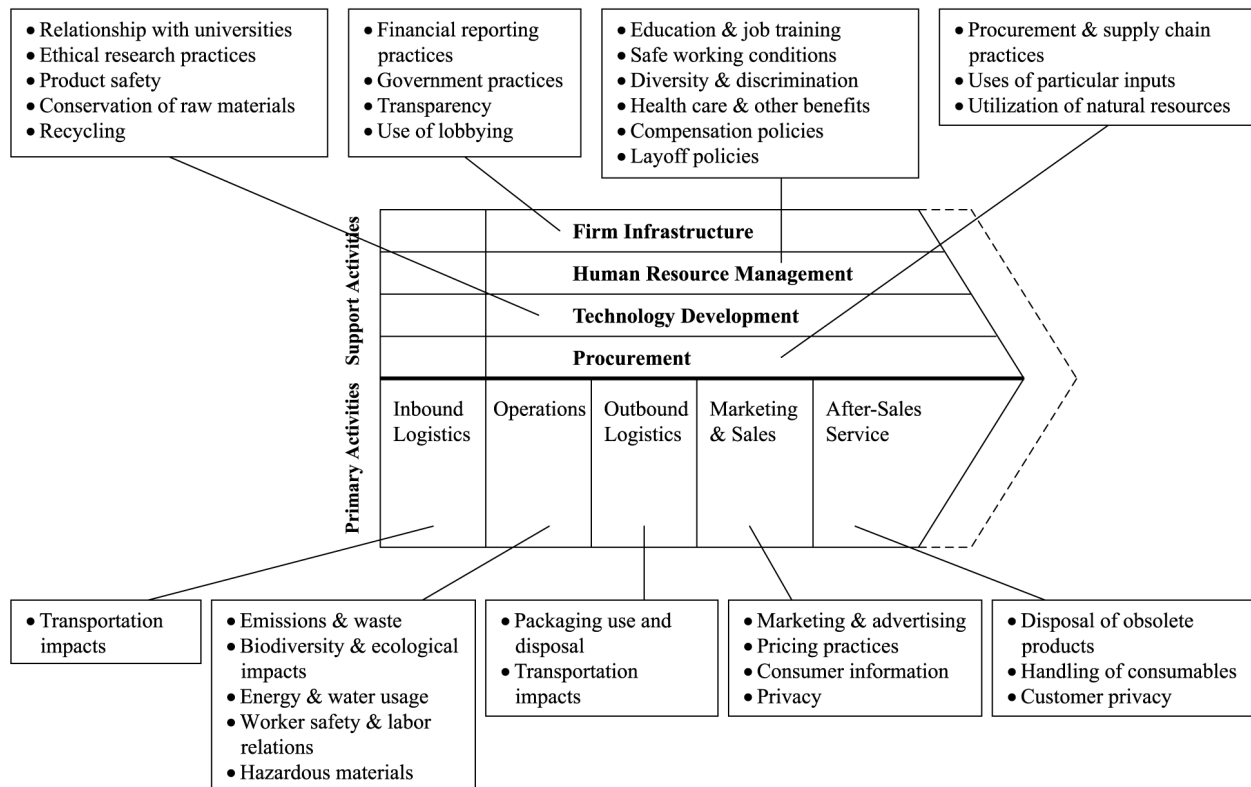
Bedrifter som kun forfølger sine egne interesser på bekostning av samfunnet de opererer i vil oppleve en suksess som kun er illusorisk og midlertidig. For å lettere forstå hvordan samfunnet påvirker bedriften kan man benytte seg av Porters diamantmodell (figur 1).



**Figur 1: Porters diamantmodell (Porter & Kramer, 2006, s. 7)**

På samme måte som FMC Technologies er avhengige av et sunt samfunn er også samfunnet avhengig av vellykkede bedrifter, ”inside-out linkages”. Ingen sosiale programmer slår bedriftssektoren når det kommer til å skape arbeidsplasser, velferd og innovasjon som forbedrer levestandarden og de sosiale forholdene over tid. Hvis myndigheter, frivillige organisasjoner og andre deltakere i det sivile samfunn svekker bedriftenes mulighet til å være produktive vil bedrifters- og regional konkurransevne svekkes, lønn stagnere, arbeidsplasser forsvinne og velferden som betales av skatt og frivillige bidrag forsvinne.

Verdikjeden (figur 2) skildrer alle bedriftens aktiviteter og kan benyttes som et rammeverk for å identifisere positive og negative virkninger aktivitetene har på samfunnet.



Figur 2: Verdikjeden (Porter & Kramer, 2006, s. 6)

I følge Porter og Kramers (2006) artikkel har ledere i bedrifter og i samfunnet fokusert for mye på friksjonen mellom de to arenaene og ikke nok på skjæringspunktene. Den gjensidige avhengigheten mellom FMC Technologies og samfunn innebærer at både forretningsmessige avgjørelser og sosialpolitikk må følge prinsippet om felles verdi. Altså begge sider må tjene på valgene som tas. En midlertidig fordel for den ene parten vil undergrave langsiktig velstand for begge parter. Bedrifter må derfor integrere et sosialt perspektiv inn i sitt strategiske rammeverk.

Det skiller mellom tre kategorier av sosialt knyttede saker en bedrift kan stå overfor:

1. Generiske sosiale saker som kan være viktig for samfunnet, men hverken er direkte påvirket av bedriftens aktiviteter eller påvirker bedriftens konkurransevne over tid
2. Sosiale saker som påvirkes av bedriftens verdikjede
3. Sosiale dimensjoner ved konkurransesituasjonen, hvilket er faktorer i det eksterne miljøet som har sterk påvirkning på den underliggende konkurransekraften der bedriften opererer.

Hver bedrift må ifølge Porter og Kramer (2006) sortere sine sosialt tilknyttede saker og finne ut i hvilken kategori de hører hjemme. Deretter må de graderes etter størrelse på potensiell påvirkning. Hvilken kategori og påvirkningskraft de forskjellige sakene faller innenfor vil variere mellom bedrifter, industrier og geografisk plassering.

Carroll presenterer en annen tilnærming til samfunnsansvar (Brønn & Ihlen, 2009). Han mener BSA kretser rundt tre overlappende forpliktelser; det økonomiske, det juridiske og det etiske. En samfunnsansvarlig bedrift opererer i skjæringspunktet mellom disse feltene og vil derfor tenke på det økonomiske, juridiske og etiske. Et filantropisk felt er også ønskelig, altså at bedriften ønsker å skape et bedre samfunn, men dette er ikke inkludert i modellen ettersom det ikke er en forpliktelse, men frivillig av natur.

Fra myndighetenes ståsted er følgende elementer gjeldende for å ivareta BSA i internasjonal virksomhet; ivaretagelse av menneskerettigheter, respekt for grunnleggende arbeidstakerrettigheter og anstendige arbeidsvilkår, ivaretagelse av miljøhensyn, bekjempelse av korrupsjon og størst mulig åpenhet. Det forutsettes at bedrifter følger lover og regler i land de opererer i, i tillegg til hjemlandets lovgivning. Videre presiseres det at BSA går utover det å oppfylle krav som er fastlagt i nasjonalt lovverk og at det også kan dreie seg om overholdelse av lovbestemmelser som ikke håndheves effektivt (Det kongelige utenriksdepartement, 2009).

Det er altså flere syn på hva BSA er og hvordan det bør implementeres, men hva motiverer egentlig ledere til å vise samfunnsansvar og implementere tiltak? Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) har forsket på nettopp dette. De har kommet frem til ti perspektiver på hvorfor ledere velger å fokusere på BSA.

1. **Profittmaksimering:** utelukkende for å øke profitt
2. **Verdimaksimering:** for å skape langtidsmessig verdi for aksjonærer
3. **Tilfredsstillende interesser:** for å tilfredsstillende ulike interesser
4. **Klyngebygging:** for å bygge en sterk klynge og tilby gunstig forretningsssammenheng for bedriften.
5. **Merkevarebygging:** for å bygge et positivt omdømme og positivt fokus på merkevare

6. **Innovasjon:** for å utvikle nye produkter og konsepter
7. **Kopiering/imitering:** for å ligne andre selskaper
8. **Etikk/moral:** for å gjøre ”det rette”
9. **Ledelsesmessige skjønn:** for å oppfylle lederne, eller de ansvarlige for BSAs, personlige interesser og preferanser
10. **Bærekraftighet :** for å bidra til en langsiktig og bærekraftig utvikling

De to første perspektivene gjenspeiler tradisjoner innen finans og kjerneøkonomi der fokus først og fremst har vært å maksimere profitt og generere størst mulig avkastning for sine aksjonærer. BSA har derfor, innenfor disse perspektivene, kun blitt benyttet når det har resultert i umiddelbar avkastning. I senere tid har dette fokuset blitt endret fra kortsiktig til langsiktig verdimaksimering.

Det tredje perspektivet, å tilfredsstille interessenter, har blitt en hjørnestein i både BSA-tenkning og bedriftsetikk. Her er det ikke nok å kun fokusere på aksjonærer og myndigheter, men også andre interessenter. FMC Technologies må ifølge dette perspektivet redegjøre for sine viktigste interessentforhold og systematisk evaluere hvordan mål og handlingsplaner påvirker disse interessentene. Dette for å aktivt forhandle frem samarbeid eller forsone eventuelle uenigheter. Interessenter kan eksempelvis være eiere, finansmenn, aktivistgrupper, leverandører, kunder, ansatte, konkurrenter, myndigheter, politiske grupper og fagforeninger.

Klyngebygging, det fjerde perspektivet, tar for seg forventningen til at bedriften bør bidra til bygging og utvikling av lokal infrastruktur og industrielle klynger. Kollektive sosiale investeringer gjort av deltakere i en klynge kan forbedre konteksten for alle spillere, mens det reduserer kostnaden for hver enkelt spiller. Denne typen investeringer kan derfor ha positive ringvirkninger uavhengig av hver enkelt bedrifts individuelle posisjon og dynamiske utvikling, så lenge bedriften forblir i klyngen.

Perspektivet som fokuserer på merkevarebygging, perspektiv fem, legger vekt på aspekter innen kommunikasjon og omdømme. De argumenterer for at gjennom å gjøre noe samfunnsmessig positivt vil de generere et bedre omdømme og forbedre bedriftens mulighet til å tiltrekke seg



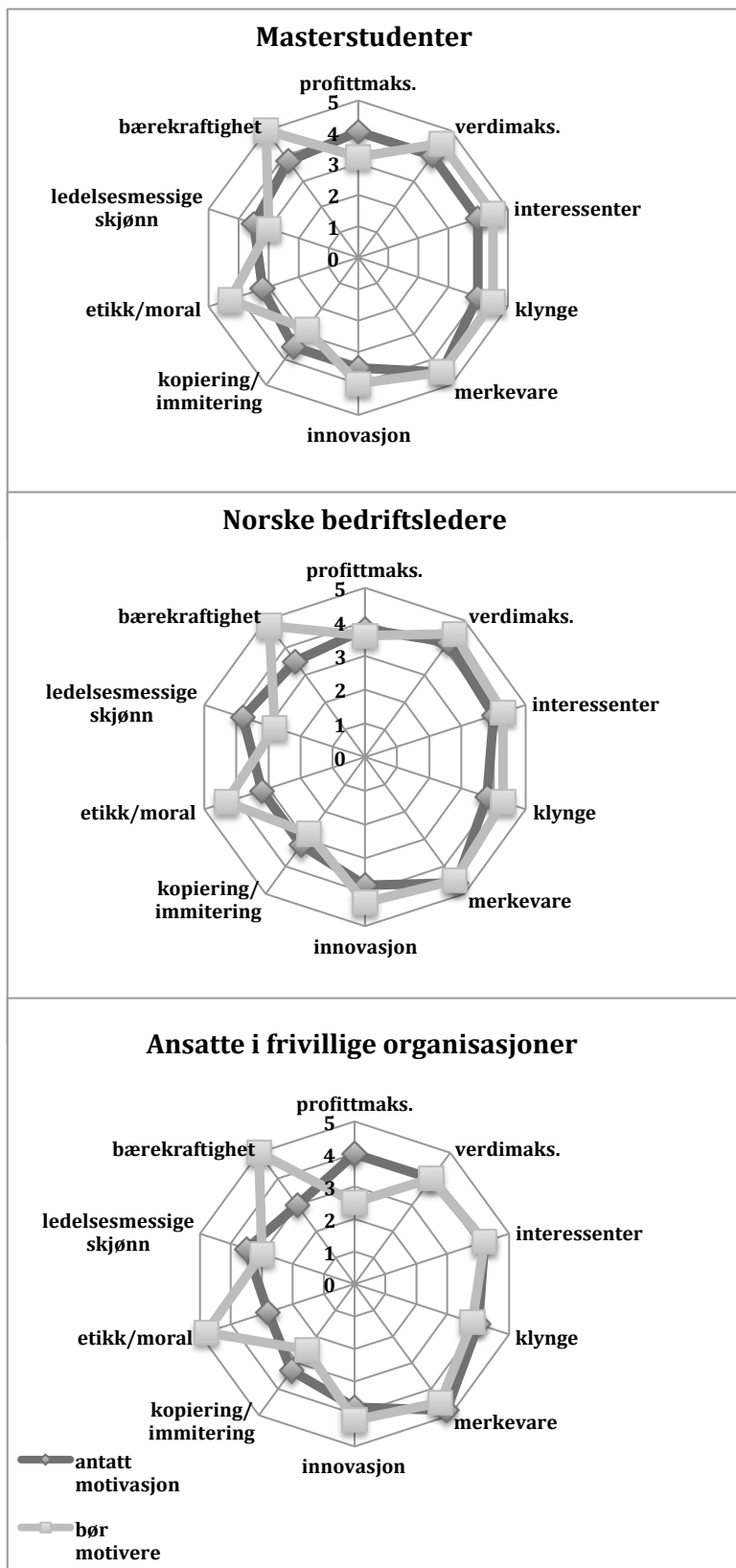
ressurser, øke ytelse og bygge konkurransefortrinn. Å være en god borger vil også minke risikoen for tap av omdømme som et resultat av å fremmedgjøre viktige interessenter.

Ser vi på det innovative perspektivet, perspektiv seks, vil fokuset være et fremvoksende paradigme for innovasjon basert på samarbeid mellom private virksomheter og offentlige interesser som produserer lønnsomme og bærekraftige endringer for begge parter.

Begrepet institusjonell isomorfisme beskriver hvordan organisasjoner er drevet av et ønske om å samsvare med trykket av bestanddeler i det organisatoriske feltet. Dette resulterer i at bedrifter under samme samfunnsmessig press blir mer homogene. Videre fører dette til en bedriftspraksis som ikke nødvendigvis er drevet av effektivitet og økonomi, men fokuserer mer på legitimering. Dette kan forklare hvorfor noen følger det syvende perspektivet, kopiering/immitering.

I andre tilfeller vektlegges det etiske/moralske perspektivet, perspektiv åtte, altså at FMC Technologies er veiledet av det moralske og viktigheten av å handle etisk riktig. Hva man anser som etisk riktig kan variere fra person til person, noe som opptar perspektiv ni, ledelsesmessig skjønn. Her tar man utgangspunkt i lederens personlige preferanser når det kommer til BSA, og lederne vil vektlegge sin egen overbevisning når det kommer til å implementere BSA-tiltak.

Det siste, og tiende, perspektivet tar for seg en bærekraftig utvikling. Bedriften er ikke bare opptatt av det finansielle, men er også miljømessig- og sosialt orientert. Dette kan eksempelvis inkludere utvikling av økologisk og sosialt bærekraftige former for produksjon av varer og tjenester som et sentralt verktøy for vellykket bedriftsutvikling. Dette perspektivet er ikke ulikt det Porter og Kramer (2006) argumenterer for i sin artikkel som den mest hensiktsmessige måten å vise samfunnsansvar på. De pragmatiske perspektivene bedrifter inntar representerer ifølge Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) meget forskjellige synspunkter. For å kartlegge hvorvidt og hvor mye hvert enkelt synspunkt vektlegges ble det utført en undersøkelse blant norske bedriftsledere, masterstudenter og ansatte i frivillige organisasjoner. Disse tre panelene ble bedt om å svare på i hvilken grad de trodde de forskjellige perspektivene motiverte til BSA, samt i hvilken grad de burde motivere til BSA.



Figur 3: Persepsjon av lederes motivasjon til BSA (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010, s. 34)

De tre panelene var jevnt over enige når det kom til i hvilken grad de trodde de forskjellige perspektivene motiverte til BSA. Funnene (figur 3) viste at perspektivet merkevarebygging var antatt å være den viktigste motivatoren. Deretter kom verdimaksimering og å tilfredsstille interessenter. Profittmaksimering hadde en høy score hos studentene, men de andre to gruppene delte ikke denne oppfatningen. Perspektivene som fokuserte på etikk/moral og kopiering/immitering havnet nederst hos alle de tre panelene. Klyngebygging og innovasjon ble plassert midt på skalaen av alle tre panelene. Når det gjaldt ledelsesmessige skjønn var det uenighet blant panelene. Lederne og de frivillige ansatte plasserte dette midt på skalaen mens studentene vektet dette mye lavere.

Bærekraftighet fikk en lav score på antatt motivasjon hos både ansatte og ledere, mens studentene plasserte dette på midten av skalaen. Likevel var alle tre panelene enige om at dette burde være den viktigste motivatoren. Alle

mente også at etikk burde komme høyere opp på listen i forhold til hva som burde motivere til BSA. Merkevarerbygging ble gradert høyest også blant hva som burde motivere til BSA, mens det var enighet om at kopiering/immitering burde være den minst motiverende faktoren. Likeledes var det enighet om at ledelsesmessige skjønn og profittmaksimering ikke burde være sterke motivasjonsfaktorer. Langtids-verdimaksimering ble sett på som en mer passende motivator blant studenter og ledere, mens de frivillige ansatte plasserte dette midt på skalaen. Det å tilfredsstillere interessenter var mest populært blant studentene, men scoret høyt også hos lederne og de frivillige ansatte.

Karlsen (2010, s. 19) har med bakgrunn i blant annet Porter og Kramer (2006) utarbeidet et rammeverk for kategorisering av samfunnsansvar (figur 4). FMC Technologies kan enten handle reaktivt eller proaktivt. Bedrifter som handler reaktivt følger gjerne etter dominerende bedrifter i bransjen og vil som oftest implementere samfunnsansvarlige tiltak som følge av nye regler eller press utenfra. Proaktive bedrifter vil ligge i forkant av nye lover og regler og ideelt sett vil samfunnsansvaret de viser være strategisk. Det skilles også mellom om BSA er en del av bedriftens kjernevirksomhet eller ikke. Ideelt sett bør BSA være forankret i både personlig ledelse og standardiserte systemer i form av regler og pålegg fra myndigheter.

	Reaktiv	Proaktiv
BSA ikke del av kjernevirksomhet	Symbolsk	Avlat
BSA del av kjernevirksomhet	Pga. konkurranse og reguleringer	Genuint samfunnsansvarlig

Figur 4: Kategorier av samfunnsansvar (Karlsen, 2010, s. 19)

Rammeverket tar utgangspunkt i Porter og Kramers (2006) idé om at det vil gagne samfunnet mer om FMC Technologies proaktivt implementerer tiltak som er tilpasset deres kjernevirksomhet. I rammeverket blir dette kalt ”genuint samfunnsansvarlig”. Videre finnes det tre andre kategorier; symbolsk, avlat og pga. konkurranse og reguleringer. Ved å vise symbolsk samfunnsansvar vil ikke BSA være en del av kjernevirksomheten i tillegg til at det vil være reaktivt. Dette vil oftest skje ved at bedriften implementerer tiltak som en reaksjon på noe som skjer i markedet. Dette er ifølge Karlsen (2010, s.19) den kategorien der de fleste bedrifter nå befinner seg. Det er derfor behov for et diagonalt skift fra reaktiv til proaktiv og fra at BSA ikke er en del av kjernevirksomheten til at det blir det.

Det er et økende press på bedrifter til å vise BSA, både fra eksterne og interne interessenter (Midttun, 2007). Derfor måler og rapporterer nå mange bedrifter sin BSA-innsats.

The Global Reporting Initiative (GRI) som ble lansert i 1997 har utarbeidet et rammeverk for rapportering (figur 5), og har fått omfattende støtte for dette blant bedrifter, sivilsamfunnsorganisasjoner, revisjons- og reguleringsorganer, investorer og fagforeninger. I 2006 kunne man måle at mer enn 1000 bedrifter fra over 60 land rapporterte med utgangspunkt i GRI, og FN har bidratt til å utpeke GRI som en global standard.

Miljøprestasjon	Økonomisk prestasjon	Sosial prestasjon
Energi	Profitt	Menneskerettigheter
Materiale	Immaterielle aktiva	Urbefolkning
Vann	Investeringer	Naturlige rettigheter
Avfall	Lønn og goder	Sikkerhet
Utslipp til luft	Arbeidsproduktivitet	Spørsmål knyttet til arbeidsplass
Utslipp til vann	Skatter og avgifter	Sunt og trygt
Transport Leverandører	Distriktsutvikling	Lønn og goder
Produkter og tjenester	Leverandører Produkter og tjenester	Ikke diskriminering
Arealbruk / biologisk mangfold		Trening og utdanning
Etterlevelse av regler		Barnarbeid
		Tvunget arbeid
		Kvalitet på ledelsen
		Frihet for sammenslutninger
		Leverandører
		Produkter og tjenester

Figur 5: GRIs generelle oversikt over rapporteringsindikatorer (Midttun, CSR eller bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram, 2007)

### 3.1.2 Innovasjon og samfunnsansvar

Det økte fokuset på BSA har ført til et større behov for nytenkning. Enkelte bedrifter har utviklet svært innovative og lønnsomme produkter og tjenester i søken etter nye BSA-tiltak. Nyere trender viser at flere og flere bedrifter adopterer BSA-tilnærminger for å sikre effektivitet, stimulere innovasjon og skape fortsatt vekst. Innovasjon kan sees på som resultatet av spesifikk forskning og utviklingsprosjekter ment for eksempelvis å finne nye BSA-tiltak. I denne konteksten vil innovasjon også avsløre mer effektive metoder å operere på, eller nye typer produkter eller tjenester som ikke hadde funnet hadde det ikke vært for bedriftens BSA-tiltak. I enkelte tilfeller kan uventede og utilsiktede aspekter av innovasjon representere den mest lønnsomme løsningen. Basert på en slik kontekst kan FMC Technologies oppnå en forbedret bunnlinje ved å utnytte positiv omtale som et resultat av en mer miljøvennlig fremgangsmåte funnet gjennom innovasjon. Publikum stiller seg positive til bedrifter som bruker innovasjon for å utvikle BSA så fremt de blir gjort oppmerksomme på det. Mange bedrifter bruker derfor mer penger på å formidle hva de har gjort enn de opprinnelig brukte på å utvikle den nye ideen. BSA er en god måte å gjøre forretninger på og vil, hvis forvaltet riktig, føre til positiv avkastning på investeringer gjort til dette formålet. Kravet til å vise miljøhensyn fortsetter å øke og om FMC Technologies forbedrer sine miljømessige prestasjoner i større grad enn sine likesinnede kan de oppnå overlegen finansiell avkastning og konkurransedyktig posisjonering på mellomlang til lang sikt. I tilfeller som dette har bedriftens ledere med ansvar for BSA også ofte rapportert om økt lønnsomhet på kort sikt. Derfor, ved å implementere både planlagte og potensielt uventede utfall av innovasjon i bedriftens strategi, kan BSA-prosessen fungere som et rammeverk der innovasjon identifiseres og utnyttes til bedriftens fordel (Asongu, 2007).

Manning (2004) har utviklet fem retningslinjer for bedrifter som ønsker å implementere BSA. Han fokuserer blant annet på viktigheten av å være proaktiv:

1. Implementer miljøengasjement i bedriftens kultur
2. Ligg et hestehode foran og forutse fremtidige forskrifter
3. Hold programmer, praksis og produkter rene, operer så rent og effektivt som mulig
4. I problematiske tider, ikke vent på at samfunnets behov blir samfunnets ulemper.
5. Bli venn, ikke fiende, med miljøgrupper

Midttun (2008) diskuterer utfordringer og muligheter ved å bruke BSA som innovasjonsstrategi. Han kom gjennom sin studie frem til at innovasjon drevet av samfunnsansvar medfører flere spesielle muligheter samt begrensninger. Blant annet tillater det FMC Technologies å bevege seg utover defensivt og proaktivt samfunnsansvar, og inn i en lovende sammensetning av sosiale og kommersielle hensyn. Dette ved å inkludere strategisk BSA i bedriftens kjernevirksomhet i stedet for å behandle det som en ren støttefunksjon.

Videre mener Midttun (2008) at grensene mellom offentlige og private goder sprenges ved å introdusere muligheten for å tjene både samfunnsmessige og private behov. Det oppstår et skift fra verdistøttende til verdidrivende samfunnsansvar, noe som resulterer i et skift i strategisk fokus der det er behov for en todelt nyttefunksjon som dekker både samfunnsmessige og individuelle behov. Ved å benytte BSA som innovasjonsstrategi nødvendiggjøres koordinering mellom foretaksstrategier på mikronivå og samfunnsmessige behov på makronivå. Det skaper også nye muligheter for finansiering, organisering, markedsføring og regulering, noe som igjen muliggjør læringsinvesteringer, nisjemarkedsoppbygging og produkt differensiering.

Bedrifter som driver med samfunnsansvarsdrevet innovasjon er ikke alene om å spesialisere seg på en snevrere forretningsagenda, og for å lykkes med dette er FMC Technologies derfor avhengige av offentlig engasjement, enten politisk eller gjennom initiativ i sivilsamfunnet. Det er ifølge Midttun (2008) bedriftens rolle å finne kreative løsninger som kobler forretningsagendaen opp mot operative forretningsmodeller, men de har behov for et positivt offentlig engasjement å spille opp til.

### **3.1.3 Samfunnsansvar (BSA) i oljebransjen**

Oljebransjens inntekter bygger hovedsakelig på utvinning av en ikke-fornybar ressurs, og det kan derfor argumenteres for at oljebransjen hverken er spesielt bærekraftig eller samfunnsansvarlig.

Erfaringsmessig kan raske oljeinntekter føre til negativ samfunnsutvikling. Dette refereres til som ”rikdommens paradoks” og går ut på at inntektene fra olje tilfaller en maktelite som bruker disse ressursene på lite samfunnsnyttige formål (Letnes, 2004).

I de senere årene har vi derimot sett et økt fokus på BSA i oljebransjen. Grunnen til dette er at oljeselskapene vil bidra med mer positive virkninger på politikk og økonomi i de landene de opererer. De vil også gjøre myndighetene i de produserende landene, i tillegg til kritikere, mer positive til oljeselskaper og deres virksomhet (Letnes, 2004).

Oljeeksport sies å undergrave et godt styresett og politisk ansvarlighet i samfunnet ved å blant annet å forsømme ikke-mineral skatteinntekt (Frynas, 2005). En kjent problemstilling i noen av landene oljeselskapene opererer i er korrupsjon, mangelfull institusjonell utvikling, bruk av oljepenger til militærformål i stedet for sosiale formål og brudd på menneskerettigheter. Noen organisasjoner velger å klandre oljeselskapene for disse misforholdene, da det er skatter og avgifter fra deres virksomhet som ligger til grunn for myndighetenes prioriteringer og satsinger (Letnes, 2004).

Med det økende fokuset på BSA investerer oljeselskaper mer tid og penger i tryggere teknologi for å redusere utslipp fra oljevirkosomhet, og de har videreutviklet måten de forholder seg til interessenter på for å bedre forholdet til lokale samfunn (Frynas, 2005). Hittil har oljeselskapenes BSA hovedsakelig dekket forhold som kommer lokalbefolkningen til gode, deriblant arbeid, opplæring og utdanning. Men flere organisasjoner har i løpet av de siste årene oppfordret selskapene til å utvide sin horisont og se på samfunnsansvar som også dekker nasjonale problemstillinger og utfordringer knyttet til petroleumssektoren. Dette er spesielt viktig med tanke på at seriøse undersøkelser viser at oljerike utviklingsland stiller svakere på sosiale og humanitære samfunnsområder enn andre utviklingsland (Letnes, 2004).

Det er flere årsaker til at oljeselskaper velger å ikke gå aktivt inn i disse problemstillingene. Det kan være de ikke har den nødvendige ekspertisen til å bistå myndighetene med problemene de står overfor. De ønsker heller ikke å fremstå som ”påvirkningsagenter” og bli kritisert for å drive en ny form for kolonialisme. De ønsker heller ikke å provosere myndighetene ved å være for aktive, og dermed risikere å bli byttet ut med konkurrenter (Letnes, 2004). Faktum er at jo mer oljeselskaper engasjerer seg i samfunnsutvikling, dess mindre press blir det på at myndighetene skal bidra til dette. Likevel er det nettopp myndighetene som sitter igjen med 70-80 prosent av

oljeinntektene. Uansett hvor gode BSA-tiltakene er får de altså bare tilgang til de 20-30 prosent av oljeinntektene som tilfaller oljeselskapene, og de kan ikke kontrollere hvordan de resterende 70-80 prosentene bør brukes for landets utvikling (Frynas, 2005).

### **3.2 Omdømme**

Brønn og Ihlen (2009) definerer omdømme som: ”omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.” For å bygge et godt omdømme mener de at nødvendige første steg er å fokusere på identitet og image. Identitet er i denne konteksten å forstå som profilen og verdiene bedrifter kommuniserer og de ansattes syn på dette. Image refererer til det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av bedriften (Brønn & Ihlen, 2009, p. 13).

FMC Technologies bør, for å drive frem prosessen med omdømmebygging, følgelig starte med identitetsbegrepet og spørre seg hvem de er og hvem de vil være. For å oppnå en levedyktig kommunisert identitet må den forankres i bedriftens identitet og produkter eller service. Det er vanskelig, om ikke umulig, for en bedrift å styre eller manipulere sitt omdømme, men de kan forsøke å påvirke omdømmet ved å ta tak i bedriftens verdier og atferd. Det er viktig at de ansatte forstår FMC Technologies identitet og verdier da de alle er med på å forme omdømmet. Siden bedriftens omdømme er en så sentral verdi bør ikke hovedansvaret for omdømmebygging delegeres.

Et godt omdømme har mange fordeler, spesielt i krisesituasjoner (Brønn & Ihlen, 2009, p. 16). Brønn og Ihlen viser til forskning som sier at et godt omdømme kan fungere som skjold i krisesituasjoner. FMC Technologies er bedre rustet mot skandaler og omdømmetrusler hvis de har et varig og robust omdømme, og har også lettere for å bli tilgitt når de har gjort mindre feil. Andre fordeler med å ha et godt omdømme inkluderer blant annet muligheten til å prise produkter høyt, få lavere innkjøpspriser og rekruttere velkvalifisert personale. Folk stoler mer på en bedrifts produkter eller tjenester når de har et godt omdømme, og risikoen folk forbinder med å kjøpe et produkt eller en tjeneste reduseres. Det gjør det også lettere for bedriften å introdusere nye produkter og tjenester. Et godt omdømme opprettholder FMC Technologies' legitimitet, og er nevnt som et argument for å implementere BSA, da dette kan føre til bedre omdømme.



På samme måte som det finnes fordeler ved godt omdømme finnes det også ulemper med et dårlig omdømme. Omdømmerisiko, altså risiko for tap av opplevd tillit og tiltro til FMC Technologies, kan forringe ressurser eller planer og dermed hindre bedriften i å nå de målene de har satt seg. FMC Technologies risikerer svekket tiltro som et resultat av at det oppstår negative oppfatninger blant folk. Det er også en risiko for at bedriften opplever negativ publisitet rundt produkter, driften eller interne prosesser. Omdømmerisiko oppstår vanligvis som følge av andre former for risiko bedriften opplever, eksempelvis dårlig sikkerhet for ansatte, og kan føre til økonomiske konsekvenser. Brønn og Ihlen (2009) viser til at å vurdere omdømmerisikoen som en del av risikoanalyseprosessen viser at FMC Technologies vektlegger samfunnsansvar, og er villig til å inkludere et bredt spekter av perspektiver i deres beslutningsprosess.

Det er ikke FMC Technologies selv som bestemmer hva slags omdømme de har, men de har mulighet til å påvirke det gjennom å bygge gode relasjoner til sentrale aktører i samfunnet. Bedrifter som legger vekt på kommunikasjon og relasjonsbygging vil opparbeide seg et godt omdømme (Brønn & Ihlen, 2009).

Relasjoner i næringslivet, spesielt relasjoner mellom kunde og leverandør, kan karakteriseres som kontinuerlig, komplekst, symmetrisk og uformelt (Håkansson & Snehota, 1995). Omfattende forhold en bedrift har til kunder eller leverandører er ofte kontinuerlige og relativt stabile. Transaksjoner strekker seg ofte over lange tidsperioder med distinkte kontrakts- og leveringsfaser, samt faser for service og assistanse etter levering. Dette vil også ofte bli gjentatt flere år fremover. Undersøkelser utført av Håkansson og Snehota (1995) har vist at relasjonen en bedrift har med sine kunder og leverandører gjennomsnittlig varer i 10-20 år. De mest omfattende kunde- eller leverandørrelasjonene er oftest bygd opp gradvis fra å bare være en begrenset involvering til å bli et tett og omfattende bytteforhold. Dette fører oss til kompleksiteten i relasjonen.

Relasjoner i forretningslivet er komplekse på flere måter. Et element er antallet og typen mennesker som er involvert, samt kontaktmønsteret mellom disse. Regelen har vist seg å være 5-10 eller flere personer på hver side som har regelmessig direkte kontakt i internasjonale

forretningsrelasjoner. Individene som er involverte vil vanligvis ha meget forskjellig status, rolle i bedriften og personlig bakgrunn. Teknikere fra produksjon, administrativt og logistikkpersonell, finansfolk og salgsstab samhandler med individer i liknende stillinger i den andre delen av relasjonen. Et annet element er omfanget og bruken av etablerte relasjoner. Et bredt utvalg produkter og tjenester utveksles mellom de to bedriftene innenfor relasjonens rammer. Det viser seg likevel at disse relasjonene også blir brukt til å oppnå andre mål. Etablerte og velfungerende relasjoner vil bli utnyttet av forskjellige grunner i forskjellige situasjoner. Noen av de viktigste relasjonene omfatter flere ulike fasetter, hvorav bare en bestemt undergruppe er aktiv i hver situasjon.

Til forskjell fra mange konsumentmarkeder vil partene i en forretningsrelasjon ha mer balanserte ressurser og kapasitet. Kunder i industrielle markeder vil ofte ha flere ressurser enn leverandørene. Mengden kontrollerte ressurser og dermed muligheten til å påvirke og ta initiativ til endring er mer balansert. Det er ikke unormalt at relasjoner inngås og utvikles hovedsakelig med initiativ fra kjøpsiden, og ikke kun fra selger. Typiske forretningsrelasjoner viser seg altså å være symmetriske i form av ressurser og initiativ hos de involverte partene. Videre viser det seg også at forretningsrelasjoner ofte er uformelle. Selv om formelle kontrakter er vanlig, er ofte kontraktens rolle begrenset. Formelle kontrakter er ofte ineffektive når det kommer til å håndtere usikkerheter, konflikter og kriser, noe som over tid er nødt til å oppstå i en forretningsrelasjon. Uformelle mekanismer viser seg å være mer effektivt i utviklingen av relasjoner enn formelle kontrakter da de bygger på tidligere erfaringer som tillit, og trygghet.

Det er flere positive effekter av å forankre relasjoner, altså knytte tette bånd til medlemmer av bedriftens nettverk (Uzzi, 1997). Blant annet fører det til mer effektiv bruk av tid, integrerende avtaler, paretoforbedringer i effektiv allokering og kompleks tilpasning. På en annen side må FMC Technologies være obs på hva slags type informasjon de deler og hvem de deler den med, da de kan bli mer sårbare til ytre faktorer hvis de går så langt som å isolere seg fra informasjon utenfor deres nettverk. Forankring av relasjoner er et paradoks av teoretisk betydning; forankring skaper en nødvendig tilpasning med det gjeldende miljøet, men kan samtidig redusere bedriftens evne til å tilpasse seg. Det finnes, ifølge Uzzi (1997), tre forhold som gjør forankring til en ulempe; et kjernemedlem forlater uforutsett nettverket, institusjonelle krefter rasjonaliserer

markeder eller nettverket preges av overforankring, altså at de ikke mottar impulser fra utsiden av nettverket.

Et godt omdømme har altså flere positive effekter. Likeledes kan et svekket omdømme føre med seg negative effekter. En måte FMC Technologies kan bygge et godt omdømme på er ifølge teori (Brønn & Ihlen, 2009) å vise samfunnsansvar samt bygge relasjoner til sentrale aktører. Forankres disse relasjonene kan bedriften oppnå blant annet mer effektiv bruk av tid (Uzzi, 1997). Det er likevel viktig at FMC Technologies ikke isolerer seg fra informasjon utenfor deres nettverk, da dette kan redusere deres evne til å tilpasse seg.

### **3.3 Sammenhenger mellom omdømme og samfunnsansvar**

Talsmenn for BSA har i hovedsak fire argumenter som støtter deres sak; moralsk forpliktelse, bærekraftig utvikling, lisensiering og omdømme. Porter og Kramers (2006) argumentasjon tilsier at FMC Technologies er pliktige til å være gode borgere og å ”ta riktige valg”. Videre viser de til Brundtlandkommisjonens definisjon på bærekraftig utvikling; en utvikling som imøtekommer nåværende generasjoners behov uten å svekke fremtidens generasjoners muligheter til å oppfylle sine behov. Lisensieringen forklarer de med at hver bedrift må godkjennes enten implisitt eller eksplisitt av myndigheter, samfunn og investorer for å kunne drive forretninger. Sistnevnte argument, omdømme, benyttes av mange selskaper for å rettferdiggjøre BSA-initiativer med grunnlag i blant annet merkevarebygging. Bedrifter bruker altså BSA for å oppnå et bedre omdømme og styrke sin merkevare. Det viser seg altså ifølge Porter og Kramer (2006) å være en link mellom omdømme og BSA.

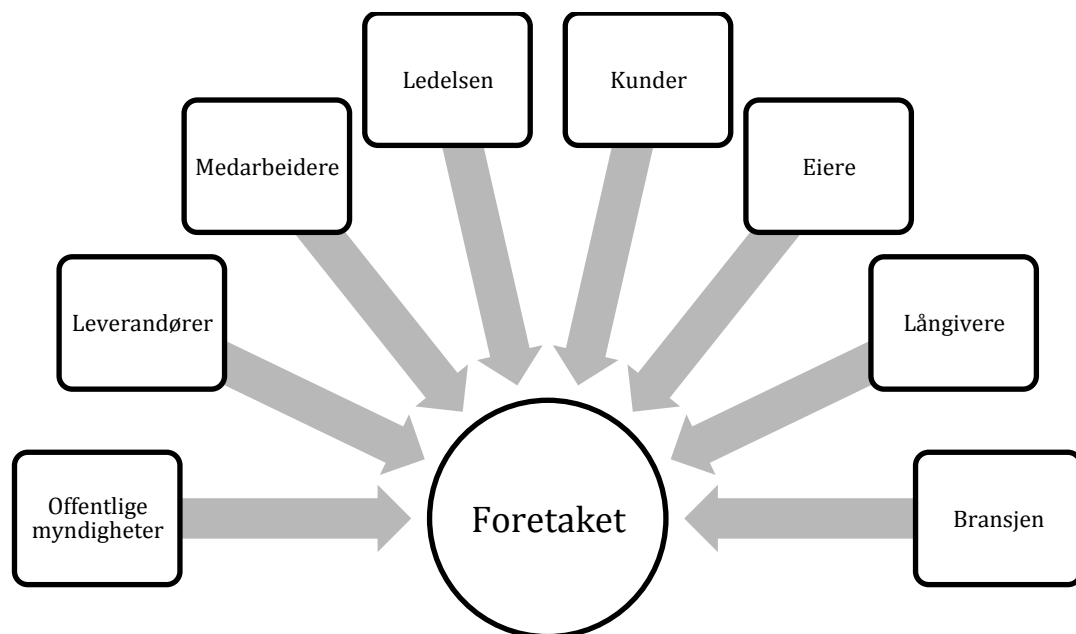
Det er flere kilder som styrker denne linken. Reputation Institute (Brønn & Ihlen, 2009, p. 90; Reputation Institute, 2011) har utviklet en modell der de definerer omdømme som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser interessenter har overfor FMC Technologies. Disse fire egenskapene måles igjen ut ifra sju dimensjoner; økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar. Dette underbygges av Fombrun (Midttun, CSR eller bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram, 2007) som sier at omdømmestrategi ikke lenger kun dreier seg om produktkvalitet, men også bedriftens sosiale og miljømessige

kvaliteter. En velvalgt portefølje av samfunnsengasjement kan derfor styrke FMC Technologies' evne til å forhandle frem mer attraktive kontrakter og posisjonere seg høyere i prissegmentet som følge av økt omdømmekapital.

Til tross for at BSA kan ha en innvirkning på omdømme er det ikke gitt at all type BSA fører til positivt omdømme. Benytter FMC Technologies seg at feil type BSA-tiltak kan det ha en negativ effekt på omdømmet. Siltaoja (2006) har utført en kvalitativ undersøkelse basert på blant annet Carrolls CSR-modell og Schwartz' verditeori for å finne sammenhengen mellom BSA og omdømme. Hun konkluderer med at BSA og omdømme er sterkt avhengig av konteksten og det er ikke mulig å evaluere bedrifters omdømme gjennom deres handlinger uten å vite hvordan folk forstår BSA og etisk oppførsel. Når en bedrifts handlinger blir vurdert av forskjellige interessentgrupper vil bedriftens omdømme konstrueres med bakgrunn i interessentenes respektive verdiprioriteringer og bedriftens antatte motiver. Funnene fra undersøkelsen viser at tiltro er den mest signifikante faktoren i fastsettelsen av et godt omdømme og samfunnsansvar. Bedrifter som implementerer BSA-tiltak som ikke er del av kjernevirksomheten har også større mulighet til å svekke omdømmet. Dette fordi handlinger som er for langt unna bedriftens kjernevirksomhet og visjon kan skape mistro rundt målene med disse handlingene. Det er da henholdsvis to spørsmål som er gjeldende; (1) hva er målet med disse handlingene? (2) er dette et forsøk på å skifte interessentenes fokus fra andre, eventuelt uetiske, handlinger? Undersøkelsen presiserer også at bedrifter kan ha flere forskjellige former for omdømme. Dette fordi forskjellige interessenter verdsetter og fokuserer forskjellige ting. Det kan altså være hensiktsmessig for FMC Technologies å ikke kun se på deres overordnede omdømme i samfunnet, men heller isolere sine hoved-interessenter og se nærmere på deres oppfatning av bedriften. Da kan de lettere se om omdømmebyggingen har den ønskede effekten.

Barnard lanserte i 1938 ideen om at en organisasjon kan betraktes som en samling av interessenter (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010). Han utarbeidet interessentmodellen (figur 6) som viser organisasjonen som en løst koblet koalisjon av skiftende interessegrupper. Interessentene overfører sine bidrag til bedriften og mottar belønning i retur. I interessentmodellen skilles det ikke mellom grupper som befinner seg innenfor og utenfor bedriften. Den viktigste forutsetningen for at FMC Technologies skal fungere er at det finnes personer eller grupper som

ser verdien i belønningene som produseres, og er villige til å yte et bidrag for å opprettholde virksomheten. Interessentene vil vurdere den totale belønningen ved å knytte seg til FMC Technologies og sammenlikne det med alternative bedrifter. Om en interessent trekker seg fra FMC Technologies vil det ikke ha noen drastiske konsekvenser. Bedriften vil alltid være på utkikk etter nye interessenter, og normalt finnes det flere alternativer til interessenter som kan fylle denne plassen. Skulle derimot markedet svikte totalt og en hel interessegruppe trekker seg ut uten muligheter for å skaffe nye interessenter vil det oppstå problemer for bedriften.



Figur 6: Interessentmodellen (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010, p. 71)

En annen undersøkelse (Bertels & Pelozza, 2008) ser på interaksjonen mellom en bedrifts BSA-omdømme og handlingene til andre aktører i bransjen, industriens handlinger og handlingene til andre bedrifter i bedriftens lokale geografiske område. Ved å undersøke dette fenomenet fra et institusjonelt perspektiv ønsker Bertels og Pelozza (2008) å forklare hvordan og hvorfor BSA-normer blir institusjonalisert, både innenfor og på tvers av industrier. De foreslår at bedrifter i sensitive industrier står overfor, og må svare til, høyere forventninger fra interessenter. Likeledes må elitebedrifter som opererer i samme geografiske område på tvers av bransjer rette seg etter bedrifter som opererer i bransjer med høyere forventninger til BSA. Normer for BSA etableres derfor blant elitebedrifter innenfor et geografisk område, heller enn innenfor bransjer. Disse normene er så spredt innenfor bransjer gjennom mimetiske krefter. Dette skaper en syklus hvor den generelle spredningen av disse normene skaper et gap i nye forventninger for bedrifter i høyt

synlige næringer. Deres påfølgende reaksjon vil skape en ny syklus og over tid heve forventningene til samfunnsansvar for alle bedrifter i den geografiske regionen, uavhengig av bransje. Det er altså ikke nok for FMC Technologies å kun rette seg etter interessentenes ønsker. De må også ta hensyn til andre bedrifter i deres geografiske område og samfunnsansvaret de utøver.

Lewis (2003) mener det er seks faktorer som former en bedrifts omdømme; kvalitet på produkter og tjenester, finansielle resultater, hvordan de behandler ansatte, miljøansvar, sosialt ansvar og lederskap. Hvor tungt hver av disse faktorene blir vektlagt varierer i forhold til publikum og bransje.

Det er viktig for bedrifter å ha et godt forhold til og rykte blant interessenter, men en undersøkelse (Lewis, 2003) viser at interessenter har blitt mer kritiske og har høyere forventninger til bedrifter enn tidligere. BSA er nå etablert som et grunnleggende tillegg til interessentenes kriterier når de bedømmer bedrifter, og krever en revurdering av bedriftenes merkevare og omdømmebygging. Undersøkelsen som er utført ved hjelp av data fra MORI, en bedrift som driver med markedsundersøkelser, viser en kraftig økning i fokus på BSA blant interessenter. Respondentene fikk spørsmål om en høy grad av samfunnsansvar var en viktig faktor når de skal kjøpe et produkt eller en tjeneste fra en gitt bedrift. Resultatene viser en økning i antall personer som mente dette var veldig viktig, fra 28 prosent i 1998 til 44 prosent i 2002.

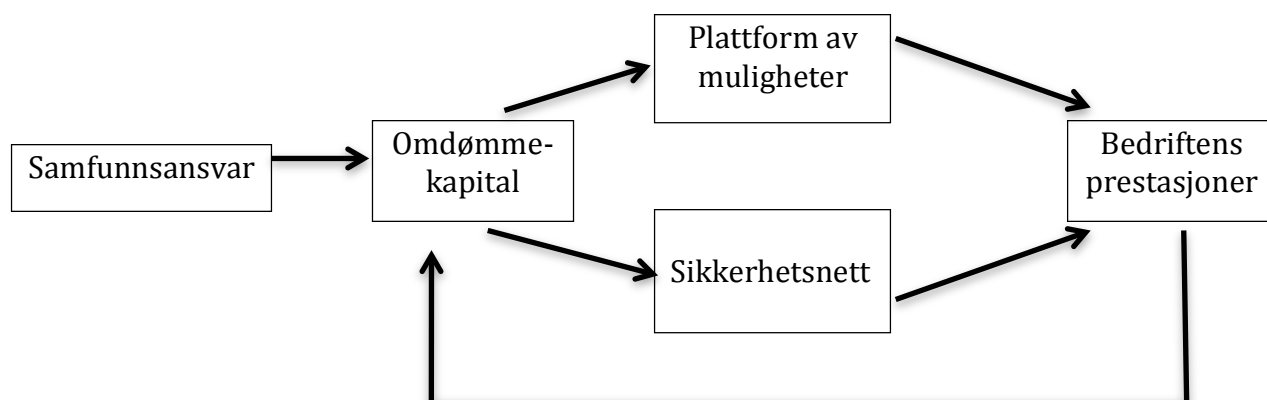
BSA påvirker også synet de ansatte har på bedriften. Resultatene fra Lewis' (2003) viste at 50 prosent av ansatte som ikke visste om bedriften de jobbet i viste samfunnsansvar fortsatt ville snakke positivt om bedriften, mens 23 prosent ville være kritiske. Av ansatte som var klar over at bedriften viste samfunnsansvar men som ikke var direkte involvert i BSA-tiltak ville 65 prosent snakke positivt om bedriften, mens 19 prosent ville være kritiske. Hele 82 prosent av ansatte som var klar over bedriftens samfunnsansvar og var direkte involvert i BSA-tiltak ville prate positivt om bedriften, men også her ville fortsatt enkelte, 13 prosent, være kritiske til arbeidsgiveren sin (Lewis, 2003).

Det økte kravet til BSA gjenspeiles ikke bare i interessenters holdninger, men også ellers i samfunnet. Frivillige organisasjoner presser myndigheter til å innføre formelle reguleringer. I mange land, som for eksempel Norge, er dette allerede innført. Det finnes også flere priser som roser bedrifter for deres samfunnsansvar. Det finnes også merker, eksempelvis fairtrade, du kan pryde produktene dine med om du lever opp til kravene dette merket stiller. Disse standardene som nå er satt for BSA vil mest sannsynlig først etableres i industrialiserte vestlige land, for så å videreføres til enkelte land i den tredje verden. Fremtidsrettede selskaper kan oppnå et bedre internasjonalt omdømme ved tidlig å tilpasse seg disse standardene for BSA (Fombrun, 2005).

Gardberg, Barnett og Fombruns (2000) presenterer to argumenter for å implementere BSA:

1. Det hjelper bedrifter med å integreres i lokale samfunn ved å styrke de sosiale båndene mellom bedriften, de ansatte og det lokale samfunnet.
2. Det hjelper bedrifter med å bygge omdømme og øker deres mulighet til å forhandle mer attraktive kontrakter med leverandører og myndigheter, å ta høyere betalt for sine produkter og å redusere kapitalkostnaden.

De presenterer en modell de kaller syklus for styring av omdømmerisiko (figur 7).



Figur 7: Syklus for styring av omdømmerisiko (oversatt fra Gardberg, Barnett & Fombrun, 2000, s. 89)

Samfunnsansvar påvirker det Gardberg m.fl. (Gardberg, Barnett, & Fombrun, 2000) har valgt å kalle omdømmekapital, altså den verdien FMC Technologies har hos interessentene, og som er utsatt i daglig interaksjon mellom interessenter og bedriften. Omdømmekapital blir skapt når ledere overbeviser ansatte om å jobbe hardt, får kunder til å kjøpe bedriftens produkter og

tjenester og får investorer til å kjøpe aksjer. Omdømmekapitalen vokser når ledere får analytikere og journalister til å prise bedriften og anbefale deres aksjer. Videre ødelegges den når interessenter slutter å støtte bedriften fordi de mister troen på bedriftens ledere, deres produkter, prospekter eller jobber.

Omdømmekapitalen bygger en plattform som kan brukes som springbrett til nye muligheter, i modellen kalt plattform av muligheter. I tillegg vil omdømmekapitalen sikre bedriftens eksisterende eiendeler og fungere som en buffer mot tap, i modellen kalt sikkerhetsnett. Sikkerhetsnettet og plattformen av muligheter påvirker bedriftens prestasjoner, som igjen påvirker bedriftens omdømmekapital.

En studie (Gjerde, Helgeland, & Olsen, 2008) viser at det å vise samfunnsansvar fører til et mer positivt image og rykte, samt en mer positiv produktevaluering. Det kan også antydes at forbrukere vil være mer villige til å snakke om produktet hvis bedriften viser samfunnsansvar. BSA er likevel ikke en avgjørende faktor i utvelgelsesprosessen av et produkt.

### **3.4 Oppsummering av litteratur**

Gjennom litteraturinnsamlingen har jeg funnet at samfunnsansvar, i følge utenriksdepartementet, er ansvaret bedrifter bør påta seg med hensyn til mennesker, miljø og samfunn som blir påvirket av deres virksomhet (Det kongelige utenriksdepartement, 2009). Videre argumenterer Porter og Kramer (2006) for at den beste måten å vise samfunnsansvar på er å implementere tiltak som både gagnar bedriften og samfunnet. Karlsen (2010) har bygget videre på denne teorien og utarbeidet et rammeverk for kategorier av samfunnsansvar. Porter og Kramers (2006) syn på BSA er her referert til som genuint samfunnsansvar og oppnås ved at bedriften handler proaktivt og knytter BSA til kjernevirksomheten. Jeg ønsker å ta med meg dette videre til analysen og finne ut om dette er i overensstemmelse med FMC Technologies' BSA.

Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) har definert hele 10 forskjellige motivasjonsfaktorer for implementering av BSA. En av motivasjonsfaktorene, bærekraftighet, er meget lik Porter og Kramers (2006) syn på BSA, men det presenteres også 9 andre motivasjonsfaktorer der fokus er



rettet mot eksempelvis innovasjon, profittmaksimering eller merkevarebygging. En kartlegging av motivasjonsfaktorene (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010) kan gi svar på hvorfor FMC Technologies viser samfunnsansvar.

Litteraturinnsamlingen viser at omdømme er omgivelsenes syn på bedriften over tid (Brønn & Ihlen, 2009). Bedriften har ingen direkte effekt på omdømmet, men kan påvirke det ved å fokusere på identitet og image. Modellen utarbeidet av Reputation institute definerer omdømme som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser interessenter har overfor bedriften (Brønn & Ihlen, 2009, p. 90; Reputation Institute, 2011). Omdømmestrategi dreier seg ikke lenger bare om produktkvalitet, men bedriftens sosiale og miljømessige kvaliteter (Midttun, CSR eller bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram, 2007). Jeg vil ta med meg dette teorigrunnlaget i analysedelen og se på hvordan FMC Technologies prøver å påvirke sitt omdømme og hvorvidt de nyter noen av fordelene som ifølge teorien kommer av å ha et godt omdømme.

En måte å bygge omdømme på kan være å vise samfunnsansvar, men det er viktig å velge riktige tiltak. Siltaoja (2006) viser til at bedrifter som implementerer BSA-tiltak som ikke er del av deres kjernevirksomhet kan skape mistro og svekke omdømmet. Jeg vil i analysedelen se om dette er noe FMC Technologies tar hensyn til. Siltaoja (2006) trekker også frem forskjeller i interessenters preferanser. Jeg vil derfor kartlegge FMC Technologies' interessenter ved hjelp av interessentmodellen (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010).

En annen måte å bygge omdømme på kan være å bygge gode relasjoner til sentrale aktører i samfunnet (Brønn & Ihlen, 2009). FMC kan altså bygge omdømme gjennom å bygge nettverk. Relasjoner i næringslivet kan karakteriseres som kontinuerlig, komplekst, symmetrisk og uformelt (Håkansson & Snehota, 1995). Man må likevel passe seg for å ikke overforankre disse relasjonene (Uzzi, 1997). Dette er et paradoks da forankring skaper en nødvendig tilpasning med det gjeldende miljøet, samtidig som det kan redusere bedriftens evne til å tilpasse seg ved at de kun mottar impulser innenfra miljøet og mister oversikt over hva som skjer utenfor. I analysen vil jeg se på hvordan og hva bakgrunnen er for at FMC Technologies bygger relasjoner.

BSA påvirker også innovasjon. FMC Technologies er en del av teknologibransjen der kontinuerlig utvikling er en forutsetning for å lykkes. Innovasjon bør derfor legges vekt på. Ved å implementere både planlagte og potensielt uventede utfall av innovasjon i bedriftens strategi kan BSA-prosessen fungere som et rammeverk der innovasjon identifiseres og utnyttes til bedriftens fordel (Asongu, 2007). På bakgrunn av dette kan det være interessant å se på hvordan FMC Technologies forholder seg til innovasjon og hvorvidt de benytter dette i sammenheng med BSA.

## 4. Metode

Her i metodekapitlet vil jeg drøfte valg av design og bakgrunnen for dette valget. Videre vil jeg drøfte populasjon og gyldighetsområde for så å dypere presentere og begrunne utvalget. Deretter vil jeg fokusere på valg av måling og presentere intervjuguiden jeg benyttet i kontakt med informantene. Avslutningsvis vil jeg trekke frem styrker og svakheter med undersøkelsen, herunder reliabilitet og validitet.

### 4.1 Design

I følge Boudon (Repstad, 1993) vil kvantitative studier i hovedsak benyttes når målet er å sammenlikne informasjon ved hjelp av å studere enkeltmennesker. I tilfeller der man som forsker står overfor et unikt eller særpreget fenomen eller er usikker på hvilke trekk man skal måle, vil en kvalitativ tilnærming være mer hensiktsmessig. Kvalitative studier har ofte som mål å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk i avgrensede enkeltmiljøer.

Det er i denne oppgaven ønskelig å samle inn informasjon på et dypere nivå, og dermed kunne få tilgang til informasjon som jeg i utgangspunktet ikke vet at jeg ønsker. Dette har jeg ikke forutsetninger for å få kartlagt gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse, da jeg ikke har muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål etter hvert som nye aktuelle temaer dukker opp i løpet av utspørringen. Jeg vil med en kvalitativ tilnærming også ha mulighet til å kartlegge bakgrunnen for svaret informanten kommer med da han eller hun kan utdype hva som ligger bak svaret. Med mindre man åpner for kommentarer i en kvantitativ undersøkelse vil man heller ikke få mer informasjon enn akkurat det man spør om. Jeg har derfor valgt et kvalitativt design der jeg kan gå mer i dybden og informantene kan svare mer utfyllende, samt ta opp andre temaer de mener er viktige.

Designet i denne undersøkelsen er valgt på bakgrunn av problemstillingen og hva jeg ønsker å finne ut. Jeg ønsker først og fremst å beskrive og kartlegge hvordan FMC Technologies bygger sitt samfunnsansvarlige omdømme. Hovedsakelig har jeg interesse av å kartlegge hvordan de gjør

dette i dag, og det vil derfor ikke være nødvendig med data fra ulike tider. Derfor har jeg valgt å utføre et tverrsnittsstudie der jeg utfører dybdeintervjuer med utvalgte ansatte hos FMC Technologies.

## **4.2 Populasjon og utvalg**

Problemstillingen for min oppgave er; ”Hvordan bygger FMC Technologies sitt samfunnsansvarlige omdømme?”. Jeg mener at alle ansatte i FMC Technologies utgjør populasjonen i denne undersøkelsen. Dette fordi bedriftens ansatte er FMC Technologies’ ansikt utad, og er derfor aktivt med på å bygge bedriftens samfunnsansvarlige omdømme. Jeg er derfor av den oppfatningen at det er de ansatte som best kan svare på dette spørsmålet, da de innehar en direkte rolle. Et annet alternativ hadde vært å spørre samarbeidspartnere hvordan de oppfattet FMC Technologies. Ved en slik tilnærming ville jeg imidlertid ikke fått svar på hvordan FMC Technologies bygger sitt samfunnsansvarlige omdømme, men heller hvordan de blir oppfattet av andre. Dette er et spennende tema som det kunne vært aktuelt å se på, men det er ikke en del av min valgte problemstilling, og er derfor ikke en hensiktsmessig tilnærming i denne studien.

Informantene som utgjør utvalget i min studie er et strategisk utvalg basert på ulike og feltbestemte tilfeller. Det består av nøkkelpersoner innen FMC Technologies’ administrasjon i Norge og jeg har intervjuet ansatte både i Asker og Kongsberg. Bakgrunnen for utvalget ligger i det faktum at jeg ønsket å komme nært inn på informantene og kartlegge hvordan de oppfatter dagens situasjon, samt finne ut hva de legger vekt på når det kommer til omdømmebygging og samfunnsansvar. Jeg ønsket å få et bilde av FMC Technologies som helhet, men også finne ut om det er eventuelle forskjeller mellom de ulike delene av bedriften. Likeledes mener jeg det var mest hensiktsmessig å snakke med ansatte som har direkte kontakt med kunder eller innehar en aktiv rolle i bedriftens omdømmebygging. Derfor mener jeg det var mest hensiktsmessig å benytte et utvalg basert på snøballmetoden, der informantene rekrutteres ved å forhøre seg om hvilke personer som vet mye om temaet som undersøkes (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) vil det videre være hensiktsmessig å basere utvalget på maksimal variasjon. Ved å velge individer i en gruppe som avviker mest mulig fra hverandre kan man finne eventuell variasjon innenfor bedriften. Derfor intervjuet jeg nøkkelpersoner fra forskjellige avdelinger.

På bakgrunn av begrenset tid og midler valgte jeg å ikke reise til andre kontorer i Norge. Dette så jeg heller ikke på som nødvendig da informantene representerer hovedadministrasjonen i FMC Technologies, og bør inneha god oversikt over bedriften.

Når det kommer til størrelsen på utvalget har jeg funnet det mest hensiktsmessig å intervju 6 informanter fra FMC Technologies' administrasjon. Disse informantene ble anbefalt av en representant fra FMC Technologies på bakgrunn av mine kriterier; jeg ønsket at de skulle kunne svare på spørsmål om samfunnsansvar og omdømme, samt at de skulle representere forskjellige deler av driften. Validiteten rundt denne utvelgelsen kommer jeg tilbake til under kapittelet som tar for seg styrker og svakheter ved undersøkelsen. Figur 8 viser en oversikt over informantene, deres stilling, når de ble intervjuet og lengden på intervjuet.

Navn på informant	Stillingstittel	Tid for intervju	Lengde på intervju
Tor Olaf Andersen	Industry relations Russia	19 mars	52 min
Audun Oksavik	PR-sjef	19 mars	1 time og 28 min
Arild Selvig	Salgs- og markedsdirektør	22 mars	54 min
Christina Johansen	Teknologidirektør	27 mars	1 time og 33 min
Lars Ole Bjørnsrud	Communications Director	27 mars	1 time og 37 min
Edwin De Korte	ER Procurement Manager	29 mars	28 min

Figur 8: oversikt over informanter

### 4.3 Valg av måling

Målingene utførte jeg ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervju med et ontologisk perspektiv. Et ontologisk perspektiv tar utgangspunkt i at menneskers kunnskap, forståelse, erfaringer og samhandlinger gir mening til det som undersøkes (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004, p.

142). Ved å utføre et semi-strukturert intervju er det ingen svaralternativer og informanten kan svare fritt med utgangspunkt i hvordan han/hun har forstått spørsmålet. Rekkefølgen på spørsmål og temaer kan varieres med bakgrunn i hva informanten velger å svare. På denne måten kunne jeg i størst mulig grad la informantene snakke fritt om sine erfaringer og oppfatninger, samt avdekke informasjon jeg i utgangspunktet ikke var klar over fantes, og stille oppfølgingsspørsmål til dette. Intervjuene kan ved en slik tilnærming naturlig nok bli ganske forskjellige i form av hvilke temaer som dominerer.

Fleksibiliteten et semi-strukturert intervju fører med seg, tilsier at svaret informant gir på ett spørsmål kan gi inspirasjon til et oppfølgingsspørsmål som ikke er en del av den opprinnelige intervjuguiden (Repstad, 1993, p. 13). Jeg har likevel laget en intervjuguide for å sikre at alle temaene og problemstillingene ville bli diskutert i alle intervjuene, og at det på grunnlag av dette ville være mulig å sammenlikne svarene fra de forskjellige informantene.

Videre valgte jeg å utføre intervjuene enkeltvis for å unngå at informantene påvirket hverandre. Jeg tror også det er lett for, i gruppeintervjuer, at en informant lar være å kommentere et spørsmål fordi en annen informant allerede har besvart det. Dette kan føre til at noe av denne informasjonen jeg i utgangspunktet ikke var klar over fantes ikke kommer frem.

For at intervjuet skal bli så likt en ordinær samtale som mulig, og sikre mest mulig nøyaktig gjengivelse av de innsamlede dataene, valgte jeg å bruke båndopptaker. Jeg er av den oppfatning at informant vil snakke mer fritt og flytende uten forstyrrelsen av at jeg noterer. Jeg var også mer fokusert og klar for å stille oppfølgingsspørsmål da jeg fullt og helt kunne konsentrere meg om hva informant sa, og ikke trengte å bruke tid og energi på å notere samtidig som intervjuet pågikk.

Jeg har bevisst valgt å ikke bruke telefonintervju da jeg opplever at man knytter en sterkere relasjon til informant når man møtes ansikt til ansikt. Jeg tror denne tilnærmingen kan bidra til at informant tar seg mer tid og svarer mer utfyllende på spørsmålene. Det vil også være lettere å observere endringer i kroppsspråk og lettere merke informants reaksjon på spørsmålene, eventuelt om personen virker usikker på spørsmålene og trenger videre forklaring.

#### 4.4 Intervjuguide

intervjuguiden (vedlegg 1) består av 26 spørsmål fordelt på 5 kategorier med bakgrunn i litteraturkapitlet (kap. 3); BSA, omdømme, sammenhengen mellom omdømme og BSA, relasjoner og nettverksbygging samt samfunnsansvar i oljebransjen.

For å kartlegge FMC Technologies' fokus på BSA, omdømme og nettverksbygging og relasjoner spurte jeg om det er en del av strategiplanen, om det er lagt inn i budsjettet, hvor mye tid de bruker på dette og hvor mange som jobber med det. Jeg spurte også innledningsvis om informantene kunne definere disse begrepene for å finne ut hva de legger i begrepene og hva de svarte på bakgrunn av i de følgende spørsmålene. Jeg ville også med definisjonsspørsmålene kunne finne eventuelle avvik mellom hvordan informantene ser på disse begrepene, eller om det er en uniform forståelse innad i bedriften.

På bakgrunn av teorien ønsket jeg å se hva slags holdninger og fremgangsmåter FMC Technologies har i forhold til BSA, og om ansvaret de tar kan kartlegges som "genuint" (Porter & Kramer, 2006) (Karlsen, 2010). Dette ønsket jeg å finne svar på gjennom å spørre om FMC Technologies sparer penger på noen av sine BSA-tiltak, hvordan de velger hvilke tiltak de vil implementere, samt hva som er formålet med deres BSA? Med tanke på at FMC Technologies er en internasjonal bedrift, ønsket jeg også å se på om det er forskjell på BSA i de forskjellige markedene de opererer. Jeg spurte derfor om informantene ser noen forskjell på de samfunnsansvarlige tiltakene de implementerer i Norge og i andre land de opererer.

For å finne sammenhengen mellom omdømme og BSA spurte jeg om omdømme spiller en rolle i utvelgelsen av samfunnsansvarlige tiltak. Dette spørsmålet kunne også bidra til å finne svar på om FMC Technologies er genuint samfunnsansvarlige.

Når det gjelder relasjoner og nettverksbygging ønsket jeg å finne ut hvor viktig dette er for FMC Technologies og hvor tett knyttet bedriften er til sine samarbeidspartnere. Jeg spurte derfor om det er stor variasjon i hvor mye informasjon de deler med de forskjellige samarbeidspartnerne sine. Dette på bakgrunn av Uzzis (1997) teori om at enkelte relasjoner bør forankres, mens andre bør holdes på armlengdes avstand. Jeg spurte også om det er noen samarbeidspartnere de ønsker

å dele mer informasjon med enn andre, noen de ønsker å dele mindre informasjon med enn andre, samt om de inkluderer noen av sine samarbeidspartnere i omdømmebyggingen. Disse spørsmålene, mener jeg, er en fin måte å lede informantene inn på informasjonsdeling med tanke på innovasjon i tillegg til samarbeid rundt utvikling. Dette ved å stille oppfølgings spørsmål om hvorvidt de samarbeider om innovasjon eller BSA med samarbeidspartnere.

På bakgrunn av Letnes (2004) og Frynas (2005) artikler om oljebransjen og deres virksomhet i u-land, spurte jeg hva informantene tenker om FMC Technologies' rolle til å påvirke samfunnsutvikling i u-land og om de føler noe press med tanke på dette.

#### **4.5 Hvordan gikk innsamlingen?**

I forkant av intervjuene var jeg bekymret for at gjennomføringen ville gå forholdsvis fort og at informantene nesten utelukkende ville svare på spørsmålene jeg stilte, uten å komme med tilleggsinformasjon. Jeg var derfor usikker på om jeg ville avdekke nok informasjon med spørsmålene jeg hadde forberedt. Jeg hadde heller ikke bakgrunn for å stille flere spørsmål med informasjonen jeg hadde i forkant av intervjurunden. Videre var jeg bekymret for at informantene ville være lukkede og skeptiske til å dele informasjon. Dette viste seg å være helt feil. Allerede det første spørsmålet viste seg å fungere som en slags "ice breaker" der informantene åpnet seg og pratet fritt, uten behov for videre veiledning fra meg. De trakk frem generelle definisjoner, sine egne synspunkter og konkrete eksempler fra FMC Technologies. Dette ga meg flere muligheter til å stille oppfølgings spørsmål og komme dypere inn i informantens tankegang. Jeg opplevde også at det var flere spørsmål på intervjuguiden min jeg ikke behøvde å stille, da informanten selv trakk inn dette i samtalen. Likevel opplevde jeg det som nyttig å ha en intervjuguide, da jeg kunne benytte den som en slags agenda og ramme for intervjuets innhold. Gjennom intervjuene kom det frem flere temaer som jeg ikke hadde tenkt over i forkant, men som viste seg å ha relevans for min studie.

Jeg ser i etterkant av intervjuene at det var enkelte ting jeg kunne ha gjort bedre. Da dette var min første erfaring med dybdeintervjuer var det lett å la seg engasjere i det informanten sa og komme med oppfølgings spørsmål, uten å tenke noe videre over på hvilken måte disse spørsmålene ble



stilt. Når jeg i ettertid hører på intervjuene, innser jeg derfor at enkelte av oppfølgingsspørsmålene kan ha vært ledende, eller positivt eller negativt ladet. Likevel sitter jeg ikke igjen med følelsen av at jeg har provosert fram informasjon. Jeg tror jeg hadde fått tilnærmet like svar om jeg hadde kontrollert mitt engasjement og formulert oppfølgingsspørsmål på en annen måte. Et spørsmål som skapte litt forvirring var følgende spørsmål under kategorien BSA; ”Hvilke ledd i bedriften inngår i disse tiltakene?”. Her var det flere informanter som trengte videre utdyping og forklaring. Jeg ser at jeg burde formulert dette spørsmålet på en klarere og mer presis måte. Til tross for dette opplevde jeg intervjusituasjonen som meget lærerik, og jeg tilegnet meg mye informasjon som vil være nyttig i analysen.

#### **4.6 Styrker og svakheter ved undersøkelsen**

Den innsamlede informasjonen bygger på hva de ansatte i FMC Technologies selv mener. Når det kommer til reliabilitet kan det derfor være avvik mellom hva informantene sier og hva de faktisk gjør. Det er derfor viktig å stille spørsmål som er konkrete og får informantene til å komme med eksempler for å få et mest mulig riktig bilde av hva situasjonen faktisk er, ikke et bilde malt rosenrødt. Derfor har jeg stilt spørsmål som; Er samfunnsansvar en del av strategiplanen? Hvilke tiltak jobber dere for å oppnå? Er det lagt inn i budsjettet? – Dette, mener jeg, er konkrete spørsmål som forteller litt om hvor mye energi FMC Technologies legger i samfunnsansvar og hva de faktisk gjør.

Jeg har på bakgrunn av sterkest mulig validitet valgt respondenter som sitter i FMC Technologies’ administrasjon og har direkte påvirkning på bedriftens omdømme og BSA-virksomhet. En svakhet med selve utvelgelsen er at informantene ble valgt ut av en representant fra FMC Technologies, hvilket kan ha stor påvirkning på resultatet. På en annen side har denne representanten omfattende oversikt og kunnskap om bedriften. Vedkommende kan derfor lettere finne frem til informantene det vil være mest hensiktsmessig å snakke med og som har best bakgrunn for å svare utfyllende på mine spørsmål.

Jeg ser at jeg har gitt bedriften mye makt på dette punktet. Likevel sitter jeg igjen med et inntrykk av at alle jeg intervjuet var veldig åpne og ærlige, så jeg ser ikke at jeg kunne valgt andre respondenter som kunne gitt et mer valid resultat.

Det bør også nevnes at til tross for at det var representanten fra FMC Technologies som foreslo informantene var det jeg som tok kontakt og avtalte møter med disse. De har derfor ikke fått noe mer informasjon i forkant av intervjuet enn det jeg har gitt dem. Denne informasjonen tilsvarer den informasjonen representanten fikk som bakgrunn for utvelgelsen.

## **5. Resultater/analyse**

Jeg vil i dette kapitlet drøfte min hovedproblemstilling: ”Hvordan bygger FMC Technologies sitt samfunnsansvarlige omdømme?”. Dette vil gjøres gjennom å belyse aktuell teori fra litteraturkapitlet samt resultater fra undersøkelsen jeg utførte hos FMC Technologies. For å finne svar på problemstillingen vil jeg først ta for meg underproblemstillingene; ”Hvorfor tar FMC Technologies samfunnsansvar?”, ”Hvordan bygger FMC Technologies sitt omdømme?” og ”Hvor går grensen mellom omdømmebygging og samfunnsansvar?”. Jeg vil benytte temaene innenfor underproblemstillingene i videre drøfting for å belyse hovedproblemstillingen. Jeg avrunder med en konklusjon på problemstillingen i kapittel 6.

### **5.1 Hvorfor tar FMC Technologies samfunnsansvar?**

For å finne svar på hvorfor FMC Technologies tar samfunnsansvar vil jeg først kartlegge hvordan informantene mine definerer BSA. Herunder vil jeg trekke inn eksempler på BSA i FMC Technologies, ytret av mine informanter. Jeg vil deretter ta for meg hva som motiverer til BSA, og forsøke å kartlegge hver enkelt informants motivasjonsfaktorer.

#### **5.1.1 Hvordan definerer FMC Technologies samfunnsansvar**

Porter og Kramers (2006) teori om BSA tilsier at FMC Technologies bør være proaktive og ta samfunnsansvar med bakgrunn i deres kjernevirksomhet. På denne måten vil ikke de aktuelle tiltakene kun gagne samfunnet, men også FMC Technologies. Vellykkede bedrifter har behov for et sunt samfunn. Likeledes har samfunnet behov for velfungerende og lønnsomme bedrifter. Da det er en gjensidig påvirkning mellom samfunn og bedrift er det viktig å fokusere på tiltak som påvirker både bedriften og samfunnet i en positiv retning. BSA vil altså ikke bli en ren utgiftspost for FMC Technologies, men en investering i både samfunnet og bedriftens fremtid. I Karlsens (2010) BSA-modell betegnes denne fremgangsmåten som samfunnsansvarlig genuint.

I utførelsen av intervjuene valgte jeg innledningsvis å spørre informantene om hvordan de ville definere BSA. Dette for å undersøke hvilket syn de hadde på BSA, samt se hva de svarte på

bakgrunn av i de følgende spørsmålene som omhandlet BSA. Jeg ønsket også med dette å kartlegge motivasjonen og strategien bak BSA og se hvor deres tankegang passet inn i forhold til Porter og Kramers (2006) synspunkter og Karlsens (2010) modell. Svarene jeg fikk var varierte, men en gjennomgående kommentar var fokus på mennesker. Andersen trakk frem viktigheten av å satse på ungdom i form av skoletilbud og utdanning. Oksavik og Bjørnsrud fokuserte hovedsakelig på å skape et attraktivt lokalsamfunn for innbyggerne, mens Selvig snakket om hvordan man blir oppfattet av interessenter. For Johansen var det viktigheten av de ansattes sikkerhet som dominerte, mens De Korte trakk frem viktigheten av å være en god nabo og å ta hensyn til hverandre. Flere av informantene nevnte også miljøhensyn som en del av BSA. Av svarene ser jeg også at det er forskjell i fokus og tiltak i de forskjellige markedene FMC Technologies opererer og at kultur er en av de viktigste pådriverne til å bestemme typen tiltak som skal implementeres.

Andersen jobber med FMC Technologies' utvikling i Russland der de har hatt fokus på å bygge opp et nytt marked. Behovet for lokal arbeidskraft har da hatt stort fokus. Han trekker frem rekrutteringsprosessen som et eksempel på BSA. De rekrutterer 10 personer i halvåret ved hjelp av en etterutdanning de har opprettet i Russland for folk som har master innenfor ”mechanical engineering”. I etterutdanningen inngår opplæring hos FMC Technologies i Norge:

*(...) og så er det 10 plasser to ganger i året som på en måte blir lyst ut. Og da er det en del intervjurunder på det, og det er veldig populært. Så det er veldig lett å plukke på øverste hylle for å si det sånn. Også har vi kjørt mange runder og i hvert fall vært igjennom femti stk. nå tenker jeg som har fullført eller kommet gjennom den. Og så tar vi de hit. Til å begynne med så var de her ett/halvannet år og lærte å jobbe sammen med de avdelingene her. (..) Og så kom liksom utfordringen. Når vi er ferdige her. Hva gjør vi da? Så da har vi opprettet et ingeniørkontor i Russland. Som vi tar de tilbake til. Og siden vi i begynnelsen ikke hadde noen prosjekter i Russland, så måtte de sitte der borte og få oppgaver fra Norge, altså jobbe med internasjonale prosjekter. Nå er vi i ferd med å kutte ned den tida de er i Norge med et halvt år, for nå har vi holdt på med dette her i en fem års tid. Det betyr at det begynner å bli noen seniorer blant de som jobber der borte, og da kan de lære mer når de kommer hjem igjen, de bør ikke være her så lenge. Og det som er liksom litt politisk populært/ålreit med det her, er at det blir jo ikke sett på*

*som det som kalles for "brain drain", at det kommer utenlandske firmaer og lærer opp gode lovende russere for å stjele de ut av landet. Vi lærer de opp, også sender vi de hjem igjen for å jobbe i Russland. Det er veldig populært (Andersen, 2012).*

Dette mener jeg er et godt eksempel på hva Porter og Kramer (2006) beskriver som den beste måten å vise samfunnsansvar på, altså at både bedriften og samfunnet skal tjene på tiltaket. Likeledes vil dette i Karlsens (2010) kategorier av samfunnsansvar (figur 4) kunne karakteriseres som samfunnsansvarlig genuint. Dette fordi det både er proaktivt og en del av FMC Technologies' kjernevirksomhet, noe som underbygges i følgende utsagn:

*Men hva er årsaken til at dere startet det prosjektet før dere hadde noen operasjoner i Russland? Vi visste jo det at når det kommer den tid at vi får et større prosjekt i Russland så er det stort krav til at det skal gjøres ting lokalt. Og vi har jo ikke vært i Russland med den typen prosjekter før, så da må vi gjøre noe i forkant, så derfor gjorde vi det.*

*(..) Klart det er mange der borte nå som har en aktiv utdannelse. Og som kan gjøre godt nytte for seg der borte. Uavhengig av om vi får prosjekter eller ikke, så kan jo de gå til andre og jobbe andre steder (Andersen, 2012).*

Ved hjelp av dette tiltaket er FMC Technologies proaktive og skaffer seg nødvendig arbeidskraft i Russland så de tilfredsstiller kravene til lokal aktivitet når det blir tilgjengelige oppdrag i Russland. Utdanningen fokuserer på bedriftens kjernevirksomhet og vil føre med seg en konkurransemessig fordel samtidig som det gagnar samfunnsutviklingen i Russland, ved at innbyggere får verdifull utdannelse.

Oksavik som jobber som PR-sjef fokuserer hovedsakelig på tiltak i Kongsberg. Han trekker frem mange eksempler hvor FMC Technologies sponser kulturelle begivenheter, eksempelvis Jazzfestivalen. Her er bedriften hovedsponsor og arrangementet benyttes også til kundepleie og relasjonsbygging. Dette kommer jeg tilbake til senere i kapitlet. Det av de eksemplene som Oksavik trekker frem som for meg oppfattes som mest samfunnsansvarlig genuint er deres involvering i bygging av riksvei:

*Vi sier vi er en bedrift som verdsetter en høy kvalitet i lokalmiljøet og vi satser på mange måter, vi kan eksempelvis nevne at når det var snakk om å få ny vei hit, som selvfølgelig var veldig viktig for oss, men som også var viktig for lokalsamfunnet, så var vi med å forskuttere offentlig riksvei til Kongsberg for at den skulle bli bygd ferdig tidlig (Oksavik, 2012).*

Dette tiltaket gjør både FMC Technologies' kontorer mer tilgjengelige, samtidig som det bygger opp infrastrukturen rundt Kongsbergdistriktet. Tiltaket gjør det mer attraktivt å bo i og besøke Kongsberg, noe som igjen kan påvirke kvaliteten på FMC Technologies' rekruttering. Dette er altså noe både bedriften og Kongsberg nyter godt av. Bjørnsrud trekker også, i likhet med Oksavik, frem viktigheten av å støtte lokalmiljøet og gjøre Kongsberg mer attraktivt:

*Kongsberg som et samfunn skal oppleves som attraktivt å komme til for å bo, ikke bare for å jobbe. Så det er det forretningsmessige aspektet med den rollen vi tar. Kongsberg er den eneste kommunen i Norge hvor det er flere som pendler ut av Oslo og til Kongsberg, enn fra Kongsberg og inn til Oslo for å jobbe. Det forteller mye om jobbattraktiviteten i Kongsberg, men også mye om at det er mindre attraktivt å bo her. I Kongsberg er det å ha et samfunnsansvar også å spille en rolle i det sosiopolitiske miljøet (...) Når det gjelder typiske politiske standpunkter må vi ta en posisjon og ha en oppfatning om politiske betonte spørsmålsstillinger. Et eksempel på det er vei til Kongsberg, da er det viktig at vi får fram argumentene til politiske beslutningstakere, både lokalt og nasjonalt slik at de rette beslutningene kan tas (Bjørnsrud, 2012).*

Det er likevel ikke nok å kun fokusere på hva som er til nytte for samfunnet og bedrift. FMC Technologies må i tillegg ta hensyn til krav fra myndighetene, og med tanke på at bedriften er internasjonal vil disse kravene variere i omfang og innhold i forhold til hvilket land de opererer i. I Norge har myndighetene utarbeidet retningslinjer for ivaretagelse av BSA også i internasjonal virksomhet. Dette inkluderer ivaretagelse av menneskerettigheter, respekt for grunnleggende arbeidsrettigheter og anstendige arbeidsvilkår, ivaretagelse av miljøhensyn og bekjempelse av korrupsjon i tillegg til et ønske om størst mulig åpenhet (Det kongelige utenriksdepartement, 2009). FMC Technologies må altså forholde seg til norske regler både på nasjonalt og internasjonalt nivå, i tillegg til nasjonale regler i landene de opererer. Det er også blitt mer vanlig blant bedrifter å måle BSA for å vise at bedriften lever opp til disse kravene (Midttun, CSR eller

bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram, 2007). Et av de mest brukte rammeverkene for måling er GRI som måler bedriftens prestasjoner på tre nivåer; miljøprestasjon, økonomisk prestasjon og sosial prestasjon.

Gjennom intervjuene med mine informanter kommer det frem at ingen av de vet eksakt hvordan bedriftens BSA måles. Det er visstnok et mål på hvor mye avfall de resirkulerer, samt hvor mange nestenulykker som rapporteres, men sett bort ifra dette ser det ikke ut til at FMC Technologies benytter seg av noen måleverktøy for å kartlegge BSA. Bedriften kan gjennom å implementere et rammeverk som GRI lettere kartlegge og få en oversikt over sine prestasjoner både på miljø, økonomisk og sosialt nivå.

### **5.1.2 Motivasjonsfaktorer for samfunnsansvar**

I denne oppgaven er ikke mitt mål kun å se på hva FMC Technologies gjør, men også hvorfor de gjør det. For å kartlegge hvorfor de viser samfunnsansvar kan det derfor være hensiktsmessig å se på hva som er deres motivasjonsfaktorer for BSA. Disse motivasjonsfaktorene kan deles inn i ti perspektiver (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010) med bakgrunn i lederes prioriteringer. Svarene fra Ditlev-Simonsen og Midttuns undersøkelse utført blant masterstudenter, bedriftsledere og frivillige ansatte viste enighet om at bærekraftighet bør være bedrifters viktigste motivasjonsfaktor for BSA. Dette samsvarer med tankegangen til Porter og Kramer (2006) og Karlsen (2010). Likeledes mente utvalget at merkevarebygging og etikk og moral burde være like høyt vektet. Nederst på listen blant motivasjonsfaktorer kom kopiering og imitering, samt ledelsesmessige skjønn og profittmaksimering. Disse tre faktorene bør altså ifølge undersøkelsen ikke være det som motiverer FMC Technologies til å implementere BSA.

Vi kan bruke Ditlev-Simonsen og Midttuns (2010) ti perspektiver for å få et klarere overblikk over informantenes fokus i forhold til BSA. Det er vanskelig å plassere informantene innenfor kun ett perspektiv, da de ikke har et ensporet fokus, men drar inn flere temaer i sine svar. På bakgrunn av informantenes svar har jeg forsøkt å lage en tabell (figur 9) med oversikt over hver enkelt informants motivasjonsfaktorer.

Motivasjonsfaktor	Andersen	Oksavik	Selvig	Johansen	Bjørnsrud	De Korte
Profittmaksimering						
Verdimaksimering						
Tilfredsstille interessenter	x		x		x	x
Klyngebygging						
Merkevarebygging		x	x		x	
Innovasjon				x		
Kopiering/imitering						
Etikk/moral						x
Ledelsesmessige skjønn		x				
Bærekraftighet	x			x	x	

**Figur 9: Informantenes motivasjon til BSA (basert på Ditlev-Simonsen og Middtun, 2010)**

Noen av utfordringene Andersen står overfor i Russland er krav fra myndighetene. For å få lov til å operere i dette markedet må disse kravene tilfredsstilles, og fokus vil da naturlig nok bli på perspektiv 3, å tilfredsstille interessenter, her blant annet de russiske myndighetene. Mange av kravene som settes fra myndighetene går på å bygge opp samfunnet i Russland og oppnå en bærekraftig utvikling, eksempelvis gjennom utdanning og oppbygging av industri. Andersen fokuserer derfor også på perspektiv 10, bærekraftighet. Det kan argumenteres for at begge disse perspektivene er manipulert frem, da FMC Technologies er pliktig til å følge kravene satt av de russiske myndighetene for å operere i Russland og dermed ikke selv kan velge fokus. Likevel implementeres det tiltak, eksempelvis etterutdanning, som gjennomføres av perspektiv 3 og 10 uten å være et krav fra de russiske myndighetene. Det bør også nevnes at kultur også spiller en rolle i avgjørelsene rund BSA i Russland:

*Også har jeg også merket at det er mange som går ut og samler inn penger og effekter til unge. Det legger man også i sånne begrep. Det har vi funnet ut at ikke er så lurt å gjøre i Russland, for*



*de er stolte folk. Jeg tror en del av kundene våre ikke ville tatt det så veldig godt opp, at vi skal inn å hjelpe de. Jeg tror ikke de liker det.*

*Vi tenkte vi skulle finne en sånn sak å jobbe for, men så hadde vi ute noen følere og fikk en litt rar tilbakemelding. Vi følte ikke at de ønsket å ha fokus på det. De var litt stoltere enn som så. ”vi greier oss selv” (Andersen, 2012).*

I kulturell sammenheng kommer det også fram at det i USA er mer vanlig med sponing og donering av penger til veldedige formål. I Kongsberg er hovedfokus kultur, mens i Afrika satses det mer på humanitære formål. Kultur spiller altså også en rolle i hva slags BSA bedriften velger å vise.

Oksavik, som jobber som PR-sjef har større fokus på perspektivet merkevarebygging:

*Men at vi står som en bedrift som støtter jazzfestivalen og Glogerfestspillene og fremstår som hovedsamarbeidspartnere hos begge, det hjelper vårt internasjonale renomme. Vi bygger vår merkevare ved hjelp av det fokuset og den prioriteringa som vi gir kultur (Oksavik, 2012).*

I tillegg har Oksavik stor interesse for kultur og ønsker derfor at FMC Technologies' BSA skal inkludere dette. Der er derfor også et fokus på ledelsesmessig skjønn hvilket vises gjennom spørsmål om hans ansvar for BSA:

*Det er ingen som har bedt meg om å gjøre det, men jeg har hatt en kulturell bakgrunn selv som har hjulpet meg og se verdien av dette, så jeg har vel bidratt til at FMC har så stort fokus på kultur (Oksavik, 2012).*

Selvig, som jobber som salgs- og markedsdirektør fokuserer på å bygge FMC Technologies' merkevare og å tilfredsstille interessenter, da hovedsakelig potensielle arbeidstakere:

*Det viktigste med det er at vi fremstår som et selskap med godt omdømme, godt BSA og derigjennom er vi en attraktiv arbeidsgiver for de menneskene vi ønsker skal jobbe hos oss. Så*

*det at vi bruker noen kroner på å bygge omdømme og ta BSA ser vi på som en liten kostnad i forhold til det som er mye viktigere for oss, å få de riktige menneskene om bord (Selvig, 2012).*

I likhet med Selvig trekker også communications director, Bjørnsrud, frem interessenter og merkevarebygging som viktige motivasjonsfaktorer:

*For det første er det viktig å vise at man tar rollen som stor aktør på alvor, at man har forstått at man har et ansvar overfor lokalsamfunnet. Det andre er å bygge stolthet blant egne medarbeidere ved at vi gjør slike ting. Det er positivt for arbeidsmiljøet. Også er det å bygge et positivt omdømme utenfor de som jobber i bedriften. sånn at man blir oppfattet positivt i de miljøene som påvirker rammebetingelsene i vår virksomhet (Bjørnsrud, 2012).*

Bjørnsrud trekker videre frem fokuset på HMS, noe jeg med bakgrunn i Ditlev-Simonsen og Midttuns forskning (2010) vil betegne som en bærekraftig motivasjonsfaktor:

*En annen ting som vi kanskje ikke tenker på som BSA, men som er ekstremt viktig for oss er at produktene våre skal designes slik at sikkerhet er prioritert nummer en. Når du bygger en struktur så må vi designe den slik at den kan løftes trygt, at du kan teste utstyret, at du står trygt. Slike forhold er ekstremt viktige for oss. Det har noe med forretningsmålet vårt å gjøre, at vi skal ha et minimum av fraværsdager i bedriften (Bjørnsrud, 2012).*

Videre kan dette også linkes til Karlsen (2010) og Porter og Kramer (2006). Utvikling av tryggere produkter er en proaktiv måte å hindre ulykker på. Det berører også FMC Technologies' kjernevirksomhet, og kan derfor betegnes som samfunnsansvarlig genuint.

De Korte har vært ansatt som ER procurement manager i FMC Technologies siden november 2011. Han har altså ansvar for innkjøp og jobber mot leverandører. Grunnet hans foreløpige korte karriere innenfor bedriften har han ikke så stor kjennskap til bedriftens BSA. Han har en litt annen tilnærming til BSA enn de andre informantene: Bærekraftighet, Etikk/Moral :

*Jeg tror vi må være der for hverandre. (...) Det skal ikke være et mål å bygge omdømme, men å være bra, da kommer omdømme av seg selv. Hver ansatt er ambassadør og det er viktig at de er stolte av firmaet og har gode historier. Ved å gi de et bra sted å jobbe og hører på dem, at vi ringer de når de er syke, har sportsfasiliteter, at vi betaler greit og har en fin juletreffest, at de føler at FMC tar vare på sine ansatte. Sport er viktig for noen. Jeg tror hvis man gir folk noe en arbeidsgiver ikke trenger å gi, at folk blir glad og setter pris på det (De Korte, 2012).*

Han trekker også frem fokus på ansatte, altså interessenter, men jeg opplever at han har en mer etisk/moralsk tilnærming til hvorfor man bør fokusere på BSA. Hovedforskjellen mellom De Korte og de andre informantene som fokuserer på interessenter er at De Korte argumenterer for at omdømme er et biprodukt av FMC Technologies' BSA, mens jeg oppfatter at Oksavik, Selvig og Bjørnsrud ser på dette som en driver for BSA der BSA er et virkemiddel i omdømmebyggingen.

En av motivasjonsfaktorene som også ble høyt vektet i undersøkelsen var innovasjon. FMC Technologies er en teknologibedrift i et marked med høy utvikling. Det stilles derfor kontinuerlig krav til nytenkning og utvikling av nye produkter. Det viser seg at BSA-tilnærminger kan hjelpe til å effektivisere, stimulere innovasjon og skape fortsatt vekst (Asongu, 2007). Innovasjon med formålet å finne BSA-tiltak kan avsløre mer effektive metoder å operere på samt avduke nye, mer lønnsomme eller miljøvennlige, produkter eller tjenester. Å implementere mer miljøvennlige produkter eller tjenester kan føre til en forbedret bunnlinje som følge av positiv omtale. Manning (2004) presiserer også viktigheten av å være fremtidsrettet og nytenkende i utviklingen av BSA-tiltak, spesielt med hensyn til miljø.

Midttun (2008) strekker dette enda et skritt lengre ved å foreslå å bruke BSA som innovasjonsstrategi. Dette tillater selskapene å bevege seg utover defensivt og proaktivt samfunnsansvar og inn i det han refererer til som en lovende sammensetning av sosiale og kommersielle hensyn. Han legger her, i likhet med Porter og Kramer (2006) og Karlsen (2010), vekt på å inkludere BSA i kjernevirksomheten til fordel for å behandle det som en ren støttefunksjon. Denne strategien gjør det nødvendig å koordinere foretaksstrategier på mikronivå og samfunnsmessige behov på makronivå. Det vil oppstå nye muligheter for finansiering,

organisering, markedsføring og regulering hvilket muliggjør læringsinvesteringer, nisjemarkedsoppbygging og produkt differensiering.

FMC Technologies er først og fremst en teknologibedrift og har derfor stort fokus på innovasjon. I enkelte tilfeller er de avhengig av å samarbeide med enten leverandører eller kunder for å utvikle nye produkter og løsninger. Dette fordi bedriftens utstyr skal være kompatibelt med utstyret fra andre leverandører som leverer andre deler av utstyret til oljeselskapet. Det er derfor vanskelig å utvikle nye systemer uten støtte fra de andre leverandørene FMC Technologies er tilknyttet i et prosjekt. Det finnes likevel muligheter for å realisere innovative ideer uten støtte fra disse andre leverandørene. Hvis FMC Technologies får overtalt oljeselskapet, altså sin kunde, til å investere i det nye systemet vil de legge press på de andre leverandørene til å videreutvikle sine systemer og gjøre de compatible med FMC Technologies' nyutvikling.

Jeg opplever, gjennom intervjuene, at innovasjon og bærekraftighet er Johansens personlige motivasjonsfaktorer til BSA. Hun jobber som teknologidirektør og har eksempelvis et ønske om å erstatte behovet for hydraulisk væske med utstyr som kun går på elektrisitet. Dette vil føre til null utslipp, og er derfor mer miljøvennlig. Denne typen teknologi tåler også dypere vann, noe som åpner for et bredere marked av kunder og prosjekter. Vi ser altså her at innovasjon kan føre til mer samfunnsansvarlige løsninger. Det er likevel vanskelig å se hva som påvirker hva. Er det søken etter nye samfunnsansvarlige tiltak som avdekker ressursbesparende innovasjon eller er BSA kun en bivirkning av innovasjon ledet av økonomiske hensikter? Jeg tror, med bakgrunn i intervjuene, at Johansen i utgangspunktet ønsker å fokusere på innovasjon som er bra for miljø og samfunn, men at det i tillegg må ha økonomiske fordeler for å nå frem i utvelgelsesprosessen og få støtte fra eventuelle samarbeidspartnere.

*Vi kan bruke teknologi til å utvikle grønnere metoder, men vi trenger drivere. Dette fordi det koster mye penger, og da kan det være omdømme og forhåpentligvis kunder som driver oss i den retningen.*

*Subsea bidrar til 5% av CO<sub>2</sub>-footprint på et oljefelt. Ved å ikke ha plattform reduserer man utslippet med 40%. Man bør bruke en subsea-løsning, som er vår visjon, altså å putte alt på havbunnen (Johansen, 2012).*

Innovasjonsstrategien kan være et alternativ for FMC Technologies da det økende fokuset på BSA i oljebransjen skaper en større etterspørsel etter tryggere teknologi for å redusere utslipp (Frynas, 2005). Miljøet er likevel ikke den eneste faktoren oljesektoren har å forholde seg til. Korrupsjon, mangelfull institusjonell utvikling, brudd på menneskerettigheter og bruk av oljepenger til militærformål i stedet for sosiale formål er noen av problemstillingene de står overfor (Letnes, 2004). Oljevirkosomhetens BSA består hovedsakelig av forhold som kommer lokalbefolkningen til gode, men flere organisasjoner oppfordrer bedrifter som FMC Technologies til også å se på nasjonale problemstillinger. En av årsakene til at flere bedrifter velger å ikke følge dette rådet, er at de ikke ønsker å fremstå som påvirkningsagenter og dermed risikere å provosere myndighetene, noe som kan føre til at de blir byttet ut med konkurrenter. Det er også et tankekors at jo mer FMC Technologies engasjerer seg i samfunnsutviklingen dess mindre press blir det på myndighetene til å bidra med dette (Frynas, 2005).

### **5.1.3 Er FMC Technologies' samfunnsansvar genuint?**

FMC Technologies har flere BSA-tiltak som går på sponning og veldedighet, noe som ifølge Porter og Kramer (2006) og Karlsen (2010) ikke i utgangspunktet blir sett på som samfunnsansvarlig genuint. Dette må likevel sees i sammenheng med bransjen de opererer i. I flere land er det en forutsetning at de deltar i aktiviteter som anses som veldedighet. Godtar de ikke vilkårene som settes av landets myndigheter vil de ikke få tilgang til markedet i dette landet. Informantene ser likevel ikke på dette som et press til å ta ansvar, men heller en menneskelig plikt.

*Vi føler ikke press. De ønsker seg det samme som Norge har fått til industrimessig. Det er veldig dyrt, så vi er avhengige av at myndighetene vil ha det. Det er jo litt kynisk, bedrifter gjør det ikke bare for velferd, de gjør det fordi myndighetene pusher dem til å gjøre det, men det synes jeg er kjempebra, det skulle bare mangle (Johansen, 2012).*

Andersen utdyper ytterligere rundt graden av engasjement og argumenterer for at det er forskjellige krav og forventninger til oljeselskaper og underleverandører som FMC Technologies:

*Men det er klart oljeselskapene er mer ekstreme på det her enn vi er og de har jo mye mer midler til å gjøre det og. Det går på mye mer generelle ting, og kanskje ikke så målrettet som vi har gjort. Men de har også gjort mye av det samme som vi har gjort, bidratt til at folk skal lære seg å sveise og opprette linjer på en yrkesskole og alt det der.*

*Hva er årsak til at oljeselskapene velger å være mer generelle?*

*Nei, men jeg tror rett og slett det er fordi de har mer midler. Det er enklere for dem å gjøre det. Og det forventes vel også at de skal bidra med mer enn en ren leverandør.*

*Hva mener du?*


*De er jo inne i Russland for å være med på store prosjekter. Være med og drive store oljefelt og ta store fortjenester av ressursene der borte, så da stilles det også litt mer forventninger til hva de bidrar med i samfunnet. Vi er inne og får en jobb og får betalt for den jobben. Mens oljeselskapet er med på en del av fortjenesten av naturressursene. Det er en vesentlig forskjell (Andersen, 2012).*

Letnes (2004) argumenterer for at oljeselskaper ikke ønsker å gå aktivt inn i politiske problemstillinger i frykt for å bli byttet ut med konkurrenter. Dette ser også ut til å være tilfellet for FMC Technologies.

*Det er vanskelig. For vi er i mange korrupte land og vi ser med gremmelse på hvor pengene blir av noen ganger, og hva som blir til ved at vi har gitt utstyr til det nasjonale oljeselskapet, og pengene går kanskje rett i lomma på de 40 rikeste familiene og de fattige er like langt. Men hvis vi prøver å løfte vår kritiske røst og blir formanende så vil selskapet bli fornærmet og be oss dra. Så det vi må gjøre er å gjennom vårt virke gå foran som et godt eksempel, lønne våre folk godt, ansette lokalt, skape gode arbeidsmiljø, tenke på hms. Opptre ryddig og hederlig og skikkelig, holde vår sti ren. Og gå foran som et godt eksempel uten å løfte pekefingeren mot de lokale som har en helt annen kultur og forståelse av situasjonen enn vi, der korrupsjon er en del av livet. Og da kan ikke vi komme å snøfte om demokratiet i Norge som kanskje ikke er så rent likevel når du*

*begynner å leite. Og formane de om hvordan de skal oppføre seg. Det er med eksemplets makt at vi kan påvirke de til hvordan de skal oppføre seg (Oksavik, 2012).*

Gjennom intervjuene kommer det altså frem at FMC Technologies har enkelte tiltak som er del av kjernekompetansen og enkelte som ikke er det. Jeg oppfatter det som at de fleste BSA-tiltakene er proaktive, noe som da plasserer de i skillelinjen mellom avlat og samfunnsansvarlig genuint i Karlsens (2010) modell (figur 10).

	Reaktiv	Proaktiv
BSA ikke del av kjernevirksomhet	Symbolsk	Avlat 
BSA del av kjernevirksomhet	Pga. konkurranse og reguleringer	Genuint samfunnsansvarlig

**Figur 10: FMC Technologies' BSA (med utgangspunkt i Karlsens modell (2010))**

Jeg vil likevel påpeke at mange av tiltakene som ikke er del av bedriftens kjernevirksomhet provoseres frem på bakgrunn av krav fra myndighetene i land de opererer. Tiltak som verken er krav eller en del av kjernekompetansen er eksempelvis sponing av kulturelle arrangementer i Kongsberg. Dette kan kanskje ikke argumenteres for å være samfunnsansvarlig genuint, men det er viktig å merke seg at dette ikke kun har som mål å være samfunnsansvarlig. Disse tiltakene blir brukt som ledd i merkevarebygging og kundepleie, i tillegg til å fremme Kongsberg som en attraktiv by, noe som igjen kan tjene FMC Technologies i form av større tilbud i arbeidskraft. Disse tiltakene kan derfor spille en rolle i bedriftens kjernevirksomhet over tid. Dette ved at de bidrar til at bedriften sikrer seg dyktige ansatte som kan videreutvikle FMC Technologies og deres produkter. Med tanke på motivasjonsfaktorene bak BSA opplever jeg at informantene er splittet, og det er vanskelig å konkludere med noe håndfast. Jeg velger likevel å trekke frem

bærekraftighet, merkevarebygging og å tilfredsstille interessenter, da jeg opplever at disse tre faktorene var best representert.

## **5.2 Hvordan bygger FMC Technologies omdømme?**

For at FMC Technologies skal bygge et godt omdømme må de først fokusere på identitet og image (Brønn & Ihlen, 2009). Image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av bedriften. Identiteten refererer til profilen og verdiene FMC Technologies kommuniserer, og de ansattes syn på dette. FMC Technologies må finne svar på hvem de er og vil være og forankre dette i alle ledd av bedriften. Omdømmet bygges på omgivelsenes oppfatning av FMC Technologies over tid, og er derfor vanskelig å styre eller manipulere. De kan likevel prøve å påvirke det ved å sikre at de ansatte forstår FMC Technologies' verdier og identitet, da de er bedriftens ansikt utad, og dermed sentrale i formingen av omdømmet. Videre er det hensiktsmessig at ansvaret for omdømmebygging ikke delegeres, da det er en sentral verdi som bør inkluderes i alle bedriftens ledd.

Flere av informantene jeg snakket med trekker frem viktigheten av at FMC Technologies blir ansett som en seriøs og profesjonell aktør med integritet og fokus på kvalitet, og det er flere tiltak for å fremme nettopp dette. Et eksempel er ”Subsea forum”, et nettbasert forum for tilbakemelding fra kunder. På dette forumet kan kunder kommunisere med hverandre og dele sine erfaringer med FMC Technologies. Her sitter det i tillegg representanter fra FMC Technologies som besvarer spørsmål og prøver å løse eventuelle problemer. Det at FMC Technologies er åpne og oppfordrer kunder til å dele både positiv og negativ informasjon kan bidra til å gi et inntrykk av FMC Technologies som en bedrift med ærlige hensikter, og dermed gi de et godt omdømme som en bedrift man kan stole på.

*Det med merkevarebygging er å finne ut på hvilket område vi kan vise fram våre gode sider. Hvordan kan vi være ærlige med omgivelsene om våre dårlige sider, så de ikke tror vi prøver å skjule noe. Så ved å vise våre gode sider og ikke legge skjul på våre dårlige så bygger vi vår merkevare. Dess mer vi kan gjøre det ved hjelp av vurderinger og strategier og få med oss*



*bedriften og få alle til å oppføre seg på samme måte innad i bedriften, så vil vi oppleves som en bedrift med integritet (Oksavik, 2012).*

Videre er det et stort fokus på HMS, og sikkerhet er øverst på FMC Technologies' prioriteringsliste. Etter sikkerhet følger kvalitet, levering og kost. fokus på dette i møter, kontroll av nestenulykker med online-abonnement for å sikre at samme uhell ikke gjentar seg, HMS-pris for beste nye design. Fokuset på sikkerhet kan gjøre at bedriften fremstår som ansvarsfull og gir et inntrykk av at de handler proaktivt og ønsker å forhindre fremtidige ulykker. Dette kan føre til et positivt omdømme som i følge Brønn og Ihlen (2009) kan skåne bedriften, skulle det oppstå en uheldig situasjon. FMC Technologies har delvis sikret seg mot slike situasjoner ved å holde seg unna de mer risikofylte delene av oljebransjen:

*Vi går ikke inn i de mest risikofylte delene av markedet. Da det handler litt om omdømmet. Vi har holdt oss unna borrevirksomheten, da det kan anses som høyrisiko (Johansen, 2012).*

En annen måte FMC Technologies kan påvirke omdømmet på er å bygge relasjoner til sentrale aktører i samfunnet. Disse relasjonene er ofte kontinuerlige, komplekse, symmetriske og uformelle (Håkansson & Snehota, 1995). Ved å forankre relasjoner kan FMC Technologies oppnå mer effektiv bruk av tid, integrerende avtaler, paretoforbedringer i effektiv allokering og kompleks tilpasning (Uzzi, 1997). De må likevel være oppmerksomme på hva slags type informasjon de deler og med hvem. Dette fordi de blir mer sårbare til ytre faktorer hvis de isolerer seg fra informasjon utenfor sitt nettverk. Forankring av relasjoner er et paradoks da selve forankringen skaper en nødvendig tilpasning med det gjeldende miljøet, men samtidig kan redusere bedriftens evne til å tilpasse seg ved at man isoleres fra omverden.

Gjennom intervjuene kommer det frem at FMC Technologies har stort fokus på relasjoner og nettverksbygging. Flere ansatte, også mange av de jeg pratet med, har styreverv for å styrke nettverk og holde seg oppdatert på hva som skjer i markedet, samt ha mulighet til å påvirke dette.

*Vi prøver å være en aktiv premisgiver for olje og gassvirksomheten i Norge. Vi sitter i en del sentrale styreverv og verv som driver med opplysningsvirksomhet, nettverksbygging, lobbying*

*påvirkning og folkeopplysning spesielt mot politikerne som har et generelt lavt kunnskapsnivå når det gjelder olje og gass. Jeg selv sitter i flere styrer av offentlig karakter (...)Så har du nettverksbygging hvor jeg tenker mer politiske og industrielle nettverk hvor vi er en sentral aktør i den norske olje- og gassklyngen og vi ser at vi har en rolle å spille på eks konferanser hvor vi blir invitert hvor vi føler, at vi ofte er der mer for å bidra enn å lære (Selvig, 2012).*

En av årsakene til at FMC Technologies får tilbud om styreverv og deltakelse på eksempelvis konferanser kan være høy omdømmekapital. De har blitt belønnet med priser for sin praksis og er markedsledere i sin sektor. Vi vet fra Gardberg, Barnett og Fombrun (2000) at en høy omdømmekapital kan skape en plattform av muligheter. Disse mulighetene kan eksempelvis være styreverv og deltakelse i debatter. Den høye omdømmekapitalen fører også med seg et sikkerhetsnett, skulle bedriften komme opp i en uheldig situasjon.

Jeg mener disse styrevervene og engasjementet kan hindre bedriften fra å bli overforankret. Årsaken til dette er at de får impulser utenifra og dermed ikke låser seg til informasjonen innad i sitt nettverk. Det vil likevel være viktig å forankre enkelte relasjoner og å ha et godt forhold til kunder og leverandører. Dette begrunner jeg med at FMC Technologies opererer i et marked med få og store aktører. Det er derfor viktig at de har et godt forhold til kunder da det, med mindre myndighetene har spesifikke ønsker, er oljeselskapene som velger hvilke leverandører de vil ha med seg på prosjektene. Både Selvig og Johansen trekker frem viktigheten av å ha gode relasjoner til samarbeidspartnere:

*Det vi selger, mer enn 50% av det er et relasjonssalg. Har du gode relasjoner med kundene så selger du mer (Selvig, 2012).*

*Det er nøkkelen. I vår region er våre to største kunder Statoil og Total. De utgjør ca. 80 prosent av hva vi driver med. Vi er avhengig av å ha gode relasjoner med dem. Det er få brukere i industrien så vi er avhengig av godt omdømme i forhold til de få kundene som er. Kundene er også avhengige av FMC (Johansen, 2012).*

Andersen har merket viktigheten av å ha et godt nettverk i Russland:

*Vi sitter og vurderer hvilke mennesker det er viktig å ha kontakt med, og hvem som har innflytelse, og da gjelder det jo å etablere kontakt med de rette folkene. Guvernør og dumiformann er kanskje det mest ekstreme, man etablerer ikke kontakt med de for moro skyld. Jeg har funnet ut at det er nødvendig å ha kontakt med de for å gjøre business, så da må vi gjøre noe som gjør at vi har en relasjon til de og får støtte av de når vi trenger det. Hvis alt stopper og vi får mye motgang, det kan godt skje for byråkratiet i Russland er sånn at det er veldig komplisert, da er det viktig å ha kontakter som du kan gå til og si ”vi trenger hjelp”. Da har vi vært hos disse folkene på forhånd og sagt vi kan tilføre dette området så så mange arbeidsplasser dersom dette går glatt og vi ikke får problemer. Da sier de at det er flott, og er klare til å hjelpe oss når det oppstår problemer. Dette ville du ikke gjort i Norge, det er ikke nødvendig. Det er klart man trenger nettverk her og men ikke på samme måte (Andersen, 2012).*

Det viser seg altså av intervjuene at det er forskjell på hvordan FMC Technologies bygger nettverk og relasjoner i Norge og i de andre landene de opererer.

En fellesnevner for FMC Technologies’ omdømmebygging viser seg å være fokus på integritet. Det er nevnt både av Oksavik (se sitat side 61) og Johansen:

*Vi har en sterk merkevare fordi vi har vært en stødig bedrift som man kan forvente at er til stede og handler med integritet. Vi pleier å ha rundt 40% av markedsandelen. Neste er vel Cameron på 16-18%. At vi er konsekvente i måten vi handler på er viktig. At vi unngår alt som har å gjøre med etiske problemer, og at vi holder oss til regelverket. Enhver leder i FMC må lese de etiske retningslinjene en gang i året og signere (Johansen, 2012).*

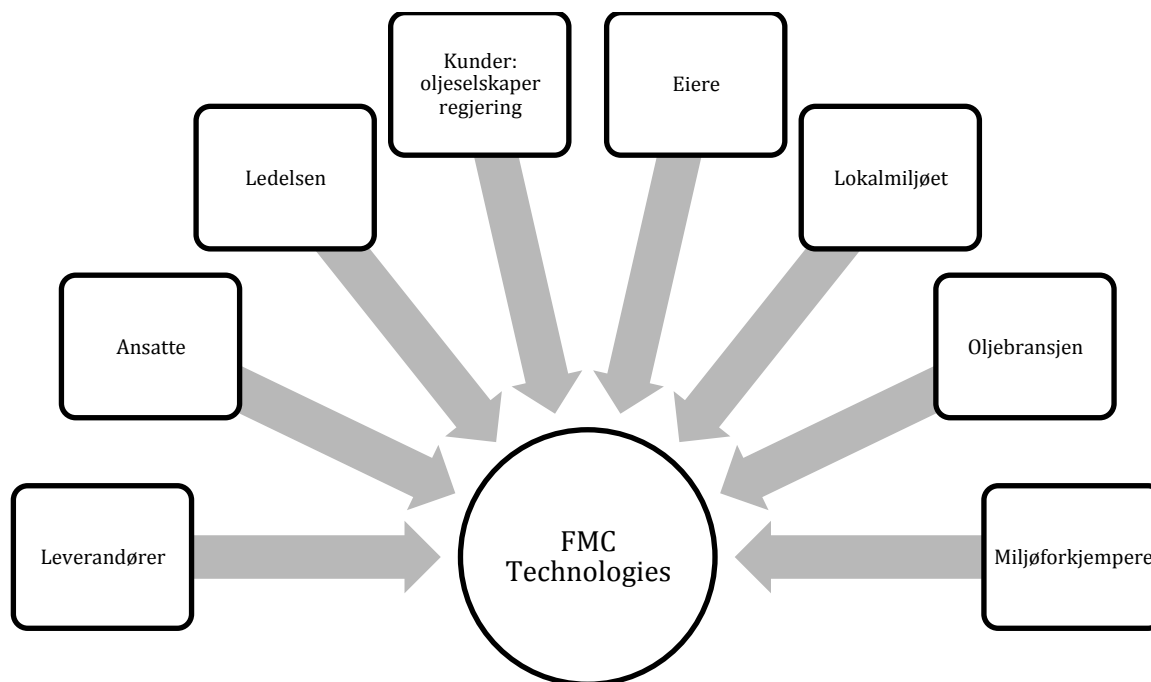
Jeg har inntrykk av at FMC Technologies aktivt prøver å forankre etikk, sikkerhet og integritet i bedriftskulturen. Som nevnt av Johansen har de rutiner der ledere i bedriften årlig må lese og kvittere på at de har lest de etiske retningslinjene de skal forholde seg til. Oksavik (2012) nevner også (sitat side 54) viktigheten av å gå foran som et godt eksempel. I intervjuet med Bjørnsrud kommer det frem at de har HMS-øvelser på de fleste møter, der de går igjennom rutiner med utgangspunkt i praktiske oppgaver. Han nevner også at HMS-tiltakene strekker seg utover

kontorets fire vegger. Det er nulltoleranse på å prate i mobiltelefonen i bilen. Dette gjelder både med og uten handsfree og både i jobbsammenheng og privat. Johansen nevner også dette eksempelet. Dette store fokuset på de ansattes oppførsel og rutiner tror jeg bunner i det faktum at disse personene, som nevnt av flere av informantene, er bedriftens ansikt utad. De har derfor en sentral rolle i FMC Technologies' omdømmebygging.

### **5.3 Hvor går grensen mellom omdømmebygging og samfunnsansvar?**

Omdømme benyttes som argument for BSA av mange bedrifter (Porter & Kramer, 2006). Reputation Institute har eksempelvis utformet en modell som definerer omdømme med bakgrunn av blant annet samfunnsansvar (Brønn & Ihlen, 2009, p. 90; Reputation Institute, 2011). Det viser seg også at det har vært en økning i antall personer som vektlegger BSA når de skal kjøpe et produkt (Lewis, 2003).

Det er likevel viktig å merke seg at all BSA ikke har utelukkende positiv påvirkning på omdømme (Siltaoja, 2006). Hvis FMC Technologies implementerer BSA-tiltak som ikke er en del av kjernevirksomheten er muligheten større for å oppleve svekket omdømme. Årsaken til dette er at det kan skape mistro rundt målene med disse tiltakene og to spørsmål blir gjeldende; hva er målet med handlingene og forsøker bedriften å rette interessentenes fokus fra andre, eventuelt uetisk, handlinger? FMC Technologies' omdømme kan også variere blant de forskjellige interessentgruppene, da det kan være en variasjon i hva disse interessentene verdsetter og fokuserer på. Derfor bør FMC Technologies ikke kun se på sitt overordnede omdømme, men isolere sine hoved-interessenter (figur 11) og se nærmere på deres oppfatning av bedriften. På denne måten kan FMC Technologies se om omdømmebyggingen har den ønskede effekten.



**Figur 11: FMC Technologies' interessentmodell (med utgangspunkt i Busch, Vanebo og Dehlin, 2010, s.71)**

En av FMC Technologies' hoved-interessentgrupper er deres nåværende og fremtidige ansatte. Resultatene av Lewis' (2003) undersøkelse viste at 50 prosent av ansatte som ikke visste om bedriften tok samfunnsansvar fortsatt ville snakke positivt om bedriften, mens 23 prosent ville være kritiske. Hvis de ansatte var klar over at BSA var implementert, men ikke var direkte involvert ville 65 prosent snakke positivt om bedriften, mens 19 prosent fortsatt ville være kritiske. Dersom de ansatte var klar over, og hadde en direkte involvering i BSA ville 82 prosent prate positivt om bedriften, mens 13 prosent ville fortsatt være kritiske til arbeidsgiveren sin. Hvorvidt en bedrift implementerer BSA og inkluderer de ansatte vil altså ha en effekt på hva de ansatte synes og kommuniserer om bedriften.

Det viser seg at normene for BSA etableres blant elitebedrifter innenfor samme geografiske område for så å bli spredt innenfor bransjer gjennom mimetiske krefter (Bertels & Pelosa, 2008). Det oppstår dermed en syklus hvor den generelle spredningen av disse normene skaper et gap i nye forventninger for bedrifter i høyt synlige næringer. Deretter vil disse bedriftenes reaksjon skape en ny syklus som over tid hever forventningene til BSA for alle bedrifter i det geografiske

området, uavhengig av bransje. FMC Technologies må altså både ta hensyn til interessentenes ønsker og BSA utøvd av andre bedrifter i deres geografiske område.

Gardberg, Barnett og Fombrun (2000) fokuserer også på geografiske områder og mener at BSA kan hjelpe FMC Technologies med å integreres i lokale samfunn. De mener at BSA styrker de sosiale båndene mellom bedriften, de ansatte og det lokale samfunnet. Likeledes vil BSA hjelpe FMC Technologies med å bygge omdømme og dermed øke muligheten for å forhandle mer attraktive kontrakter, ta høyere betalt for sine produkter og redusere kapitalkostnaden. De har utviklet en modell (figur 7) der samfunnsansvar påvirker omdømmekapital. Sistnevnte blir skapt når FMC Technologies' ledere overbeviser ansatte om å jobbe hardt, får kunder til å kjøpe bedriftens produkter og tjenester og får investorer til å kjøpe aksjer. Videre vokser denne omdømmekapitalen når lederne får analytikere og journalister til å prise bedriften og anbefale deres aksjer, og ødelegges når interessenter slutter å støtte dem fordi de mister troen på lederne, produktene, prospekter eller jobber. Omdømmekapitalen vil bygge et sikkerhetsnett og en plattform av muligheter som vil påvirke bedriftens prestasjoner og der igjen påvirke omdømmekapitalen.

ifølge flere av informantene er omdømme bakgrunn for all BSA-virksomhet.

*Det er det som er strategiplanen, så du kan si, sånn som vi tenker er omdømmebygging det viktige, også er samfunnsansvar en bit av denne omdømmebyggingen (Selvig, 2012).*

Spørsmålet er heller hva som er forskjellen. Informantene sliter med å skille de to begrepene fra hverandre. Mange klarer ikke prate om BSA uten å trekke det opp til omdømme, og det er tydelig at omdømme alltid er i fokus når BSA-tiltak implementeres. Når det er sagt viser det seg at de har flere tiltak som bedrer miljøhensyn og kvalitet, men at flere av informantene ikke kobler dette med samfunnsansvar, eller eventuelt ikke er klar over dette. De har eksempelvis et mål om 5% bedring i avfallshåndtering, samt flere HMS-tiltak for å sikre bedre kvalitet på produkter og bedre arbeidsforhold for ansatte. Det ser likevel ikke ut til at alle informantene ser på dette som samfunnsansvar, eller eventuelt ikke er klar over at tiltakene eksisterer. Gjennom intervjuene har

jeg fått inntrykk av at de fleste informantene ser på BSA som veldedighet eller sponning. Ved spørsmål om de sparer penger på enkelte BSA-tiltak får jeg blandede svar. Fra informantene som jobber med salg og markedsføring er svaret hovedsakelig nei:

*Bare penger vi budsjetterer og forbruker (Oksavik, 2012).*

*Det er nok en ren kostand for oss, er mer rettet mot omdømme (Selvig, 2012).*

Johansen derimot, som jobber tettere med teknologi og produksjon kommer med et litt annet svar:

*Ja. Det med resirkulering og hvordan vi bygger utstyr. Jeg synes ikke vi er så flinke til å telle det. Vi har sagt vi skal redusere utslipp med 5%, men vi har ikke puttet et pengebeløp ved siden av det. Det burde vi. Det er det som får oppmerksomhet.*

*Vi bytter også ut materialer og endrer på design for å bedre utnytte materialer (Johansen, 2012).*

Det viser seg også at det finnes flere tiltak for å fremme en bedriftskultur med større fokus på BSA:

*Vi deler ut en HMS-pris til ingeniører som kommer opp med nye design som er mer HMS-vennlig. De får en pris og bilde på intranett og beskrivelse av hva de gjorde. Dette promoterer riktig oppførsel (Johansen, 2012).*

Bjørnsrud begynner innledningsvis å prate med utgangspunkt i omdømmebygging, men kommer med flere eksempler etter at jeg retter spørsmålet til hvilke interne tiltak de har:

*I år har vi et nytt mål som er relatert til resirkulering. Vi har en ambisjon om å øke mengden resirkulert avfall med 5%, så det er en forbedring fra året før. Vi har ikke sagt at vi skal resirkulere alt, men vi skal gjøre det bedre, altså ha en kontinuerlig forbedring (...) Det er viktig at vi tenker at løsningene vi bygger til kundene våre er så energibesparende å bygge og produsere hos våre underleverandører, og så energieffektive å drifte for våre kunder, at det*

*energiregnskapet blir så positivt som mulig (...) En annen ting som vi kanskje ikke tenker på som BSA, men som er ekstremt viktig for oss er at produktene våre skal designes slik at sikkerhet er prioritet nummer en. Når du bygger en struktur så må vi designe den slik at den kan løftes trygt, at du kan teste utstyret, at du står trygt. Slike forhold er ekstremt viktige for oss. Det har noe med forretningsmålet vårt å gjøre, at vi skal ha et minimum av fraværsdager i bedriften.. (Bjørnsrud, 2012).*

Til tross for denne likheten var det merkbart forskjell i fokus til de forskjellige informantene, hvilket jeg mener har sammenheng med rollen de har i bedriften og at dette påvirker informantenes fokus. Jeg mener det er naturlig at informantene knytter temaene opp mot hva de jobber med. Jeg er derfor ikke overrasket over at Oksavik, som PR-sjef, trekker fram eksempel på hvordan de reklamerer for seg selv ved hjelp av eksempelvis sponsoravtaler. Det overrasker meg heller ikke at Andersen trekker frem eksempler på utdanningstilbud, da det er dette de har fokusert på i Russland, markedet han jobber i. Likeledes kan en av årsakene til at De Korte ikke har så stor oversikt over BSA og omdømmestrategi være at han hovedsakelig jobber mot leverandører og ikke kunder, og derfor ikke har en så aktiv rolle i omdømmebyggingen.

Flere av eksemplene som kommer frem i intervjuene, eksempelvis sponing, vil ikke på bakgrunn av Porter og Kramer (2006) og Karlsens (2010) teorier bli sett på som samfunnsansvarlig genuint. Jeg vil likevel påpeke at disse teoriene ikke tar hensyn til hverken bransjen eller konteksten bedriften opererer i, og jeg mener at dette vil ha en vesentlig effekt på hvilke BSA-tiltak som implementeres. Tiltak som sponing av Jazzfestivalen har ingen direkte tilknytning til FMC Technologies' kjernevirksomhet, men det spiller en viktig rolle i kundepleie og relasjonsbygging. Det er derfor ikke kun Kongsberg by som nyter godt av dette tiltaket, FMC Technologies opplever også en positiv effekt.

De Korte uttrykte i intervjuet at omdømme skal komme av seg selv som et resultat av BSA. Det viser seg at FMC Technologies ikke opererer på denne måten, men benytter BSA aktivt som virkemiddel for å oppnå bedre omdømme. Årsaken til at De Kortes svar skilte seg fra de andre interessentene, vil jeg tro, er fordi han foreløpig har fått lite innblikk i bedriftens BSA- og omdømmestrategi. Han valgte derfor å svare på spørsmålene med bakgrunn i sine egne tanker og



synspunkt. De andre informantene har jobbet i FMC Technologies over lengre tid, og jeg vil derfor tro at deres svar er mer preget av bedriftens strategi. Det interessante er at, skulle denne antakelsen stemme, så vil De Kortés personlige syn på BSA og omdømme være mer i tråd med det teorien tilsier enn det FMC Technologies' strategi er. Hvis interessenter føler at det er en skjult agenda bak bedriftens BSA-tiltak kan det skape mistro og til syvende og sist være med på å svekke omdømmet (Siltaoja, 2006).

## 6. Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å kartlegge hvordan FMC Technologies bygger sitt samfunnsansvarlige omdømme. Herunder har jeg forsøkt å finne svar på hvorfor FMC Technologies tar samfunnsansvar, hvordan de bygger omdømme og hvor grensen går mellom omdømmebygging og samfunnsansvar. Innledningsvis i dette kapitlet vil jeg trekke frem mine hovedfunn. Deretter vil jeg diskutere implikasjoner for FMC Technologies for deretter å avslutningsvis komme med forslag til videre forskning.

### 6.1 Hovedfunn

Ut ifra mine funn viser det seg at det er flere årsaker til at FMC Technologies viser samfunnsansvar. Enkelte av tiltakene er implementert med hensikten å bygge omdømme mens andre fokuserer på effektivisering, HMS eller miljøhensyn. Det bør også nevnes at det spesielt i u-land stilles forventninger og krav til bedriften om BSA-tiltak for at de skal få tilgang til markedet. Enkelte av BSA-tiltakene er derfor implementert på bakgrunn av kundeavtaler. Det er altså flere årsaker til at FMC Technologies viser samfunnsansvar.

Mine informanter mener at FMC Technologies hovedsakelig bygger omdømme gjennom å handle etisk riktig og vise seg som en bedrift med integritet. De er også aktive nettverksbyggere og mange av informantene har opptil flere styreverv. Videre bygger de relasjoner til kunder, myndigheter og andre samarbeidspartnere. Jeg har gjennom intervjuene fått inntrykk av at de ansattes meninger er spesielt viktig for FMC Technologies. De bruker mye penger på å støtte lokalmiljøene der mesteparten av deres ansatte bor, og ønsker å gjøre disse miljøene mer attraktive. FMC Technologies bygger altså omdømme gjennom BSA og nettverksbygging, samt at de fokuserer på å handle etisk riktig og fremstå som en bedrift med integritet.

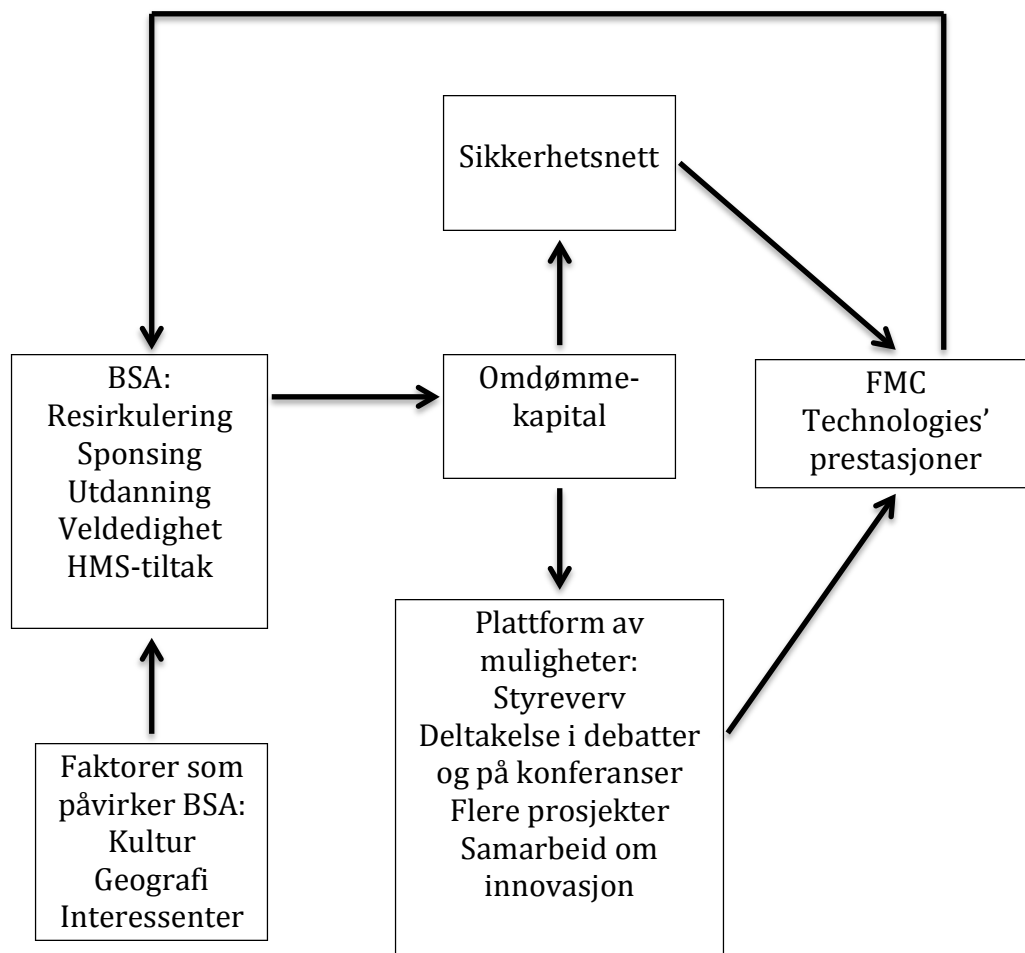
Jeg fant gjennom intervjuene ut at grensen mellom samfunnsansvar og omdømmebygging var svært diffus. Flere av informantene uttrykte at BSA var et ledd av omdømmebyggingen og at bakgrunnen for BSA hovedsakelig var å bygge omdømme og styrke bedriftens merkevarer. Begrepet samfunnsansvar er ikke hyppig brukt innad i bedriften, og blir hovedsakelig relatert til

sponsing og liknende. Likevel viste det seg at FMC Technologies har flere BSA-tiltak som kan defineres som samfunnsansvarlig genuint (Karlsen, 2010), men som av de ansatte ikke blir sett på som samfunnsansvar.

## **6.2 Implikasjoner for FMC Technologies**

Karlsen (2010) og Porter og Kramer (2006) argumenterer for at BSA ikke er genuint med mindre det er proaktivt og en del av kjernevirksomheten. Det ligger mange gode argumenter i denne teorien, men den tar ikke hensyn til forskjeller i verken bransje eller kultur, noe som ut ifra mine funn ser ut til å spille en stor rolle i både BSA og omdømmebygging. Som nevnt av Siltaoja (2006) vil forskjellige interessenter verdsette og fokusere på forskjellige ting. Derfor vil det ikke nødvendigvis være hensiktsmessig å bruke samme fremgangsmåte i Afrika som i USA. Likeledes vil ikke nødvendigvis fremgangsmåten til en bedrift i oljebransjen være like effektiv for en bedrift i en annen bransje. På bakgrunn av dette har jeg utformet en modell (figur 12) som jeg mener er en bedre illustrasjon av hvordan FMC Technologies bygger sitt samfunnsansvarlige omdømme og hvilke fordeler dette fører med seg.

FMC Technologies er en teknologibedrift som produserer subsea-løsninger til oljeselskaper, og omdømmebygging vil derfor ikke være en del av bedriftens kjernevirksomhet. Likevel ønsker jeg å argumentere for at omdømmebygging har en sentral rolle i bedriftens virksomhet, og at omdømmebygging derfor ikke bør sees på som ”avlat” BSA. Til tross for at de er en forholdsvis stor internasjonal bedrift opererer FMC Technologies i et marked med relativt få aktører. Det er derfor særst viktig at de opprettholder et godt omdømme og gode relasjoner til interessenter, da det gjennom intervjuene kommer frem at flesteparten av salgene de har er relasjonsbasert. Dette omdømmefokuset er derfor nødvendig for at FMC Technologies skal få oppdrag, og har således innvirkning på kjernevirksomheten.



**Figur 12: FMC Technologies' samfunnsansvarlige omdømmebygging (med utgangspunkt i Gardberg, Barnett & Fombrun, 2000, s. 89)**

Modellen jeg har laget (figur 12) på bakgrunn av denne teorien (Gardberg, Barnett, & Fombrun, 2000) viser at faktorene interessenter, geografi og kultur påvirker bedriftens BSA. FMC Technologies' BSA består av tiltak både innenfor kjernevirksomheten, henholdsvis resirkulering, utdanning og HMS-tiltak, og utenfor kjernevirksomheten, henholdsvis sponsing og velledighet. Disse tiltakene har en positiv påvirkning på bedriftens omdømmekapital, som igjen fører til at FMC Technologies opparbeider seg et sikkerhetsnett og en plattform av muligheter. Denne plattformen inkluderer styreverv, deltakelse i debatter og på konferanser, flere prosjekter og muligheter for samarbeid om innovasjon. Dette gir dem mulighet til å holde seg oppdatert om hva som foregår innenfor oljebransjen, samt at de kan være med å påvirke omgivelsene de opererer i. Plattformen og sikkerhetsnettet påvirker bedriftens prestasjoner som igjen har en innvirkning på BSA. Dette vil derfor kunne skape positive ringvirkninger. Vi kan altså se at, selv om BSA består av tiltak både innenfor og utenfor bedriftens kjernevirksomhet vil det ha en positiv innvirkning på

omdømmekapitalen som vil øke bedriftens prestasjoner. Til tross for hva Porter og Kramers (2006) og Karlsens (2010) forskning tilsier vil altså BSA ha en positiv påvirkning på FMC Technologies' prestasjoner selv om de ikke er en del av kjernevirksomheten.

FMC Technologies' tilnærming til BSA vil ifølge eksisterende teori ikke bli ansett som genuint. Likevel opplever jeg bedriften som genuint interessert i å vise samfunnsansvar, og flesteparten av deres BSA-tiltak viser seg å være både gjennomtenkte og nyttige. BSA benyttes aktivt som virkemiddel i bedriftens omdømmebygging, men dette bør ikke være et argument for at bedriften ikke er genuint interessert i å vise samfunnsansvar. Hvorfor må man skille BSA fra omdømme for at det skal bli ansett som genuint?

Jeg har inntrykk av at mye av fokuset rundt BSA er på hvorvidt bedrifter har en skjult agenda og at det er viktig å kartlegge hvorfor bedriften viser samfunnsansvar. Personlig synes jeg det er viktigst å fokusere på hvilke BSA-tiltak som blir implementert og hvilken nytte de har for både bedrift og samfunn. Jeg ser ikke problemet i at bedrifter implementerer BSA på bakgrunn av omdømmebygging, såfremt det har en positiv effekt på samfunnet.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Det viser seg, i FMC Technologies' tilfelle, at det ikke kun er hvorvidt BSA er proaktivt eller en del av kjernevirksomheten som spiller en rolle i bedriftens strategi. Det er mange faktorer som påvirker BSA, blant annet omdømmebygging. I FMC Technologies' tilfelle ser det ut til at både kulturene og bransjen de opererer i har en stor påvirkning på deres samfunnsansvar og omdømmebygging. Jeg anbefaler derfor at videre forskning bør fokusere på BSA og omdømmebygging i sammenheng med kultur og bransje, eventuelt ved å utføre en kvantitativ undersøkelse blant bedrifter innenfor forskjellige bransjer og kulturer.

## 7. Bibliografi

- Andersen, T. O. (2012, 19 mars). (C. Toften, Intervjuer)
- Asongu, J. J. (2007). Innovation as an argument for corporate social responsibility. *Journal of business and public policy*, 1 (3), 1-21.
- Bertels, S., & Peloza, J. (2008). Running just to stand still? Managing CSR reputation in an era of ratcheting expectations. *Corporate reputation review*, 11 (1), 56-72.
- Bjørnsrud, L. O. (2012, 27 mars). (C. Toften, Intervjuer)
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- De Korte, E. (2012, 29 mars). (C. Toften, Intervjuer)
- Det kongelige utenriksdepartement. (2009, 23 januar). *St. meld. nr. 10*. Hentet februar 8, 2012 fra Utenriksdepartementet:  
<http://www.regjeringen.no/pages/2146192/PDFS/STM200820090010000DDDPDFS.pdf>
- Ditlev-Simonsen, C. D., & Midttun, A. (2010). What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18 (1), 25-38.
- FMC Technologies. *core values*. Hentet 16 februar, 2012 fra fmc technologies:  
<http://www.fmctechnologies.com/en/AboutUs/CoreValues.aspx>
- FMC Technologies. *health, safety and the environment*. Hentet 16 februar, 2012 fra fmc technologies: <http://www.fmctechnologies.com/en/AboutUs/HSEStandards.aspx>
- Fombrun, C. J. (2005). RI insights. A world of reputation research, analysis and thinking. Building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards. *Corporate reputation review*, 8 (1), 7-11.
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies. *International affairs*, 81 (3), 581-598.
- Gardberg, N. A., Barnett, M. L., & Fombrun, C. J. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105 (1), 85-106.
- Gjerde, K., Helgeland, C., & Olsen, L. L. (2008, mars). *Påvirkes kunder av at bedrifter tar samfunnsansvar?* Hentet 14 april, 2012 fra Magma: <http://www.magma.no/paavirkes-kunder-av-at-bedrifter-tar-samfunnsansvar>

- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Rputledge.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, C. (2012, 27 mars). (C. Toften, Intervjuer)
- Karlsen, S. F. (2010). Ledelsesansvar og styringsproblem knyttet til bedrifters samfunnsansvar. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 107-121). Bergen: Fagbokforlaget.
- Letnes, O. (2004, mai 8). *Større samfunnsansvar i oljesektoren?* Hentet 24 februar, 2012 fra forskning.no: <http://www.forskning.no/artikler/2004/mai/1083840088.23>
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of communication management* , 7 (4), 356-364.
- Manning, J. D. (2004). Benefits of environmental stewardship. *Review of business* , 25 (2).
- Midttun, A. (2007, mars). *CSR eller bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram*. Hentet april 14, 2012 fra Magma: <http://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram>
- Midttun, A. (2008, mai). *Samfunnsansvar som innovasjonsstrategi*. Hentet 12 april, 2012 fra Magma: <http://www.magma.no/samfunnsansvar-som-innovasjonsstrategi>
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2011). Sustainable development: the role of network communication. *Corporate social responsibility and environmental management* , 18, 1-10.
- Oksavik, A. (2012, 19 mars). (C. Toften, Intervjuer)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, 12). *Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Hentet 23 januar, 2012 fra Harvard Business Review: <http://www.salesforcefoundation.org/files/HBR-CompetiveAdvAndCSR.pdf>
- Repstad, P. (1993). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reputation Institute. (2011). *The RepTrak™ system*. Hentet 16 februar, 2012 fra Reputation Institute: <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/reptrak>
- Selvig, A. (2012, 22 mars). (C. Toften, Intervjuer)
- Siltaoja, M. E. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation - A qualitative study. *Journal of business ethics* , 68, 91-111.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Johnson graduate school of management* , 42 (1), 35-67.

## **8. Vedlegg**

### **8.1 Intervjuguide**

#### **Samfunnsansvar (BSA)**

Hvordan definerer du samfunnsansvar?

Er samfunnsansvar en del av deres strategiplan? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Hvor mange personer er ansatt/har ansvaret for å jobbe med dette?

Hvilke samfunnsansvarlige tiltak jobber dere for å oppnå?

Hvilke ledd i bedriften inngår i disse tiltakene?

Er samfunnsansvar lagt inn i budsjettet? Hvor mye midler er satt av?

Sparer dere penger på noen av deres samfunnsansvarlige tiltak? Hvor mye penger sparer dere på samfunnsansvar?

Hvordan velger dere hvilke samfunnsansvarlige tiltak dere vil jobbe med?

Hva formålet med deres samfunnsansvar?

Ser du en forskjell på deres samfunnsansvarlige tiltak i Norge og i andre land dere opererer?

#### **Omdømme**

Hvordan definerer du begrepet omdømme? Og omdømmebygging?

Er omdømmebygging en del av deres strategiplan? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Hvor mye tid bruker dere på omdømmebygging?

Hvor mange personer er ansatt/har ansvaret for å jobbe med dette?

#### **Sammenhengen mellom omdømme og BSA**

Spiller omdømme en rolle i utvelgelsen av samfunnsansvarlige tiltak?

#### **Relasjoner og nettverksbygging**

Hva legger du i begrepene ”relasjoner” og ”nettverksbygging”?

Driver dere aktivt med nettverksbygging?

Er dette et strategisk valg?



Hvor mye tid bruker dere på nettverksbygging?

Hvor mange personer er ansatt/har ansvaret for å jobbe med dette?

Er det stor variasjon i hvor mye informasjon dere deler med de forskjellige samarbeidspartnerne deres?

Er det enkelte samarbeidspartnere dere ønsker å dele mer informasjon med enn andre? Evt hvorfor?

Er det enkelte samarbeidspartnere dere ønsker å dele mindre informasjon med enn andre? Evt hvorfor?

Inkluderer dere noen av deres samarbeidspartnere i deres omdømmebygging?

### **Samfunnsansvar i oljebransjen**

Hva tenker du rundt deres rolle til å påvirke samfunnsutvikling i u-land?

Føler dere noe press til å gjøre dette?