

*Bedriftslederes holdning til
samfunnsansvar, og betydningen dette
kan ha på samfunnsansvarlig praksis*

MSc in Innovation and Entrepreneurship

Torbjørn Espeland
20. mai 2011



Referanseside for Master i innovasjon, entreprenørskap og teknologiledelse

<i>Titel:</i> Bedriftslederes holdninger til samfunnsansvar, og betydningen dette kan ha på samfunnsansvarlig praksis	<i>Dato innlevert:</i> 20. mai 2011	
<i>Forfatter(e):</i> Torbjørn Espeland	Antall sider u/ vedlegg: 52	
	Antall sider m/ vedlegg: 74	
<i>Ingeniørrettede studieretningsfag:</i> MOØ204 Teknologiledelse og forskningsdesign MOØ200 Innovasjonsstrategi og innovasjonsledelse		
<i>Veileder ved avdeling:</i> Jarle Aarstad	<i>Gradering – kryss av:</i>	
	Offentlig	<input checked="" type="checkbox"/>
	Begrenset tilgang	<input type="checkbox"/>
<i>Merknader:</i>		

<i>Studieobjekt:</i> Daglig leder i bedrifter i norsk oljebransje <i>Tema:</i> Bedriftslederes holdning til samfunnsansvar <i>Organisasjonsledd:</i> Bedriftsledere

<p><i>Sammendrag:</i></p> <p>Denne masteroppgaven undersøker hvordan norske bedrifter i oljebransjen arbeider med samfunnsansvar, eller Corporate Social Responsibility (CSR).</p> <p>Dette begrepet omfatter mange ulike typer aktiviteter som bedrifter kan engasjere seg i. I denne undersøkelsen er det tatt utgangspunkt i en tredelt definisjon av CSR-aktiviteter som også inkluderer innovasjon innenfor CSR.</p> <p>I oppgaven diskuteres det om det er økonomisk eller sosial motivasjon som kan ligge bak bedriftslederes valg om å implementere ulike CSR-aktiviteter.</p> <p>Undersøkelsen i denne oppgaven har altså til hensikt å måle lederes holdning til CSR, og å forsøke å avdekke eventuelle sammenhenger med hvilke CSR-typer som praktiseres. Til dette formålet er det replisert spørsmål som skal kunne måle slike holdninger til CSR.</p> <p>Undersøkelsen er gjennomført ved å sende spørreskjema på e-post til daglig leder i bedrifter i oljebransjen.</p> <p>Datamaterialet fra spørsmålene i undersøkelsen er analysert ved hjelp av multipl regressjon, for å avdekke eventuelle statistiske sammenhenger.</p> <p>Resultatene viser at det er noe empirisk støtte for en sammenheng mellom holdninger til visse aspekter av CSR, og hvilke typer CSR som praktiseres.</p> <p>Det var mange ubesvarte spørsmål i undersøkelsen, og dette gjør at det ikke kan generaliseres for hele oljebransjen ut fra resultatene av undersøkelsen</p>

Stikkord for nettsøk:

Samfunnsansvar	Leder	Oljebransjen
Holdning	CSR	Spørreundersøkelse

Innhold

1	Introduksjon	5
1.1	Hva er CSR?	5
1.2	Modell for innovativt CSR-arbeid	6
1.3	Undersøkelse av lederes holdninger til CSR	6
1.4	Hypoteser	7
1.5	Metode	7
2	Teori	8
2.1	CSR-typene Filantropi, CSR-Integrasjon og CSR-Innovasjon	8
2.2	Lederes holdninger, og eventuell påvirkning på CSR-arbeidet	10
2.2.1	Ansvarsfølelse hos ledere	11
2.2.2	Tro på gevinst av CSR	12
2.2.3	Usikkerhet rundt lønnsomheten	13
2.2.4	Lederes gjennomføringskraft	14
2.2.5	Bakgrunn for hypoteser	15
2.3	Hypoteser	16
3	Metode	16
3.1	Utarbeiding av spørreskjema	16
3.1.1	Replisering av spørsmål om holdninger til CSR	17
3.1.2	Bedriftenes tilhørighet i CSR-inndelingen til Halme og Laurila (2009)	19
3.1.3	Bakgrunnsspørsmål	19
3.2	Utvalg	21
3.2.1	Utvalg Oljebransjen	21
3.2.2	Bedriftsregisteret Proff	21
3.2.3	NACE-koder	22
3.2.4	Segmentering ut fra antall ansatte	23
3.2.5	Eksklusjon av bedrifter som har Staten som største eier	23
3.3	Anskaffelse av e-postadresser	24
3.4	Gjennomføring av spørreundersøkelsen med Google Docs	25
3.4.1	Utarbeiding	25
3.4.2	Utsendelse	25
3.4.3	Eksklusjon av bedrifter med under 50 ansatte	26
4	Resultater	26
4.1	Rekoding	27
4.2	Skalabruk	27
4.3	Analyse av fordelingen av svarene for påstandene om holdninger til CSR	28
4.4	Korrelasjonsmatrise	28
4.5	Faktoranalyse	30
4.5.1	Undersøkelse av Cronbach's alfa for andre kombinasjoner av påstander	32
4.6	Multipel regresjonsanalyse	33
4.6.1	Logistisk regresjon - Ordinal Logistic Fit	34
4.6.2	Fjerning av bakgrunnsvariabelen om utenlandserfaring	34
4.6.3	Resultater fra analysene av de tre modellene fra hypotesene	34
4.6.4	Viktigste funn fra analysene	36
5	Diskusjon	38
5.1	CSR er et komplekst fenomen	38

5.2	Undersøkelsen er begrenset til CSR-typene i Halme og Laurilas (2009) rammeverk	39
5.3	Uppreis angivelse av CSR-type	39
5.4	Globale ulikheter innenfor CSR	40
5.5	Feilkilder fra den statistiske analysen	40
5.6	«Missing values»	41
6	Konklusjon	41
6.1	Hypotesetestene	41
6.2	Generalisering	43
7	Begrensninger	43
7.1.1	Generelle feilkilder ved spørreundersøkelser	43
7.1.2	Overfladisk undersøkelse	44
7.1.3	Manuelt utvalg av NACE-bransjer	44
8	Forslag til videre forskning	45
8.1.1	Krav fra aksjonærer	45
8.1.2	Bakgrunnen for ledernes holdninger	46
9	Referanser	46

1 Introduksjon

Dette er en masteroppgave i Innovasjon og entreprenørskap ved Universitetet i Oslo/Høgskolen i Bergen. Et av kursene på studiet var om teknologiledelse, og en egen del av dette kurset gjaldt teorier om bedrifters samfunnsansvar eller Corporate Social Responsibility (CSR). Det var forelesningene i dette som gav inspirasjonen til denne oppgaven.

1.1 Hva er CSR?

CSR er en samlebetegnelse på det samfunnsansvaret som bedrifter har som går utover lovpålagte plikter, og som bedriftene frivillig tar på seg. Det antas at bedrifter har et slikt ansvar for samfunnet som av og til går utover å følge lover (McWilliams, Siegel og Wright, 2006), og at de i tillegg til dette også har konkret ansvar for forretningsforbindelser og kunder (Blowfield og Frynas, 2005). Utover dette generelle nivået varierer tolkningene av bedriftsansvar veldig (Halme og Laurila, 2009, s. 327).

Begrepet CSR er konkretisert oversiktlig i en fem-delt definisjon som har kategorisert mange eksempler på bedrifters vanligste CSR-aktiviteter (Mijatovic og Stokic, 2010, s. 538-539):

1. Aktiviteter angående ansatte (Rettigheter, trygghet, goder etc.)
2. Aktiviteter angående kunder (Ærlig produktinformasjon, overvåking av leverandører, etisk reklame, trygge produkter etc.)
3. Aktiviteter angående miljøvennlighet/forurensningskontroll
4. Aktiviteter angående samfunnet (Utvikling i lokalsamfunnet, donering, sponsing etc.)
5. Aktiviteter angående økonomisk transparens (Ærlig informasjon om virksomheten, etisk regnskapsføring etc.)

Det finnes mange søster-konsepter innenfor CSR (Garriga og Melé, 2004; Meehan, Meehan og Richards, 2006; Waddock, 2004). På bakgrunn av dette likestilles for enkelhets skyld begrepet CSR med Corporate Responsibility (CR) i denne undersøkelsen. Disse to begrepene har vært brukt om hverandre i flere av artiklene som refereres i teksten.

1.2 Modell for innovativt CSR-arbeid

Siden dette master-studiet i stor grad dreier seg om innovasjon i bedrifter ville det vært interessant å undersøke teorier om CSR-innovasjon. Dette er muligens et område som folk flest ikke umiddelbart setter i sammenheng med forretningsutvikling og nye, lønnsomme ideer. Men det kan hevdes at hvis bedrifter initierer bærekraftige CSR-tiltak og leverer nye løsninger på sosiale eller miljømessige problemer, så kan det rettferdiggjøres å kalle dette samfunnsansvarlig (Halme og Laurila, 2009, s. 330).

CSR er et tema og et satsningsområde som vokser, og som med alle andre nye systemer er det viktig at de blir bærekraftige. Derfor mener jeg at det kan være viktig å undersøke om bedriftsledere forstår CSR, og i tillegg hvilke lønnsomme muligheter det kan gi.

Halme og Laurila (2009) har delt CSR-arbeid inn i de tre typene Filantropi (veldigighet), CSR-Integrasjon og CSR-Innovasjon, og de hevder at det kan være mest lønnsomt for bedrifter å drive med innovative CSR-aktiviteter. Fordi deres modell er tredelt, oversiktlig og samtidig hevder å definere bærekraftige CSR-typer er det tatt utgangspunkt i denne modellen i undersøkelsen av bedrifters CSR-arbeid.

Halme og Laurila (2009) antar at deres arbeid er et av de første forsøk på å koble økonomisk utfall med måter å implementere CSR-aktiviteter på (Halme og Laurila, 2009, s. 326), og derfor vil det være ekstra interessant å bygge opp en undersøkelse av holdninger til CSR rundt denne nye teorien.

1.3 Undersøkelse av lederes holdninger til CSR

Det kan stilles spørsmålsteget ved om det er lønnsomt for bedrifter å drive med CSR-aktiviteter, men hva ledere mener om CSR og lønnsomheten i det er imidlertid lite belyst.

Hensikten med denne undersøkelsen er å undersøke dette opp i mot bedriftenes egen plassering av CSR-aktivitetene sine innenfor definisjonen til Halme og Laurila (2009). Slik kan man få en indikasjon på om lederes holdninger vil påvirke implementering av CSR-aktiviteter, og slik sett også om lederne har gjennomføringskraft i bedriftene generelt. Denne undersøkelsen av en eventuell sammenheng mellom holdninger til CSR og faktisk implementerte CSR-aktiviteter er hovedtemaet for undersøkelsen i denne oppgaven.

I lederskapslitteraturen har det vært økende interesse for å undersøke toppledelsens oppfatninger av CSR og handlinger de kan utføre i forbindelse med saker relatert til sosialt ansvar (Zu og Song, 2009, s. 107). Men det hevdes at det trengs mer forskning for å få bedre forståelse av sammenhenger mellom lederverdier på den ene siden, og bedrifters utbytte på den andre siden (Waldman og Siegel, 2008, s. 128). Dette er et tema som jeg ønsker å belyse nærmere i min oppgave.

1.4 Hypoteser

De tre hypotesene i oppgaven er bygget opp rundt Halme og Laurilas (2009) tredelte definisjon av CSR-typer. Spørsmålet er om lederes holdninger til CSR og mulig lønnsomhet knyttet til dette kan påvirke bedriftenes praktisering av disse CSR-typer.

1.5 Metode

For å gjennomføre undersøkelsen har jeg sendt ut en elektronisk spørreundersøkelse til daglig leder i bedrifter i norsk oljebransje. I etterkant ble det gjennomført statistiske analyser av svarene for å avdekke eventuelle sammenhenger.

2 Teori

2.1 CSR-typene *Filantropi, CSR-Integrasjon og CSR-Innovasjon*

Måten CSR implementeres på vil med all sannsynlighet påvirke utfallet av det, inkludert det økonomiske (Porter og Kramer, 2006). Alle aktiviteter relatert til CSR vil ikke bidra positivt til økonomiske resultater, men noen vil (Barnett, 2007; Lankoski, 2007). Med andre ord, spørsmålet er ikke bare om bedrifter praktiserer CSR eller ikke, men også hvilken type CSR de praktiserer. Hillmann og Keim (2001) og Barnett og Salomon (2006) har også demonstrert at innholdet og operasjonaliseringen av CSR har en effekt på bedrifters økonomiske resultat. Halme og Laurila (2009) tar utgangspunkt i disse studiene og skisserer tre brede, pragmatiske CSR-typer som et rammeverk for forholdet mellom ulike typer CSR og økonomiske resultater (Halme og Laurila, 2009, s. 326).

For å etablere et rammeverk og for å kunne vurdere typer av CSR-aktiviteter, har Halme og Laurila (2009) som nevnt satt opp tre dimensjoner som kan beskrive hvordan bedriftene praktiserer CSR-aktivitetene sine (Halme og Laurila, 2009, s. 329):

1. Forholdet mellom CSR-aktivitetene og bedriftens kjernevirksomhet
2. Formålet med CSR-aktivitetene
3. Det forventede utbyttet fra CSR-aktivitetene

De mener videre at det er mulig å trekke ut disse tre følgende CSR-typene som er forskjellige fra hverandre (Halme og Laurila, 2009, s. 329):

1. Filantropi (Vekt på veldedighet, sponsing, frivillig arbeid etc.)
2. CSR-Integrering (Vekt på å utføre eksisterende virksomhet mer ansvarlig)
3. CSR-Innovasjon (Vekt på å utvikle nye forretningsmodeller for å løse sosiale og miljømessige problemer)

Dette er fremstilt på følgende måte:

	CSR-typer		
	Filantropi	CSR-Integrasjon	CSR-Innovasjon
Dimensjoner for CSR-aktiviteter			
Forhold til kjernevirksomheten	Utenfor bedriftens kjernevirksomhet	Nært opp til eksisterende kjernevirksomhet	Utvidelse av kjernevirksomhet en eller utvikling av ny virksomhet
Formål med CSR	Ekstra-aktiviteter	Miljømessig og sosialt nivå på eksisterende operasjoner i virksomheten	Utvikling av nye produkter eller tjenester
Forventet utbytte	Forbedring av image og andre faktorer for omdømmet	Forbedring av miljømessige og sosiale aspekter ved kjernevirksomheten	Utbedring av sosiale eller miljømessige problemer
Eksempel	Donering til veldedige formål	ISO-sertifisering av bedrifter	Salg av hus til fattige kombinert med mikrokreditt

Figur 1 - Sammenligning av CSR-typer (Halme og Laurila, 2009, s. 330)

Det er først de seneste årene at det har utviklet seg en trend om å se på CSR som en kilde til innovasjon for forretningsvirksomhet (Halme og Laurila, 2009, s. 329), som i CSR-Innovasjon. Hovedideen her er at man skal prøve å løse problemer for vanskeligstilte grupper i et samfunn, samtidig som man skaper nye virksomheter eller lønnsomme forretningsideer for bedrifter (Bendell og Visser, 2005; Fox, 2004; Prahalad, 2005; Prahalad og Hammond, 2002; Prahalad og Hart, 2002; WBCSD, 2004).

En lignende modell for samme trenden er den nye øko-effektive forretningsmodellen (Halme, Anttonen, Kuisma, Kontoniemi og Heino, 2007; Lovins, Lovins og Hawken, 1999). Denne modellen tar utgangspunkt i utvalgte sosiale og/eller miljømessige problemer som kilde for innovasjon av ny virksomhet (Hart, 2005), og etterspør en utvidelse av den eksisterende CSR-typologien.

De tre CSR-typene kan oppsummeres som følger:

Den første CSR-typen, Filantropi, gjelder veldedige handlinger og det å bruke bedrifters ressurser til å «gjøre noe godt». Veldedige handlinger finner sted utenfor bedriftens umiddelbare virksomhet og det forventes ingen direkte økonomiske fordeler fra dem. Dette er altså ekstraaktiviteter som ikke tilhører kjernevirksomheten. En bedrift kan indirekte prøve å minimere offentlig inngripen og forbedre omdømmet og markedsmulighetene med slik filantropisk aktivitet (Godfrey, 2005).

Bedrifter som derimot kjennetegnes av CSR-Integrasjon prøver å kombinere CSR med operasjonene i kjernevirksomheten sin (Halme og Laurila, 2009, s. 329). Disse forventer gjerne å oppnå fordeler som forbedret omdømme, kostnadskutt, risikoreduksjon og fordelaktig lovgivning (Halme og Laurila, 2009, s. 330).

Den tredje CSR-typen, CSR-Innovasjon, er forskjellig fra de to første typene på flere måter. Det viktigste er at her tar en bedrift et miljømessig eller sosialt problem som kilde til forretnings-innovasjon og prøver å utvikle nye produkter eller tjenester som tilbyr en løsning på problemet. I motsetning til filantropi kan dette være en vinn-vinn situasjon. Mens bedriften prøver å utvikle ny virksomhet som skal lindre et miljømessig problem eller hjelpe en svak gruppe, vil de også prøve å skape omsetning for bedriften (Halme og Laurila, 2009, s. 330). Det finnes case-baserte beviser på at CSR-Innovasjon har høyt potensial for lønnsomhet både for bedrifter og for samfunnet (Prahalad, 2005).

2.2 Lederes holdninger, og eventuell påvirkning på CSR-arbeidet

Toppledere er vanligvis i en posisjon til å påvirke implementering av CSR-initiativer (Waldman og Siegel, 2008, s. 117), og det hevdes at lederes intensjoner kan være noe av bakgrunnen for disse (Wood, 1991, s. 758-769; Waldman og Siegel, 2008, s. 126).

Disse påstandene er jeg enig i, og de blir en forutsetning for problemstillingen i undersøkelsen min. Den er basert på at det er sammenheng mellom hva ledere tenker om CSR og hvilke CSR-aktiviteter de får gjennomført i bedriftene i praksis.

Hvilken av CSR-typene Filantropi, CSR-Integrasjon eller CSR-Innovasjon bedrifter benytter i praksis kan ledere oppgi ved å svare på spørsmål om CSR-aktivitetene deres sett i forhold til definisjonen til Halme og Laurila (2009).

Waldman og Siegel (2008) har forsket på lederes verdier og hvilken påvirkning dette har for både CSR og lønnsomhet i bedrifter. Det er uklart om etisk adferd som CSR-aktiviteter rettet mot ytre interessenter er drevet av nestekjærlighet eller av egen interesse (Rollinson, 2002, s. 44), og Waldman etterlyser en forklaring på hvorfor ledere engasjerer seg i CSR (Waldman og Siegel, 2008, s. 129).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i dette spørsmålet for å undersøke om ledere mener at CSR-arbeid kan være lønnsomt, og om en slik positiv holdning er utslagsgivende for hvilke CSR-aktiviteter de gjennomfører. Det forventes at ledere som har positive holdninger til CSR i større grad vil definere seg selv innenfor CSR-Innovasjon fremfor Filantropi.

2.2.1 Ansvarsfølelse hos ledere

Det har vært argumentert for at motivasjon bak CSR kan være basert på egoisme (Baier, 1993). Tilhengere av at CSR burde innebære å ofre av bedriftens midler stiller spørsmål ved om CSR kun benyttes med tanke på profitt (Halme og Laurila, 2009, s. 330).

Det er en mulighet at lederes individuelle karakteristikk kan spille inn ved beslutninger om implementering av CSR, og at visse ledere har større sannsynlighet for å handle «ansvarlig» og å gjennomføre dette (Waldman og Siegel, 2008, s. 118). Hemingway og Maclagan (2004) støtter denne påstanden og hevder at personlige verdier er en av drivkreftene bak CSR. Zu og Song (2009) hadde tilsvarende oppfatning under utarbeidingen av sin undersøkelse av lederes holdninger til CSR (Zu og Song, 2009, s. 107).

Jeg er av den oppfatning at lederes personlige holdninger har innvirkning på praktisering av bedrifters CSR-arbeid, fordi holdninger kan antas å påvirke handlinger.

For å sette dette i perspektiv kan det være greit å se nærmere på begrepet ansvar og betydningen av det. Winter (1991) påstod at individer med sterk ansvarsfølelse er i stand til å kontrollere oppførselen sin gjennom indre mekanismer. Ansvarsfølelsen er hovedsaklig basert på en individuell moralsk standard rettet mot omtanke for andre, og en trang til å handle etter denne standarden og til å være ansvarlig for sine handlinger. Begrepet «andre» kan også forstås i en videre betydning og inkludere ikke bare aksjonærer, men også andre interessenter som lederen har ansvar for, som ansatte og kunder (Waldman og Siegel, 2008, s. 121).

Waldman argumenterer for at ledere som tar hensyn til flere grupper blant bedriftens interessenter i beslutningsprosessen, faktisk kan ende opp med bedre resultater for bedriftene (Waldman og Siegel, 2008, s. 123).

Ledere som legger mindre vekt på profitt og kostnadskontroll, kan bli betraktet som mer inspirerende og visjonære, og på grunn av dette oppnå bedre resultater. Hvis et strengt lønnsomhetsfokus alltid skulle ligge til grunn, kan det tenkes at det sjelden ville blitt vist sosialt ansvarlig lederskap (Waldman og Siegel, 2008, s. 129).

Waldman mener at ledere ikke bare bør drive med CSR når det er påvist en sterk sammenheng med lønnsomhet. Dette er fordi denne tilnærmingen kan hindre ledere fra å ta initiativ til CSR-aktiviteter som kan hjelpe på lønnsomheten på lang sikt (Waldman og Siegel, 2008, s. 122).

Denne påstanden virker noe idealistisk for meg med tanke på at bedriftslederes oppgave er å forvalte bedriftens midler fornuftig og sørge for overskudd. Det er påvist at økonomisk sterke bedrifter oftere implementerer CSR-tiltak (Zu og Song, 2009). Det er min oppfatning at det fortsatt ikke er godt nok dokumentert at initiativer og visjonært, innovativt CSR-arbeid vil forbedre lønnsomheten.

Men jeg er enig i argumentasjonen til Waldman og Siegel (2008), Hemingway og Maclagan (2004) og Zu og Song (2009) om at ledere kan tenkes å styre etter egen ansvarsfølelse. Det er denne påstanden som vil bli undersøkt i denne oppgaven ved å måle holdninger til CSR og eventuelle sammenhenger med praktiserte CSR-typer. Jeg har ingen klare forventninger til hvor ledere med høy ansvarsfølelse vil definere seg i Halme og Laurilas (2009) modell, eller om holdningene deres til CSR kan defineres som positive eller negative.

2.2.2 Tro på gevinst av CSR

Et av bedriftslederes ansvarsområder er å sørge for lønnsomhet i bedriftene. Og det kan tenkes at det er mulig å tjene penger på CSR-tiltak hvis dette blir planlagt på en bærekraftig måte. Ideen bak denne undersøkelsen er at mange ledere kan ha innsett dette, og vil prøve å skape en vinn-vinn-situasjon basert på CSR-tiltak som er lønnsomme både for bedrifter og samfunn.

Lederskapsforskere har for eksempel rettet mye oppmerksomhet mot bedrifters initiativer for å drive CSR-aktiviteter (Christmann og Taylor, 2001, 2002; Delmas og Terlaak, 2001; King, Lenox, og Terlaak, 2005), særlig i miljøretningen. Siegel hevder at disse initiativene gjøres av

strategiske grunner, og ikke fordi ledere ønsker å opptre moralsk ansvarlig (Waldman og Siegel, 2008, s. 125). Siegel hevder også at lønnsomhetsfokus er viktig og at det ikke er moralisme og etikk som er styrende for lederes beslutningstaking når det gjelder CSR (Waldman og Siegel, 2008, s. 126). Dette støttes av studien til Zu og Song (2009) hvor det ble funnet at lederes personlige holdning til CSR ikke var avgjørende for implementering av CSR-aktiviteter. De fant i stedet at det oftest er bedrifter med god økonomi som implementerer CSR, selv om lederne i disse bedriftene hadde negative holdninger til CSR. Dette indikerer at det kan ligge økonomiske insentiver bak ledernes CSR-initiativer (Zu og Song, 2009).

Det er også påvist at bedrifter er klar over at de bør utvikle CSR-aktiviteter som gir økonomisk gevinst (Husted og Allen, 2007, s. 604). Men Waldman setter spørsmålsteget ved om bedriftene virkelig har et lønnsomhetsfokus mot CSR (Waldman og Siegel, 2008, s. 129). Jeg antar at norske bedriftsledere ikke vil prøve å benytte CSR som en ny, viktig kilde til inntjening. Dette er fremdeles en relativt ny og uutprøvd type virksomhet innenfor næringslivet, og de fleste ledere vil sannsynligvis heller forsøke å tjene penger basert på bedriftens eksisterende kompetanse, selv om CSR-aktiviteter kan gi fordeler som forbedret omdømme, kostnadsutt, risikoreduksjon og fordelaktig lovgivning (Halme og Laurila, 2009, s. 330).

En studie viser at det er lite sannsynlig at bedrifter vil misbruke CSR-tiltak kun med tanke på egen vinning. Bruk av moral på en lønnsom eller kalkulerende måte kan føre til at ledere blir sett på som utspekulerte, og dette kan resultere i skadelige utfall (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans og May, 2004).

Min oppfatning er at norske ledere vil prøve å implementere CSR-aktiviteter, men at de samtidig vil prøve å gjennomføre dette på en lønnsom og bærekraftig måte. Spørsmålet i denne undersøkelsen er om positiv holdning til CSR også betyr at lederne svarer at de i større grad driver CSR-aktiviteter innenfor CSR-Innovasjon fremfor Filantropi.

2.2.3 Usikkerhet rundt lønnsomheten

Siegel mener at ledere ikke bør engasjere seg mer i moralisme og etikk før det finnes flere teoretiske og empiriske beviser for sammenhenger mellom motiver, etikk, moralisme og

utbytte (Waldman og Siegel, 2008, s. 126). Denne påstanden mener jeg går for langt i å skape et rent utgiftsbilde av CSR.

Det er en mulighet for at den komplekse hverdagen til mange bedriftsledere medfører at det er mange tilfeldigheter som avgjør når det gjelder driften av virksomheten og implementering av CSR-aktiviteter.

Det kan være vanskelig å avgjøre når en leder bør benytte logikk og/eller intuisjon i beslutningsprosesser (Waldman og Siegel, 2008, s. 122). Mintzberg (1973) pekte på hvordan ledere ofte tvinges til å ta avgjørelser uten særlig informasjon eller datagrunnlag. Jeg er tvilende til disse ideene om at ledere kan drive bedrifter over tid basert på stor grad av intuisjon og magefølelse, selv om det selvfølgelig kan gi suksess i enkelte avgjørelser. I noen tilfeller vil ledere fatte beslutninger uten en klar forståelse for lønnsomhet (Waldman og Siegel, 2008, s. 123). Husted og De Jesus Salazar (2006, s. 87) viste at bedrifter kan benytte strategisk CSR selv om de kan være usikre på mulighetene de har for å utnytte alle fordelene ved slike investeringer.

Globale samfunnsorganisasjoner er også bekymret for at bedrifter omtaler CSR positivt utad og gjennomfører noen tiltak, men at de tviler på at CSR kan være en forretningsmulighet (Husted og Allen, 2007, s. 606).

Dette antar jeg at er en vanlig praksis, ettersom CSR er et moderne fenomen og fordi det foreløpig ikke har kommet opp noen sikre oppskrifter på lønnsomme tiltak. Derfor er dette noe av det sentrale som skal måles i denne undersøkelsen, ved at det måles hva lederne tenker om CSR og lønnsomhet, og hvilke type CSR-arbeid de faktisk gjennomfører. Jeg mener det er sannsynlig at ledere som er usikre på lønnsomheten av CSR vil ha negative holdninger til CSR, samt at de i større grad vil definere seg i det første nivået, Filantropi, i Halme og Laurilas (2009) modell.

2.2.4 Lederes gjennomføringskraft

Den viktigste forutsetningen for undersøkelsen min er likevel at ledere generelt har påvirkningskraft i organisasjonene sine, og at dette også gjelder implementering av CSR. Dette kan som nevnt undersøkes ved å spørre ledere om holdninger til CSR på den ene siden, og praktiserte CSR-aktiviteter på den andre siden.

Jeg forutsetter og påstår at ledere har denne påvirkningskraften, med støtte i lederskapsforskning som har vist at lederen i en bedrift har en hovedrolle i strategisk

beslutningstaking og fordeling av ressurser (Hosmer, 1982; Mintzberg, 1978). Dette støttes opp av andre forskeres undersøkelser som viser at lederes erfaring, verdier og personlighet kan påvirke blant annet strategiske valg og bedrifters ytelse (Finkelstein og Hambrick, 1996; Hambrick og Mason, 1984; Jackson, 1992; Slater og Dixon-Fowler, 2009, s. 485). Det påstås også at organisasjoner delvis kan bli refleksjoner av sine ledere (Hambrick og Mason, 1984). Det er mulig at slik påvirkningskraft også vil gjelde for implementering av CSR-aktiviteter. Forskning har støttet forholdet mellom bedriftsledere og CSR (Hemingway og Maclagan, 2004; Simerly, 2000; Thomas og Simerly, 1994; Wood, 1991; Agle, Mitchell og Sonnenfeld, 1999). Dette støtter opp under hovedproblemstillingen i undersøkelsen, og viser at det kan være hensiktsmessig å undersøke om det finnes en slik sammenheng mellom holdninger til CSR og implementering av CSR-aktiviteter. Jeg ser for meg at ledere med god gjennomføringskraft i større grad vil definere seg innenfor CSR-Innovasjon fremfor Filantropi, men at det er usikkert om det er en sammenheng mellom holdninger til CSR og gjennomføringskraft.

2.2.5 Bakgrunn for hypoteser

Waldman etterlyser en teori som kan hjelpe til med å guide ledere i deres balansering av lønnsomhet mot intuisjon og verdier i jakten på en sosialt ansvarlig lederskapspraksis (Waldman og Siegel, 2008, s. 129). Waldman og Siegel (2008) håper at det utvikles en modell hvor lønnsomhet og moral går sammen, i stedet for å komme i konflikt (Waldman og Siegel, 2008, s. 123). Halme og Laurilas (2009) modell er en mulig løsning på dette, men spørsmålet er om denne modellen er overbevisende nok til at ledere velger å implementere CSR-aktiviteter.

Menneskelig motivasjon og oppførsel er iboende komplekst, og kan ledere være basert på en kombinasjon av moralske verdier og lønnsomhetstenkning (Waldman og Siegel, 2008, s. 126). Dette er jeg enig i, og jeg ønsker å undersøke hvordan bedriftslederne velger å arbeide ut fra denne kombinasjonen av krav.

Som nevnt over er jeg tilhenger av teorien om at lederes personlige holdninger og ansvarsfølelse påvirker praktisering av CSR-arbeid, både fordi jeg tror ledere har dette i seg og fordi jeg er tilhenger av oppfatningen om at ledere i utgangspunktet har påvirkningskraft i

sine organisasjoner. Jeg har respekt for ledere og utfordringene de møter i arbeidet med å lede bedrifter, og de velges vanligvis ut etter en omfattende prosess med krav om å ha oppnådd resultater tidligere. Dermed er jeg uenig i at en viktig del av deres beslutninger i den daglige driften kan være basert på tilfeldigheter eller ren magesfølelse, uten krav til lønnsomhet. Jeg har ikke tro på at tilfeldigheter spiller noen stor rolle i daglig drift av bedrifter, men tenker heller at det ligger bevisste tanker bak de fleste tiltak som settes i gang av bedrifter, inkludert CSR-aktiviteter.

2.3 Hypoteser

Teoriene og påstandene som er lagt frem og diskutert legger dermed grunnlaget for denne undersøkelsens tre hypoteser:

- H₁: Det er sammenheng mellom lederens holdning til CSR og bedriftens CSR-aktiviteter sett i forhold til bedriftens kjernevirksomhet.
- H₂: Det er sammenheng mellom lederens holdning til CSR og bedriftens formål med CSR-aktivitetene.
- H₃: Det er sammenheng mellom lederens holdning til CSR og bedriftens forventede utbytte fra CSR-aktivitetene.

3 Metode

3.1 Utarbeiding av spørreskjema

Det ble valgt å benytte kvantitativ metode og elektronisk spørreskjema for denne undersøkelsen, ettersom det ble besluttet å måle holdninger blant en stor gruppe ledere i et utvalg på over 200 norske bedrifter. Det ble bestemt å kontakte daglig leder i bedriftene fordi denne lederen forventes å ha oversikt over alle sider ved bedriften, samt innvirkning på

bedriftens CSR-arbeid. Svar fra disse lederne ville kunne gi et datasett som videre kunne brukes til å beregne statistiske sammenhenger mellom holdninger og type CSR-arbeid.

Spørreskjemaet måtte inneholde en måling av lederes holdning til CSR, samt spørsmål om ledernes definering av hvor bedriften befinner seg i rammeverket til Halme og Laurila (2009), og bakgrunnsspørsmål. For at et tilstrekkelig antall skulle svare var det viktig å ikke gjøre spørreskjemaet for omfattende. Det endelige spørreskjemaet inneholdt 24 spørsmål som det ble anslått at det ville ta under 5 minutter å svare på.

3.1.1 Replisering av spørsmål om holdninger til CSR

Andre forskere har undersøkt lederes holdninger til CSR tidligere og operasjonalisert dette. For denne delen av denne norske undersøkelsen ble det besluttet å bruke spørsmål som Zu og Song (2009) har brukt i en undersøkelse av kinesiske bedriftsledere. De har utarbeidet en spørreundersøkelse basert på informasjon fra CSR-litteratur, reformering av statseide bedrifter, studier av industri og myndigheter, og undersøkelser av eierskaps-restrukturering (Zu og Song, 2009, s. 106). En del av spørsmålene fra spørreundersøkelsen deres vil bli replisert i denne undersøkelsen.

Zu og Song (2009) hadde blant annet til hensikt å avdekke lederes egentlige motivasjon for CSR, og de har benyttet 11 påstander for å identifisere lederes holdninger til CSR. I undersøkelsen ble lederne bedt om angi holdningene sine for eller imot disse påstandene. De aktuelle spørsmålene hadde en fem-trinns Likert-skala med svaralternativer fra «Helt uenig» til «Helt enig», samt «Vet ikke»:

Zu og Songs (2009, s. 109) 11 påstander om kinesiske lederes holdninger til CSR (Denne originale nummereringen er brukt i teksten i denne oppgaven, men ikke på spørreskjemaet):

1. Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt.
2. Positivt omdømme i samfunnet kan oppnås ved å vise at man er involvert i sosialt ansvarlige tiltak.

3. En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner.
4. Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt.
5. Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere.
6. Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån.
7. Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer.
8. Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnssaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak.
9. Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet.
10. For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk.
11. Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige.

Faktoranalyse kan deretter brukes for å skille påstandene, og for å identifisere de egentlige faktorene bak oppfatningene deres. Dette kan siden gi en indikasjon på om lederne virkelig er for eller imot CSR (Zu og Song, 2009, s. 109).

Hensikten med å ta med disse påstandene og gjøre faktoranalyse av svarene er at når total-scoren fra hver respondent blir summert, blir til slutt en individuell CSR-rate utviklet på grunnlag av scoren deres (Zu og Song, 2009, s. 111).

Disse 11 påstandene ble altså replisert i sin helhet, mens statistisk metode fra artikkelen ble delvis replisert.

3.1.2 Bedriftenes tilhørighet i CSR-inndelingen til Halme og Laurila (2009)

Etter Zu og Songs (2009) 11 påstander om holdninger, kom de tre spørsmålene om hvor bedriften befinner seg i CSR-definisjonen til Halme og Laurila (2009) (Spørsmål 13-15):

13 - Hvordan er bedriftens samfunnsansvarlige aktiviteters art sett i forhold til bedriftens kjernevirksomhet?

14 - Hva er formålet med bedriftens samfunnsansvarlige aktiviteter?

15 - Hva er forventet utbytte av bedriftens samfunnsansvarlige aktiviteter?

Disse tre spørsmålene hadde tre svaralternativer (samt «Annet/Vet ikke») basert på Halme og Laurilas (2009) definisjon, se vedlagt figur 19.

3.1.3 Bakgrunnsspørsmål

Valg av bakgrunnsspørsmål er viktig for å kunne finne eventuelle andre sammenhenger i undersøkelsen enn de som fremsettes i hypotesene. Det ble valgt ut ni ulike bakgrunnsspørsmål for denne undersøkelsen, på bakgrunn av antakelser om andre mulige påvirkningsfaktorer:

- Spørsmålene om kjønn (Nummer 16), alder (Nummer 17) og utdanning (Nummer 19) er konvensjonelle demografiske variabler som er tatt med for å gi allmenn informasjon om en person. Det ble valgt intervall på 5 år for alder for at det skulle bli vanskeligere å identifisere respondenter.

- Spørsmålet om utenlandserfaring (Nummer 18) er tatt med på bakgrunn av en undersøkelse av lederes utenlandsoppdrag og eventuell påvirkning på deres senere CSR-arbeid (Slater og Dixon-Fowler, 2009). Erfaring med å leve og arbeide i et fremmed land er en av flere «bredere» leder-karakteristikk som får oppmerksomhet fra organisasjonsforskere (Carpenter, Pollock og Leary, 2003; Gregersen, Morrison og Black, 1998).

- Spørsmålet om største aksjonær (Nummer 20) er tatt med for å gi allmenn informasjon om bedriftene.

- Spørsmålet om antall ansatte (Nummer 21) er viktig fordi det er påvist sammenhenger mellom bedrifters størrelse og Corporate Social Performance (Graves og Waddock, 1994). Forskere har påpekt at CSR-teoriene er best anvendbare på store bedrifter (Halme og Laurila, 2009, s. 336), og at det hovedsaklig er store bedrifter som driver CSR-arbeid (Husted og Allen, 2007, s. 602). På dette spørsmålet var det fire valg basert på inndelingen til Europakommisjonen, som beskrives i kapittelet om utvalget.

- Spørsmålet om hvilken avdeling i bedriften som er ansvarlig for CSR-arbeidet (Nummer 22) er tatt med på bakgrunn av Brammer og Millingtons (2003) undersøkelse av betydningen dette har for CSR-arbeidet. Svaralternativene sentraladministrasjon, CSR-avdeling og markedsavdeling er hentet fra denne undersøkelsen (Brammer og Millington, 2003, s. 231-214).

- De to siste spørsmålene (Nummer 23-24) skal vise lederens kvalitative oppfatninger av bedriftens generelle ytelse og frekvensen av nye produkter.

Spørsmålet om ytelse er hentet fra arbeidene til Wiklund og Shepherd (2003), Dess og Robinson (1984) og Pearce, Robbins og Robinson (1987), og det er tatt med fordi det er funnet at bedrifter med god økonomi med større sannsynlighet har ledere med positiv holdning til CSR (Zu og Song, 2009, s. 116). Waddock og Graves (1997) har også påvist sammenheng mellom bedrifters ytelse og CSR.

Spørsmålet om nye produkter er hentet fra Sandvik og Sandvik (2003), og er tatt med fordi forskning viser sammenheng mellom FoU-satsing og CSR (McWilliams og Siegel, 2000; Waldman, Siegel og Javidan, 2006).

Disse spørsmålene hadde svaralternativer som for de 11 påstandene om holdninger.

Det ble presisert for deltakerne at CSR i denne undersøkelsen regnes som aktiviteter som går utover det lovpålagte. Dette ble skrevet i overskriftene i hver del av undersøkelsen fordi CSR-teoriene forutsetter dette. I Halme og Laurilas (2009) teori er bedriftsansvar behandlet som policy'er og aktiviteter som går utover obligatoriske forpliktelser som økonomisk ansvar (Å være lønnsom) og lovpålagt ansvar (Å følge lovverket og etterfølge reguleringer) (Halme og Laurila, 2009, s. 326-327).

3.2 Utvalg

3.2.1 Utvalg Oljebransjen

Jeg ønsket å gjennomføre undersøkelsen innenfor norsk oljebransje, av flere årsaker. Det er en viktig bransje i Norge både med tanke på inntekter til staten og sysselsetting, og jeg har selv erfaring derfra. På et globalt plan har oljebransjen også hatt rykte på seg for å være profittstyrt og utnyttende, spesielt i utviklingsland. Det kunne være interessant å undersøke hvordan norske oljebedrifter forholder seg til samfunnsansvar i Norge sett i lys av dette.

Det er også praktisk å undersøke denne bransjen når det skal sendes ut en undersøkelse til over 200 bedrifter, ettersom det ikke er mange bransjer i Norge som er representert med så mange bedrifter.

3.2.2 Bedriftsregisteret Proff

For å finne aktuelle bedrifter til undersøkelsen var det nødvendig å benytte en form for internettbaserte bedriftsregistre. Utvalget av bedrifter til denne undersøkelsen ble gjort ved hjelp av bedriftsregisteret Proff (www.proff.no). Denne tjenesten tilbys av bedriften Eniro Norge AS, som er en av fire norske medlemmer av den europeiske bransjeforeningen for bedriftsregistre, European Association of Directory Publishers (EADP) (www.eadp.org). På bakgrunn av dette ble Proff vurdert til å være et troverdig bedriftsregister.

3.2.3 NACE-koder

For å segmentere etter bransjetilhørighet benytter Proff seg av EUs NACE-koder, som også benyttes av Statistisk Sentralbyrå og i Norsk standard for næringsgruppering (SN2007). Standarden er først og fremst beregnet for bruk i offisiell norsk statistikk. Hovedformålet er å gi regler og retningslinjer for næringsklassifisering og entydige definisjoner av statistiske enheter. Næringsklassifiseringen blir på den måten ensartet, noe som er nødvendig for å sammenlikne og analysere statistikk for avgrensede næringer over tid, og på tvers av kilder og type undersøkelser (www.ssb.no)

NACE-kodene er tallkoder for ulike bransjer, og disse får man velge mellom under «Lag lister» inne på www.proff.no. Her står også navnet på hver enkelt bransje, og ved å gå gjennom listen kan man manuelt identifisere alle bransjer som kan forbindes med for eksempel oljeindustrien.

Dette endte med at følgende NACE-bransjer ble identifisert:

06.100 – Utvinning av råolje

06.200 – Utvinning av naturgass

09.101 – Boretjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass

09.109 – Andre tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass

30.113 – Bygging av oljeplattformer og moduler

30.116 – Innrednings- og installasjonsarbeid utført på borerigger og moduler

50.204 – Forsyning og andre sjøtransporttjenester for offshore

Under «Lag lister» er det også mulig å sortere ut fra selskapsform. I denne undersøkelsen er alle selskapsformer tatt med.

Etter en manuell gjennomgang av listene viste det seg at bransjen «06.100 - Råolje» også inkluderte alle bedriftene fra bransjene «09.101 - Boretjenester» og «09.109 - Andre tjenester», for søk på bedrifter med minimum 11 ansatte.

Bedriftsdatabase Proff oppdateres kontinuerlig, og listene som har vært brukt i denne undersøkelsen er basert på data fra 24.03.2011.

3.2.4 Segmentering ut fra antall ansatte

Videre var det av praktiske hensyn nødvendig å avgrense søket ut fra antall ansatte i bedriftene. Det ble valgt å forholde seg til anbefalingen som Europakommisjonen benytter for inndeling av bedrifter etter antall ansatte:

Stor \geq 250 ansatte

Mellomstor $<$ 250 ansatte

Liten $<$ 50 ansatte

Mikro $<$ 10 ansatte

Definisjonen av bedriftene i disse gruppene inneholder også krav om å være innenfor visse økonomiske grenser, men det blir det sett bort fra i denne undersøkelsen (Internettside, Europakommisjonen).

Det ble tatt utgangspunkt i bedrifter med ned til 10 ansatte, ettersom bedrifters samfunnsansvar er mindre aktuelt for små bedrifter (Halme og Laurila, 2009, s. 336; Husted og Allen, 2007, s. 602). Men Proff opererer med intervaller på 5 for antall ansatte i bedriftene. Dette gjorde at bedrifter med 10 ansatte havnet i gruppen «6-10», noe som gav et veldig stort antall svært små bedrifter i utvalget. Derfor ble utvalget i stedet begrenset med en nedre grense på 11 ansatte.

Intervallene på 5 for antall ansatte gjør at man må ta et valg angående bruk av nedre eller øvre verdi for antall ansatte med tanke på inndeling av bedriftene. I denne undersøkelsen er det nedre verdi for antall ansatte som er brukt ved inndeling i store, mellomstore og små bedrifter.

3.2.5 Eksklusjon av bedrifter som har Staten som største eier

Statoil ASA og Petoro AS var inkludert i utvalget fra Proff, men er utelatt fra videre undersøkelser ettersom staten er deres største aksjonær. Zu og Song (2009) konkluderte med at ledere i statseide bedrifter har større sannsynlighet for å ha positive holdninger til CSR (Zu og Song, 2009, s. 116). Statoil ASA har dessuten et mye høyere antall ansatte enn de andre bedriftene i undersøkelsen, Proff oppgir at de har over 10000 ansatte. Dermed var det naturlig

å skille ut disse to bedriftene, og undersøkelsen er dermed definert til å gjelde privateide selskaper i norsk petroleumsbransje.

3.3 Anskaffelse av e-postadresser

I tillegg til navn på bedriftene, bransjetilhørighet, antall ansatte og regnskapsopplysninger, ga Proff også opplysninger om adresse og telefonnummer, hvem som er daglig leder, styreleder og største aksjonær. Det lå ikke opplysninger om e-postadresser på denne bedriftsdatenbanken. Dette medførte at de personlige e-postadressene til daglig leder i alle bedriftene måtte anskaffes på annet vis.

Den endelige listen fra Proff ble på 216 bedrifter (Se vedlagte figurer 23 og 24), og det første som ble gjort var å besøke nettsidene til alle bedriftene. Mange bedrifter hadde e-postadressen til daglig leder liggende åpent, og det ble funnet totalt 68 e-postadresser på denne måten. I de fleste tilfellene var det oppgitt samme person som daglig leder både på bedriftens internettsider og på Proff. Men i motsatt fall er det e-postadressen til daglig leder som er oppgitt på internettsiden som er blitt brukt.

De resterende 148 bedriftene var det nødvendig å ringe til, for å spørre om resepsjonen kunne oppgi e-postadressen til daglig leder i forbindelse med denne undersøkelsen. E-postadresser for generelle henvendelser som de fleste bedriftene oppgir på internettsidene sine er ikke benyttet med mindre det var eneste adresse bedriften ville oppgi.

Siden det ikke ble ringt til alle bedriftene er de ikke blitt behandlet likt når det gjelder innsamling av e-postadresser, men daglig leder har ikke blitt kontaktet personlig i noen av bedriftene (med unntak av to tilfeller hvor samtalen ble satt over). Ledere som hadde sin e-postadresse liggende åpent på internett ble i utgangspunktet ansett som positive til forespørsler utenfra.

I de fleste tilfellene oppgav bedriftene e-postadressen til daglig leder, men det hendte også at de oppga adressene til lederens sekretær/assistent, bedriftens innboks for generelle henvendelser, eller adressen til en annen leder i bedriften. Kun et fåtall bedrifter avsto å delta på undersøkelsen, og noen måtte også si nei ettersom undersøkelsen var skrevet på norsk. Et par bedrifter ble det gitt opp å få tak i etter flere forsøk på telefon i ordinær arbeidstid.

3.4 Gjennomføring av spørreundersøkelsen med Google Docs

Det er veldig praktisk å benytte seg av elektroniske og nettbaserte løsninger, det er både billig og raskt. Ved å benytte et elektronisk spørreskjema på internett kan man sende det på e-post til mottakerne, og de kan fylle ut skjemaet når det måtte passe. De fleste slike programmer er også laget slik at innsamlede data lagres i en datafil når respondenten sender inn svarene. Slik sparer man tid hvis det er mange deltakere.

3.4.1 Utarbeiding

Google (www.google.com) har en egen løsning for å utarbeide internettbaserte spørreundersøkelser. Dette er en mulighet som alle Google-brukere har gratis tilgang til, gjennom Google Docs. Dette finner man når man er logget på Google med brukeren sin, og man velger videre filtypen «Spreadsheet». Her er det mulig å legge inn spørsmål og velge hvilken måte det skal kunne besvares på. For spørsmålene i denne undersøkelsen var det i de fleste tilfeller naturlig med multiple-choice, men det ble også gitt mulighet for flere svar på ett av spørsmålene. Videre kan man selv velge lay-out og eventuell bakgrunn, og lengde på hver side.

På første side er det avsatt plass til en introduksjonstekst hvor man for eksempel kan presentere seg selv og prosjektet, og hvor lang undersøkelsen er etc. Som en progresjonsindikator var det skrevet på hvert spørsmål hvilket nummer det var i rekken av de totalt 24 spørsmålene. Det ble også lagt inn elektronisk krav om utfylling («Required») på alle spørsmål slik at respondentene ikke skulle glemme noen spørsmål og etterlate «Missing values» i datasettet.

Når introduksjonstekst, overskrifter og spørsmål er ferdig skrevet inn, lagres dette som en fil på brukerens Google-konto.

3.4.2 Utsendelse

Mottakerne av undersøkelsen vil få en e-post som inneholder introduksjonsteksten i undersøkelsen, samt en link som vil føre dem rett til en egen internettside for innfylling av spørsmålene. De kan da klikke på svaralternativene og til slutt sende inn besvarelsen, som er

anonym. En svakhet og viktig feilkilde ved spørreskjema i Google Docs er at det ikke er noen sperre mot at en person kan sende inn flere besvarelser. Dette kan være et problem for eksempel ved utsendelse til bedrifters e-post-adresse for generelle henvendelser, fordi det kanskje er flere personer som besøker denne innboksen og kan komme til å videresende undersøkelsen til ulike personer i bedriften.

Det stod skrevet i introduksjonsteksten i undersøkelsen at den var ment for daglig leder i bedriftene, slik at sekretærer, resepsjonister og andre ledere skulle forstå hvem undersøkelsen egentlig var ment for, og at det var meningene til øverste leder som var ønsket.

Utsendelsen av undersøkelsen ble påbegynt om morgenen den 25. mars. Ut på dagen viste det seg at Google hadde satt en begrensning på 100 utsendelser per dag, slik at utsendelsen av denne undersøkelsen måtte skje over to dager. Til slutt var undersøkelsen sendt ut til 166 forskjellige e-post-adresser. Den 3. april ble det sendt ut separate e-poster til alle deltakerne med takk for deltakelsen og melding om at undersøkelsen ville bli avsluttet den 4. april. Totalt var det kommet inn 48 svar.

3.4.3 Eksklusjon av bedrifter med under 50 ansatte

På grunn av lav svarprosent på 12 % blant små bedrifter ble alle 10 svar fra disse bedriftene eliminert. Da gjenstod 38 svar fra store og mellomstore bedrifter, og videre analyser reflekterer dermed funn fra denne gruppen.

4 Resultater

Dataene ble analysert med den hensikt å undersøke om det er en sammenheng mellom holdninger til CSR og CSR-arbeid slik som postulert i hypotesene, og om eventuelle andre sammenhenger med bakgrunnsvariabler kunne avdekkes i tillegg.

4.1 Rekoding

Før beregningsarbeidet ble satt i gang, ble tekst-svarene på alle spørsmål med Likert-skala omkodet til tall fra 1-6.

Videre ble alle «Vet ikke»-verdier (Tallverdi 6) slettet og dermed omgjort til «Missing values». Det oppgis i analysen hvor mange tallverdier som har vært med.

Påstandene 8, 10 og 11 (Original nummerering) om holdninger til CSR skiller seg ut fra de andre påstandene ved at spørsmålsformuleringen er negativt vinklet mot CSR. Dette gjorde at svarverdiene for disse spørsmålene måtte reverseres for at målingen av holdning til CSR skal bli korrekt.

4.2 Skalabruk

Siden datafilen ble importert til JMP med tekst-svar måtte egenskapene for kolonner med spørsmål med Likert-skala manuelt gjøres om til numeriske/kontinuerlige. Dette er nødvendig for at analysene skal bli korrekte. I dette datasettet gjaldt dette for spørsmål 2-12 (Påstander om holdninger), 17 (Alder), 21 (Antall ansatte), 23-24 (Bedriftens ytelse og nyskaping) som ble definert som kontinuerlige.

Spørsmål 1, 16, 18-20 og 22 ble definert som nominelle.

De tre spørsmålene om hvordan bedriftene jobber med CSR (Nummer 13-15), er klassifisert som ordinale. Dette er fordi skalaen som er brukt i denne undersøkelsen er basert på Halme og Laurilas (2009) inndeling i tre nivåer, og disse tre nivåene representerer ikke nødvendigvis det absolutte minimum og maksimum innenfor lønnsomme CSR-typer. Det er for eksempel ikke mulig å si at det første nivået, «Filantropi», er et «nullpunkt» innen CSR-typer, og det er heller ikke mulig å si at det siste nivået «CSR-Innovasjon» er en maksimalverdi. De tre nivåene er dermed grove inndelinger som ikke følger noen definert skala.

4.3 Analyse av fordelingen av svarene for påstandene om holdninger til CSR

For påstandene om holdninger til CSR ble det undersøkt om fordelingen av svarene var god, fordi det er ønskelig med en sentral tendens i dataene (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 163-164). Det er høye gjennomsnittsverdier for flere av påstandene i tabellen under, som kan skyldes ekstremverdier som gir et feilaktig inntrykk av hva som skjuler seg bak tallene.

Påstand 2 skiller seg ut fra de andre med høye verdier for beliggenhetsmålene Skewness og gjennomsnittsverdi, og spesielt for Kurtosis. Det ble derfor besluttet å gjennomføre faktoranalyser både med alle påstandene, og med påstand 2 trukket ut. Faktoranalyser behandles i et eget avsnitt senere.

Påstand (Orig. Nr.)	Gjennomsnitt	Skewness	Kurtosis
1	4,395	-2,213	3,996
2	4,711	-3,6	14,993
3	2,243	0,626	-1,21
4	4,211	-0,844	2,115
5	4,417	-0,668	-0,483
6	2,758	-0,047	-0,989
7	3,946	-0,93	1,953
8	3,919	-0,905	-0,108
9	3,703	-0,874	0,007
10	2,143	1,266	1,548
11	1,865	0,964	0,312

Figur 2 - Beliggenhetsmål

4.4 Korrelasjonsmatrise

For å kunne presentere en korrelasjonsmatrise over de uavhengige variablene var det nødvendig å omkode de to nominelle variablene som hadde kun to valg, det vil si bakgrunnsspørsmålene om kjønn og utenlandserfaring. Disse fikk dummy-verdiene 0 og 1 (Kvinne = 1, Ja = 1), og ble gjort om til kontinuerlige verdier. Da kan man sette opp en korrelasjonsmatrise for de uavhengige variablene, med unntak av nominelle verdier med flere enn to valg. Nominelle variabler med mer enn to valg er ikke mulig å ta med i en slik matrise

som denne. Dummy-kodingen av de to spørsmålene er kun gjort i forbindelse med korrelasjonsmatrisen, i de øvrige beregningene i undersøkelsen er de definert som nominelle variabler.

Korrelasjonsmatrisen viser styrken på det lineære forholdet mellom hvert par av variabler, og i dette tilfellet er det lav korrelasjon i de fleste par. Dette indikerer at utvalget av bakgrunnsvariabler er godt, fordi det ikke er noe tydelig mønster i hvordan respondentene svarer på disse spørsmålene.

Korrelasjonsmatrise

	Mean	SD	Kjønn	Alder	Utenl.	Ansatte	Ytelse	Nyskap.	Faktor 1	Faktor 2
Kjønn	0,1842	0,3929								
Alder	5,6316	1,1252	0,0965							
			-							
Utenlandserfaring	0,7632	0,4309	0,374*	0,0939						
Antall ansatte	2,5263	0,5060	0,1789	0,1124	0,0913					
			-							
Ytelse (Spm. 23)	3,4242	0,8303	0,2418	0,2352†	0,2052	0,1197				
Nyskap. (Spm. 24)	3,4412	1,0785	0,1316	0,3330†	0,1121	0,2082	0,6279***			
			-							
Faktor 1	2,1494	0,3223	0,2184	0,1674	0,1486	-0,0177	0,1401	0,4116*		
					-				-	
Faktor 2	3,7994	0,7292	0,0897	0,1418	0,0681	0,0263	0,0862	-0,0947	0,0032	
			-		-				-	-
Faktor 3	1,8233	0,4294	0,0814	0,0007	0,1253	0,1556	-0,0985	-0,0023	0,0429	0,2771

Kjønn (Kvinne=1) og Utenlandserfaring (Ja=1) er dummy-kodet

Skala for Alder er 3-7 (Fra «35-39» til «55-59»)

Skala for Antall ansatte er 2-3 (Fra «50-249» til «Over 250»)

N=24

†: p<0,1

*: p<0,05

***: p<0,001

Figur 3 - Korrelasjonsmatrise

4.5 Faktoranalyse

Zu og Song (2009) gjennomførte faktoranalyse på de elleve påstandene om holdninger til CSR i sin undersøkelse, og denne delen av deres statistiske metode blir replisert i denne norske undersøkelsen. Denne metoden benyttes for å gi en enklere vekting og oppdeling av svarene som er gitt på påstandene om holdninger til CSR. Faktoranalyse er uansett fornuftig å gjøre ved større spørreundersøkelser, ettersom det er en metode som forenkler datasettet ved å slå sammen variabler i grupper/faktorer. Slik vil man forenkle arbeidet med analyser og fremstilling av tabeller.

Ved faktoranalyse må man foreslå et antall nye felles faktorer som man vil regne faktorladninger for. De elleve påstandene i denne undersøkelsen dekker flere tema, men det kan være naturlig å dele inn i disse tre faktorene:

1. CSR kan komme samfunnet til gode
2. CSR kan også komme bedrifter til gode
3. CSR er kostbare tiltak som ikke kommer bedrifter til gode

Faktoranalysen er gjort med de aktuelle påstandene med faktor-metoden Principal components, 3 på antall faktorer (som forklart over) og rotasjonsmetode Varimax for å gi tydelige faktorer.

Denne operasjonen gir oss oversikten Rotated Factor Pattern, som gir faktorladningene som brukes videre i analysen. Her er man på jakt etter de største faktorladningene i hver rad. Til slutt viser tabellen fra faktoranalysen de samlede holdningene til CSR redusert til 3 faktorer. Faktorladningene representerer en vekting av hver enkelt påstand som lederne har uttrykt i de 11 påstandene.

Faktoranalyse

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Påstander			
5 - Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere	0,708	-0,161	-0,097
4 - Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt	0,690	0,321	0,271
9 - Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet	0,627	-0,046	-0,266
6 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån	0,575	0,370	0,455
7 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer	0,570	-0,147	-0,026
11 - Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige	-0,309	0,092	0,052
1 - Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt	-0,176	0,878	0,087
2 - Positivt omdømme i samfunnet kan oppnås ved å vise at man er involvert i sosialt ansvarlige tiltak	-0,096	0,794	-0,042
3 - En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner	0,025	-0,359	0,726
8 - Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnsaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak	-0,225	0,042	0,674
10 - For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk	-0,017	0,294	0,510
Cronbach's alfa	0,574	0,670	-0,244

Factoring method: Principal components with Varimax rotation.

Eigenvalue 2,511. Explained Variance 59,48 %.

Figur 4 - Faktoranalyse med 3 faktorer, sortert etter høyeste faktorladninger

I tabellen er det tatt med verdier for Cronbach's alfa, som er et mål på reliabiliteten i hver gruppe av spørsmål. Verdiene for Cronbach's alfa fra denne faktoranalysen ligger mellom 0.24-0.67 og indikerer at reliabiliteten ikke er tilfredsstillende. En tommelfingerregel som brukes er at verdien skal være større enn 0.7, men ikke for nær 1 dersom et multipelt mål skal være reliabelt (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 173-175).

Analyser med 2, 4 og 5 faktorer ble også gjort for å undersøke om det ville gi bedre verdier for Cronbach's alfa. Ingen av disse andre forsøkene endte opp med bedre verdier for Cronbach's alfa (Se vedlagte figurer 9-11).

4.5.1 Undersøkelse av Cronbach's alfa for andre kombinasjoner av påstander

For å forsøke å få bedre verdier for Cronbach's alfa ble det kjørt nye faktoranalyser hvor påstand nummer 2 (Original nummerering) var utelatt. Dette er den påstanden som har mest ekstreme verdier i tabellen over beliggenhetsmål i avsnittet om resultater. En ny faktoranalyse uten denne påstanden kunne slik sett tenkes å gi en mer sikker analyse og bedre verdier for Cronbach's alfa. Det ble kjørt nye faktoranalyser med både 2, 3 og 4 faktorer, se vedlagte tabeller 6-8. Tabellene viser at man ikke får bedre verdier for Cronbach's alfa i disse analysene heller. I alle tilfellene er flertallet av verdiene enten under 0.7 eller veldig nær 1. Dette er nok en indikasjon på at reliabiliteten i påstandene om holdning til CSR ikke er god. Dette var kun en test for å se om undersøkelsen som helhet kunne fått større sikkerhet ved å ekskludere påstand 2. Det er altså ikke foretatt videre analyser uten påstand 2, det er fremdeles de opprinnelige dataene fra resultat-kapittelet som er grunnlaget for hypotesetestingen i denne oppgaven.

Påstandene i hver av de tre nye faktorene kan slås sammen i den videre analysen. En metode å gjøre dette på er å opprette tre nye kolonner i datasettet, basert på gjennomsnittsverdiene av

svarene på hver påstand i faktorene. I datasettet i JMP beregnes slike gjennomsnittsverdier ved å sette inn en kolonneformel med kommandoen for gjennomsnitt for hver av de aktuelle påstandene. I den samme formelen multipliseres hver påstand med sin beregnede faktorladning fra faktoranalysen, for å gi den korrekte vektning. Til slutt divideres dette på antall påstander i hver faktor og blir slik en vektet score for hver respondents holdning til CSR, fordelt på tre faktorer. I kolonnene i JMP gir dette verdier fra 1 til 5 hvor verdier under 3 betyr at de er negative til CSR, mens verdier over 3 betyr at de er positive til CSR.

Eksempel på kolonne-formelen for «Faktor 2»:

$$\left((\text{Gjennomsnitt av Spørsmål 1}) * 0.878 + (\text{Gjennomsnitt av Spørsmål 2}) * 0.794 \right) / (\text{Antall spørsmål, 2 i dette eksempelet}) = \text{Verdi i Faktor 2}$$

4.6 *Multippel regresjonsanalyse*

Hoveddataene som skal settes opp mot hverandre i hypotesene i denne undersøkelsen er av en type som gjør det naturlig å velge en form for multippel regresjonsanalyse med flere uavhengige variabler samtidig. Hensikten med analysen er å undersøke om det er signifikant sammenheng mellom de ulike uavhengige variablene og de avhengige variablene.

De avhengige variablene er de tre spørsmålene (13, 14 og 15) om hvilken CSR-type bedriftene mener de tilhører. Det må kjøres analyser av tre modeller, én for hver av disse avhengige variablene. De uavhengige variablene er først og fremst data for holdninger til CSR, som tidligere er redusert til 3 nye faktorer gjennom en faktoranalyse, samt alle bakgrunnsvariablene.

Ved å benytte multippel regresjon blir de tre nye faktorene analysert sammen som om de var én uavhengig variabel. Zu og Song (2009, s. 113) gjorde også om holdninger til CSR til én variabel i sin undersøkelse.

En slik multippel regresjonsanalyse vil vise hvor sterkt hver enkelt uavhengige variabel er korrelert med de avhengige variablene.

4.6.1 Logistisk regresjon - Ordinal Logistic Fit

De avhengige variablene i denne undersøkelsen er tidligere definert til å være på formen «Ordinal», og derfor foreslår JMP automatisk å benytte metoden Ordinal Logistic Fit som regresjonsanalyse-metode.

Logistisk regresjon er en type multippel regresjonsanalyse som kan benyttes i situasjoner som denne hvor den avhengige variabelen ikke er kontinuerlig. Metoden som brukes for å tilpasse modellen er en Chi-square sannsynlighetsrate-test.

Ordinal logistisk regresjon er også en Chi-square sannsynlighetsrate-test, men det er en enklere og mindre generell modell som er anbefalt når den avhengige Y-variabelen er på ordinal form. Det er færre parametre å estimere ved ordinal enn ved nominal logistisk regresjon (Fra Hjelp-funksjonen i JMP).

4.6.2 Fjerning av bakgrunnsvariabelen om utenlandserfaring

For to av modellene ville ikke JMP starte analysen med alle de opprinnelige uavhengige variablene samtidig. Ved å prøve å fjerne en variabel av gangen viste det seg at eneste mulighet for å få analysert alle tre modeller med identiske sett med bakgrunnsvariabler var hvis bakgrunnsvariabelen om utenlandserfaring ble fjernet. Denne bakgrunnsvariabelen ble dermed ekskludert fra resten av undersøkelsen.

4.6.3 Resultater fra analysene av de tre modellene fra hypotesene

Modeller regnes ofte som signifikante hvis sannsynligheten er under 0.05 (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 142-143). Slike sammenhenger med signifikans på 5%-nivå er merket med «*», og svakere sammenhenger på 10%-nivå er merket med «†»:

Avhengige variabler

	CSR-aktivitetenes art	Formål med CSR	Forventet utbytte av CSR
Uavhengige variabler			
Intercept 1	1,960 (472,025)	-36,036 (10757,983)	-35,369† (6,383)
Intercept 2	7,314 (472,029)	4,220 (6068,082)	-30,173† (6,241)
Faktor 1	-9,864† (5,183)	-4,352 (5,677)	-1,835 (2,509)
Faktor 2	2,522† (1,486)	2,396 (1,939)	-0,193 (0,949)
Faktor 3	1,230 (3,192)	5,819 (5,234)	15,371* (1,546)
Kjønn - Kvinne	1,363 (1,511)	18,060 (5823,325)	-6,931* (1,072)
Alder	2,047 (1,536)	-0,508 (1,246)	2,207† (0,931)
Utdanning - Annet	-7,033 (3775,300)	-29,629 (7764,434)	-2,069
Utdanning - Ingeniør	3,389 (1887,650)	14,019 (3882,217)	3,145 (0,888)
Eierskap - Andre	-8,165 (7,058)	-21,608 (14132,168)	12,475* (3,271)
Eierskap - Norsk	2,838 (3,841)	11,360 (7066,085)	-0,764 (2,416)
Antall ansatte	-3,185† (1,876)	-1,670 (2,068)	3,586 (1,622)
CSR-ansvarlig - Andre	5,855 (4247,211)	23,688 (7441,887)	-2,015 (2,318)
CSR-ansvarlig - HMS-avd.	-3,685 (1415,739)	-12,572 (4637,304)	5,106 (2,587)
CSR-ansvarlig - Markedsavd.	2,146 (1415,752)	4,218 (4887,094)	0,741 (3,401)
Ytelse (Spm. 23)	1,980 (2,407)	-2,223 (3,329)	-3,431 (1,370)
Nyskaping (Spm. 24)	-1,035 (1,660)	2,868 (2,530)	0,310 (1,100)
Chi-square	20,959	15,299	29,995*
R-Square (U)	0,461	0,489	0,571

†: $p < 0,1$

*: $p < 0,05$

Standard error i parentes

Figur 5 - Estimates fra Ordinal Logistic Fit

4.6.4 Viktigste funn fra analysene

Totalt sett har modellen for hypotese H_3 signifikant sammenheng med de uavhengige variablene.

Som man ser av tabellen bidrar de ulike spørsmålene til følgende sammenhenger relatert til faktorene og hypotesene:

- Svak sammenheng på 10%-nivå mellom CSR-aktivitetenes art og påstandene om CSR i Faktor 1 og 2.
- Ingen signifikant sammenheng mellom spørsmålet om formålet med CSR i hypotese H_2 .
- Signifikant sammenheng mellom spørsmålet om forventet utbytte av CSR og påstandene om holdninger til CSR i Faktor 3.

Den signifikante sammenhengen mellom Faktor 3 og spørsmålet om forventet utbytte av CSR er den eneste signifikante sammenhengen som er påvist blant spørsmålene fra hypotesene. Faktor 3 består av påstandene 3, 8 og 10 (Original nummerering). Det er ikke umiddelbart mulig å se sammenhengen mellom disse påstandene. Påstand 8 og 10 hører naturlig sammen og representerer en skepsis til CSR i form av frykt for høye kostnader. Påstand 3 gjelder ikke denne dimensjonen, men det er altså inkludert i Faktor 3 fordi det svarene på disse tre påstandene danner et tydelig mønster samlet sett.

Faktor 1 består av påstand 5, 4, 9, 6, 7 og 11. Påstand 5, 4, 9, 6 og 7 hører naturlig sammen og representerer en tro på at CSR kan være lønnsomt for bedrifter ved at det forbedrer omdømmet deres blant ulike interessenter. Påstand 11 representerer derimot en skepsis mot CSR basert på frykt for høye kostnader, og passer slik sett ikke inn med resten av påstandene i Faktor 1.

Faktor 2 består av påstand 1 og 2 som hører naturlig sammen. De representerer en positiv holdning til CSR ved å se på det som en type tiltak som ikke er kun en utgiftspost.

Alle disse tre faktorene står dermed i sammenheng med spørsmålet om CSR-aktivitetenes art ettersom utgifter til CSR er en naturlig begrensning for hvor tungt en bedrift vanligvis vil satse på CSR (Zu og Song, 2009). Dette kan forklare hvorfor det ble statistisk sammenheng mellom holdninger til CSR og hvordan bedriftene definerer seg innenfor nivåene i Halme og Laurilas (2009) modell.

Når det gjelder bakgrunnsspørsmålene er det sammenhenger mellom følgende spørsmål:

- Signifikant sammenheng mellom spørsmålet om forventet utbytte av CSR og ledernes kjønn.
- Signifikant sammenheng mellom spørsmålet om forventet utbytte av CSR og «Eierskap - Andre».
- Svak sammenheng på 10%-nivå mellom spørsmålet om CSR-aktivitetenes art og ledernes alder.
- Svake sammenhenger på 10%-nivå mellom spørsmålet om forventet utbytte av CSR og Intercept 1 og 2.

Korrelasjonsmatrisen viste at det var generelt lite korrelasjon mellom bakgrunnsvariablene, noe som indikerer at det er brukt et godt utvalg av bakgrunnsspørsmål som respondentene ikke svarer etter et tydelig mønster.

Den statistiske analysen har avdekket svak sammenheng mellom leders alder og ledernes forventede utbytte av CSR. Det er også funnet signifikant sammenheng mellom leders kjønn og ledernes forventede utbytte av CSR. Det har imidlertid ikke lyktes å finne forskningsartikler med undersøkelser som indikerer sammenhenger mellom typer CSR-arbeid og leders kjønn eller alder. Sammenhengene med disse konvensjonelle demografiske variablene kan derfor være spuriøse.

Analysene har også påvist signifikant sammenheng mellom lederes forventede utbytte av CSR og spørsmålet om hvem som er største eier i bedriften, nærmere bestemt med svaralternativet «Andre». Dette er dessverre et utydelig svaralternativ ettersom det representerer en mengde eierskapsformer, og det er ikke mulig å presentere noen nærmere forklaring på denne sammenhengen.

Ellers kommer det frem at JMP bare har tatt med 24 eller 25 svar i de tre beregningene. Det betyr at 13-14 respondenter har en eller flere «Missing values» på et av de involverte spørsmålene. Dette fører igjen til at svarprosenten på disse analysene blir lav, og at man med mindre sikkerhet kan generalisere for hele oljebransjen ut fra denne undersøkelsen.

5 Diskusjon

Det finnes en mengde usikkerhetsmomenter i denne spørreundersøkelsen som kan ha påvirket resultatet.

5.1 CSR er et komplekst fenomen

En av grunnene til at CSR er komplekst er at det er en del av et konsept som forbinder næringsliv med samfunn (Halme og Laurila, 2009, s. 327). Det kan derfor ha vært vanskelig for lederne å reflektere rundt så mange ulike typer CSR-aktiviteter i spørreundersøkelsen på

en gang. Begrepet sosialt ansvarlig lederskap kan være vanskelig å tolke, selv for lederskapsforskere (Waldman og Siegel, 2008, s. 126).

I litteraturen er CSR et samlebegrep for alle disse hensynene som bedrifter forventes å ta. I denne undersøkelsen ble respondentene forsøkt ledet inn på en definisjon av CSR i det første spørsmålet i undersøkelsen, som gikk ut på hvilke CSR-aktiviteter de hadde vært involvert i i det siste. Det er ingen som har svart «Annet» på dette spørsmålet, noe som kan tyde på at denne fem-delte definisjonen av CSR passer godt med ledernes oppfatning av begrepet.

5.2 Undersøkelsen er begrenset til CSR-typene i Halme og Laurilas (2009) rammeverk

Halme og Laurilas (2009) inndeling i tre klare CSR-typer er styrende i denne undersøkelsen. Det er ikke sikkert at bedriftene i undersøkelsen har virksomhet som passer godt til disse definisjonene. Det var imidlertid mulig å svare «Passer ikke» på disse spørsmålene, noe som flere har gjort.

5.3 Upresis angivelse av CSR-type

De tre typene CSR er inndelt kun i tre nivåer, noe som i seg selv vil føre til upresise angivelser.

Disse tre nivåene fremstår dessuten slik at det kan virke mer høyverdig å svare at man tilhører et av de øvre nivåene, og noen ledere kan kanskje ha blitt fristet til dette.

Definisjonen er ment å skildre den dominerende CSR-typen til en bedrift. Det er en grov visualisering av en generell teori og gjelder ikke nødvendigvis for alle individuelle tilfeller (Halme og Laurila, 2009, s. 335).

De tre CSR-typene er med andre ord idealiseringer som ikke kan adskilles fullstendig i praksis. En bedrift kan også ha en CSR-portefølje som inneholder aktiviteter som hører til flere av typene. Denne sameksistensen av ulike aktiviteter hindrer uansett ikke inndelingen av bedrifter ut fra hvilke type CSR-handling som dominerer i operasjonene deres (Halme og Laurila, 2009, s. 331).

5.4 Globale ulikheter innenfor CSR

Som nevnt er CSR et komplekst fenomen som forbinder næringsliv med samfunn. Siden samfunn er forskjellige må nødvendigvis også oppfatninger av bedriftsansvar være forskjellige (Halme og Laurila, 2009, s. 327).

Ulike nasjonale, kulturelle og sosiale sammenhenger krever ulike typer ansvar fra bedrifter (Midttun, Gautesen og Gjolberg, 2006). For eksempel vil næringslivet gjerne bli møtt med høynede krav og forventninger i land hvor myndighetene eller frivillige organisasjoner ikke tar seg av sosiale nødvendigheter (Halme og Laurila, 2009, s. 327). CSR-krav er ulike mellom utviklingsland med ny-liberal økonomi og etablerte velferdsstater (Halme og Laurila, 2009, s. 336).

I denne undersøkelsen er de sentrale spørsmålene replisert fra en undersøkelse av kinesiske bedriftsledere. Forskerne Zu og Song arbeidet ifølge sin artikkel ved europeiske forskningsinstitusjoner i 2009, men spørsmålene deres ble sannsynligvis utarbeidet spesifikt med tanke på undersøkelsen deres av kinesisk bedriftskultur. De utførte en undersøkelse av bakenforliggende årsaker til holdninger til CSR og har dermed også hatt en annen problemstilling enn denne undersøkelsen. Men spørsmålene ble bedømt til å være generelle og universelle nok til å repliseres, og det er heller ingen forhold ved CSR i norsk oljebransje som tilsa at spørsmålene fra den kinesiske undersøkelsen skulle passe dårlig her i Norge. Ved å replisere denne delen av deres spørreundersøkelse har man altså i denne norske undersøkelsen forutsatt at validiteten i påstandene er god, også for norske forhold.

5.5 Feilkilder fra den statistiske analysen

Tallmaterialet fra undersøkelsen har vært gjennom en del bearbeiding i JMP. En utfordring var kodingen av svarene fra de elleve holdnings-påstandene til Zu og Song (2009). Det var nødvendig å gå gjennom påstandene og tolke om de var positivt eller negativt vinklet mot CSR. Påstand 9 (Original nummerering) ble tolket til å være for CSR, men dette forutsetter at man synes det er greit å benytte CSR som en form for PR. Disse tolkningene har betydning for svar-koding og videre analyser. I dette tilfellet ble påstand 8, 10 og 11 (Original nummerering) tolket til å være imot CSR, og dermed kodet med omvendte tallverdier i datasettet.

5.6 «Missing values»

Det var dessverre mange «Missing values» i besvarelsene fordi mange ledere har svart «Vet ikke», og det gjør at beregningene får høyere usikkerhet. I tabellene er det tatt med «Observations» som viser hvor mange svar som er med i beregningene, av et totalt utvalg på 118. I analysene i denne oppgaven er det 24 og 25 respondenter som er med.

Lederne hadde muligheten til å svare det nøytrale alternativet «Likegyldig» på de fleste av disse spørsmålene, men mange har på tross av dette valgt «Vet ikke». Det kan være fordi hele CSR-konseptet er for komplekst og ukjent for dem til at de har noen bestemt mening om disse temaene. Det kan også tenkes at dette er et resultat av at mange av besvarelsene faktisk ikke er utfylt av daglig leder, eller at påstandene hadde uforståelig ordlyd. Påstandene om holdninger til CSR ble replisert fra Zu og Song (2009) i sin helhet, og det ble ikke gjort validitetsvurderinger i forbindelse med denne norske undersøkelsen. Validiteten i disse påstandene kan i så måte ha vært dårlig.

I avsnittet om reliabilitet er det også påpekt at reliabiliteten i disse elleve påstandene er dårlig, og dette peker sammen mot at disse påstandene sannsynligvis ikke har vært noe godt mål for holdninger til CSR.

Det anses som sannsynlig at lederne har gjort et bevisst valg av alternativet «Vet ikke», og det er derfor besluttet at det ikke skal gjøres modifikasjoner i datasettet for å komme rundt dette problemet. Nye analyser med den nøytrale verdien 3 i stedet kunne vært et godt alternativ for spørsmålene med skala fra 1 til 5. Men dette ville heller ikke vært noen endelig løsning på problemet med «Missing values» (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 156-157).

6 Konklusjon

6.1 Hypotesetestene

Dataanalysene og hypotesetestingen har avdekket følgende når det gjelder de tre hypotesene i undersøkelsen:

- H_1 : Det er sammenheng mellom lederens holdning til CSR og bedriftens CSR-aktivitetens art.

Denne hypotesen får svak empirisk støtte.

- H_2 : Det er sammenheng mellom lederens holdning til CSR og bedriftens formål med CSR-aktivitetene.

Her er det ikke påvist noen statistisk sammenheng, og dermed er hypotese H_2 forkastet.

- H_3 : Det er sammenheng mellom lederens holdning til CSR og bedriftens forventede utbytte fra CSR-aktivitetene.

Denne hypotesen får empirisk støtte på signifikansnivå.

Det at hypotese H_3 får empirisk støtte viser at argumentasjonen og antakelsene fra teorikapittelet kan ha vært korrekte.

Men diskusjonen over har tatt opp en del usikkerhetsmomenter som kan tenkes å svekke påliteligheten i undersøkelsen. Inntrykket derfra er at dette har vært en undersøkelse som ikke har målt holdninger til CSR på en god måte. Verdiene for Cronbach's alfa indikerte ikke god reliabilitet for de elleve påstandene i noen av faktoranalysene som ble kjørt. I tillegg til dette var det mange som hadde svart «Vet ikke», noe som i dette tilfellet kan indikere at lederne ikke klarte å ta stilling til påstandene. Dette tyder på at CSR og holdninger til CSR er komplekst, og at problemstillingen i denne undersøkelsen også burde vært undersøkt med andre metoder for å se om det kunne gi mer pålitelige resultater.

Alle hypotesene i undersøkelsen er basert på samme grunnleggende problemstilling, og det at bare én av hypotesene får empirisk støtte gjør at man ikke kan konkludere med at det er generell sammenheng mellom holdninger til CSR og praktiserte CSR-typer hos bedriftene.

6.2 Generalisering

Det ble besluttet å eliminere små bedrifter fra undersøkelsen på grunn av lav svarprosent. Det vil si at det resterende utvalget var på 121 store og mellomstore bedrifter (Se vedlagt figur 23). Det er imidlertid naturlig å ekskludere DOF Sjø AS fra denne listen ettersom det fremstår som et datterselskap uten noen daglig leder på Proff. I tillegg er det som tidligere nevnt besluttet å ekskludere Statoil ASA og Petoro AS fra undersøkelsen. Da står man igjen med et totalt utvalg på 118 oljebedrifter.

I analysene i denne oppgaven er det 24 og 25 respondenter som er med (Se tabeller). Dette gjør at svarprosenten for disse spørsmålene blir 20-21%, noe som ikke regnes som godt (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 144). På grunn av «Missing values» kan det altså ikke generaliseres for hele utvalget av oljebedrifter ut fra resultatene fra denne undersøkelsen.

7 Begrensninger

7.1.1 Generelle feilkilder ved spørreundersøkelser

Når det gjelder gjennomføring av spørreundersøkelser er det mange kjente feilkilder. For det første kan man tenke seg at undersøkelsen er besvart av en annen enn antatt mottaker. I denne undersøkelsen ble flere av spørreskjemaene sendt til andre personer enn daglig leder. Det dreier seg om 19 bedrifter som oppgav adressen til lederens sekretær/assistent, og 6 bedrifter som oppgav adressen til andre ledere i bedriften (Se liste). Totalt gjelder det da 21.2 % av e-postene som ble sendt til de store og mellomstore bedriftene. Man kan ikke vite om disse har videresendt undersøkelsen til daglig leder eller noen andre, eller om de har svart selv. Selv om flesteparten ble sendt til lederes personlige e-post-adresser, kan man heller ikke vite om lederen deler sin innboks med andre, eller om hele undersøkelsen er videresendt fra lederen til

en annen person. Slik sett vil man ikke vite om resultatene fra denne undersøkelsen virkelig gjenspeiler holdningene til daglig leder.

Tre bedrifter ble utilsiktet ekskludert fra undersøkelsen fordi de ikke kunne svare på undersøkelser som var skrevet på norsk. Men disse utgjør bare 2.5 % av utvalget, og alternativet med å la nordmenn svare på spørsmål med engelske faguttrykk ble ansett som dårligere. De tre bedriftene som avsto kunne heller ikke ekskluderes fra utvalget (slik at man kunne omdefinere undersøkelsen til å gjelde norsk-språklige ledere), fordi man ikke vet om mange av de andre mottakerne heller ikke behersker norsk.

Google Docs har ingen funksjon for å fortelle om noen respondenter har svart to ganger. Dette er selvfølgelig noe som kan skje hvis en leder har videresendt undersøkelsen, men deretter velger å svare selv også.

En forutsetning som er gjort er at e-post-adresser som er funnet på bedriftenes internett-sider er i bruk. I de tilfellene hvor det ble ringt til bedriftene er det i så måte gjort en ekstra sjekk på e-post-adressen. I etterkant av undersøkelsen viste det seg også at 4 av e-post-adressene ikke fantes.

Men det ble ikke ringt til daglig leder personlig, og slik sett er det ikke gjort forskjellsbehandling (i form av tettere personlig kontakt) i forhold til de bedriftene hvor e-post-adressene ble funnet på internett.

7.1.2 Overfladisk undersøkelse

For det første er dette en overfladisk undersøkelse, som ser på holdninger til CSR på den ene siden, og praktisert type CSR-arbeid på den andre siden. Det er veldig mange faktorer forbundet med drift av organisasjoner som er hoppet over og utelatt, og som selvfølgelig kan påvirke valget av type CSR-arbeid i større grad enn ledernes holdninger. Derfor ble det valgt ut et sett med bakgrunnsvariabler også, og analysene av disse kommenteres senere. Andre mulige faktorer som påvirker valg av type CSR-arbeid og som burde undersøkes nærmere er også nevnt som forslag til videre forskning i konklusjonen.

7.1.3 Manuelt utvalg av NACE-bransjer

Utvalget av bedrifter til undersøkelsen ble gjort ved å bla manuelt gjennom listen med beskrivelser av NACE-bransjer på bedriftsdata-basen Proff og se etter begreper som kunne

forbindes med oljebransjen. Det er mulig at viktige bedrifter i norsk oljebransje er utelatt fra undersøkelsen fordi bransjekoden deres har blitt oversett i denne prosessen.

8 Forslag til videre forskning

8.1.1 Krav fra aksjonærer

Bedriftslederes verdier kan påvirkes fra mange hold, blant annet fra de viktigste interessentene som de jobber for. Aksjonærer i mange bedrifter krever oftere at bedriftene «gjør det godt ved å gjøre noe godt» (Waldman og Siegel, 2008, s. 122). Holdninger og ønsker fra aksjonærer og styre var ikke en del av denne undersøkelsen, selv om det utvilsomt er viktig å undersøke med tanke på utfallet av CSR-arbeid. Styret representerer eierne, og gir daglig leder føringer for hvordan de ønsker at bedriften skal drives. Styrets mening om CSR vil da selvfølgelig være viktig for hvordan bedriften håndterer dette, gjennom sin daglige leder.

En interessant vei å følge for videre forskning på problemstillingen kunne dermed være å skaffe sekundærdata som styrevedtekter fra bedriftene, og undersøke hva hver enkelt bedriftsleder har fått som føringer angående CSR.

Videre kunne styrelederne blitt invitert til en tilsvarende spørreundersøkelse som den som er sendt til de daglige lederne i denne undersøkelsen.

Mellomledere og ansatte som skal være med på å gjennomføre CSR-tiltak i bedriftene er også helt utelatt i denne undersøkelsen. Det kunne være interessant å undersøke om det er slik at daglig leder er positiv til CSR og lanserer planer for tiltak, men at de i mange tilfeller smuldrer bort på veien mot implementering i bedriftene på grunn av dårlig oppfølging blant øvrige ansatte eller dårlig gjennomføringsevne i bedriftene. I sammenheng med dette kunne man undersøkt hva slags organisasjonsstruktur bedriftene har, for å kunne si mer om forutsetninger for nettopp effektivitet ved implementering av nye CSR-tiltak.

8.1.2 Bakgrunnen for ledernes holdninger

Det var ikke rom for å inkludere undersøkelser av bakgrunnen for ledernes holdninger i denne oppgaven. Men påstandene om holdninger til CSR ble replisert fra undersøkelsen til Zu og Song (2009), og datasettet som nå er fremstilt kan benyttes til å gjøre en fullstendig replisering av deres undersøkelse av bakgrunnen for norske leders holdninger til CSR.

9 Referanser

Agle, B. R., R. K. Mitchell and J. A. Sonnenfeld: 1999, 'Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values', *Academy of Management Journal* 42(5), 507–525.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.: 2004, Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823.

Baier, K. (1993) Egoism, I: P. Singer (red.), *A Companion to Ethics*. Blackwell, Oxford.

Barnett, M. (2007) Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review* 32(3), s. 794–816.

Barnett, M. & Salomon, R (2006) Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance, *Strategic Management Journal* 27, s. 1101–1122.

Bendell, J. & Visser, W. (2005) World Review, *The Journal of Corporate Citizenship* 17, s. 5–20.

Blowfield, M. & Frynas, J. (2005) Setting New Agenda: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility, *International Affairs* 81 (3), s. 499-513.

- Brammer, S. & Millington, A. (2003) The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvement, *Journal of Business Ethics* 45, s. 213–226.
- Carpenter, M. A., Pollock, T. G. & Leary, M. M. (2003) Testing a Model of Reasoned Risk-Taking: Governance, the Experience of Principals and Agents, and Global Strategy in High-Technology IPO Firms, *Strategic Management Journal* 24 (9), s. 803–820.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2001) Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation in China. *Journal of International Business Studies*, 33, s. 438–458.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002) Globalization and the environment: Strategies for international voluntary initiatives. *Academy of Management Executive*, 16, s. 121–135.
- Delmas, M. A., & Terlaak, A. K. (2001) A framework for analyzing environmental voluntary agreements. *California Management Review*, 43 (3), s. 44–63.
- Dess, G. G., & Robinson, R. (1984) Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, s. 265–273.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis, West Publishing.
- Fox, T. (2004) Corporate Social Responsibility and Development. *Development* 47 (3), s. 29–36.
- Garriga, E. & Mele, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, s. 51–71.
- Godfrey, P. (2005) The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review* 30 (4), s. 777–798.

- Graves, S. B. & Waddock, S. A. (1994) Institutional Owners and Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal* 37 (4), s. 1034–1046.
- Gregersen, H. B., Morrison, A. J. & Black, J. S. (1998) Developing Leaders for the Global Frontier. *Sloan Management Review* 40 (1), s. 21–32.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset R. (2010) *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Halme, M., Anttonen, M., Kuisma, M. Kontoniemi, N. & Heino, E. (2007) Business Models for Material Efficiency Services: Conceptualization and Application. *Ecological Economics* 63, s. 126–137.
- Halme, M. & Laurila, J. (2009) Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, s. 325–339.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review* 9 (2), s. 193–206.
- Hart, S. (2005) Capitalism at the Crossroads: *The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's most Difficult Problems*. Upper Saddle River, Wharton School Publishing.
- Hemingway, C. A. & MacLagan, P. W. (2004) Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 5, s. 33–44.
- Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001) Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal* 22 (2), s. 125–139.
- Hosmer, L. T. (1982) The Importance of Strategic Leadership. *The Journal of Business Strategy* 3 (2), s. 47–58.

Husted, B. & De Jesus Salazar, J. (2006) Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies* 43 (1), s. 75–91.

Husted, B. W. & Allen, D. B. (2007) Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience. *Long Range Planning*, 40, s. 594-610.

Jackson, S. (1992) Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing. I: Shrivastava, P., Huff, A. & J. Dutton red. *Advances in Strategic Management*. Greenwich, JAI Press, s. 345–382.

King, A. A., Lenox, M. J., & Terlaak, A. (2005) The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standards. *Academy of Management Journal*, 48 (6), s. 1091-1106.

Lankoski, L. (2007) Differential Economic Impacts of Corporate Responsibility Issues. *Business & Society*, Prepublished October, 26, 2007.

Lovins, A., Lovins, L. & Hawken, P. (1999) A Road Map to Natural Capitalism. *Harvard Business Review*, 77 (3), s. 145–158.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2000) Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?, *Strategic Management Journal*, 21, s. 603–609.

McWilliams, A., Siegel, D. & Wright, P. (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), s. 1–18.

Meehan, J., Meehan, K. & Richards, A. (2006) Corporate Social Responsibility: The 3C-SR Model. *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), s. 386–398.

Midttun, A, Gautesen, K. & Gjolberg, M. (2006) The Political Economy of CSR in Western Europe. *Corporate Governance*, 6 (4), s. 369–385.

Mijatovic, I. S. & Stokic, D. (2010) The Influence of Internal and External Codes on CSR Practice: The Case of Companies Operating in Serbia. *Journal of Business Ethics*, 94, s. 533–552.

Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row.

Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9), s. 934–949.

Pearce, J.A.I., Robbins, D.K., & Robinson, R.B. Jr. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.

Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), s. 78–92.

Prahalad, C. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K. & Hammond, A. (2002) Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80 (9), s. 48–57.

Prahalad, C. K. & Hart, S. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, 26, s. 1–15.

Rollinson, D. (2002) *Organisational Behaviour: An Integrated Approach*. Harlow, Pearson Education.

Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003) The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4), s. 355-376.

Simerly, R. L. (2000) A Theoretical Examination of the Relationship Between Chief Executive Officers and Corporate Social Performance. *International Journal of Management*, 17 (2), s. 218–223.

Slater, D. J. & Dixon-Fowler, H. R. (2009) CEO International Assignment Experience and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 89, s. 473–489.

Thomas, A. S. & Simerly, R. L. (1994) The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination. *Journal of Business Ethics*, 13 (12), s. 959–968.

Waddock, S. (2004) Parallel Universes: Companies, Academics and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109 (1), s. 5–42.

Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997) The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), s. 303–319.

Waldman, D. A., Siegel, D. S. & Javidan, M. (2006) Components of CEO Transformation Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43 (8), s. 1703–1725.

Waldman, D. A. & Siegel, D. (2008) Theoretical and Practitioner Letters: Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19, s. 117–131.

Khoza, R., Manzoni, J. & Moura, J. (2004) *Doing Business with the Poor: A Field Guide*. Geneva, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Wiklund, J. og Shepherd, D.A. (2003) Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24, s. 1307-1314.

Winter, D. G. (1991) A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *Leadership Quarterly*, 2, s. 67–80.

Wood, D. J. (1991) Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), s. 691–718.

Zu, L. & Song, L. (2009) Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 88, s. 105–117.

Internettsider:

EADP:

<http://www.eadp.org/index.php?q=EADPMEMBERS&N1=2&N2=19&N3=0>

Europakommisjonen:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

Google:

www.google.com

Proff:

www.proff.no

SSB:

http://www.ssb.no/emner/10/01/nos_sn/

Software:

Hjelp-funksjonen i JMP

Vedlegg

Faktoranalyse uten påstand 2, 3 faktorer

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Påstand			
4 - Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt	0,767	0,173	0,159
6 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån	0,706	0,361	0,223
5 - Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere	0,648	-0,332	-0,135
9 - Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet	0,553	-0,365	-0,279
7 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer	0,467	0,009	-0,298
11 - Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige	0,281	-0,213	0,026
1 - Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt	-0,033	0,797	-0,045
10 - For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk	-0,035	-0,767	-0,029
3 - En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner	0,138	-0,198	0,822
8 - Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnssaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak	0,115	-0,157	-0,691
Cronbach's alfa	0,574	-0,967	-0,790

Factoring method: Principal components with Varimax rotation.
Eigenvalue 2,200. Explained Variance 52,99%.

Figur 6 - Faktoranalyse uten påstand 2, med 3 faktorer

Faktoranalyse uten påstand 2, 2 faktorer

	Faktor 1	Faktor 2
Påstand		
5 - Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere	0,730	-0,122
9 - Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet	0,670	-0,237
4 - Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt	0,650	0,465
7 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer	0,479	0,049
11 - Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige	0,326	-0,079
10 - For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk	0,203	-0,683
1 - Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt	-0,268	0,657
6 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån	0,526	0,631
8 - Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnssaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak	0,249	-0,364
3 - En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner	0,079	0,193
Cronbach's alfa	0,535	-0,178

Factoring method: Principal components with Varimax rotation.
Eigenvalue 2,199. Explained Variance 39,62%.

Figur 7 - Faktoranalyse uten påstand 2, med 2 faktorer

Faktoranalyse uten påstand 2, 4

faktorer

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Påstand				
5 - Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere	0,693	0,277	-0,099	0,091
9 - Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet	0,646	0,133	-0,199	0,207
10 - For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk	0,640	-0,421	0,013	-0,356
11 - Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige	0,344	0,091	0,051	0,020
6 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån	0,166	0,809	0,124	0,062
4 - Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt	0,341	0,713	0,110	0,135
1 - Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt	-0,523	0,581	-0,301	-0,381
3 - En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner	0,173	0,131	0,800	-0,229
8 - Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnsaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak	0,339	-0,032	-0,730	-0,155
7 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer	0,137	0,100	-0,075	0,927
Cronbach's alfa	0,425	0,511	-0,790	-

Factoring method: Principal components with Varimax rotation.
Eigenvalue 2,199. Explained Variance 64,45%.

Figur 8 - Faktoranalyse uten påstand 2, med 4 faktorer

Faktoranalyse med alle 11 påstander, 2 faktorer

	Faktor 1	Faktor 2
Påstand		
4 - Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt	0,739	0,326
5 - Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere	0,676	-0,273
6 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån	0,653	0,472
9 - Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet	0,582	-0,246
7 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer	0,550	-0,210
11 - Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige	-0,293	0,142
3 - En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner	0,098	0,041
1 - Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt	-0,106	0,822
2 - Positivt omdømme i samfunnet kan oppnås ved å vise at man er involvert i sosialt ansvarlige tiltak.	-0,049	0,677
10 - For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk	0,070	0,505
8 - Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnsaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak	-0,130	0,393
Cronbach's alfa	0,509	0,077

Factoring method: Principal components with Varimax rotation.

Eigenvalue 2,232. Explained Variance 38,88%.

Figur 9 - Faktoranalyse med alle påstander, 2 faktorer

Faktoranalyse med alle 11 påstander, 4 faktorer

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Påstand				
4 - Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt	0,780	0,242	0,164	0,055
5 - Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere	0,676	-0,238	-0,120	-0,171
6 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån	0,651	0,229	0,227	0,392
9 - Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet	0,580	-0,138	-0,305	-0,150
2 - Positivt omdømme i samfunnet kan oppnås ved å vise at man er involvert i sosialt ansvarlige tiltak.	0,061	0,857	-0,018	-0,099
1 - Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt	-0,049	0,851	-0,042	0,286
3 - En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner	0,119	-0,249	0,821	-0,050
8 - Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnsaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak	-0,094	0,143	0,710	0,113
10 - For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk	-0,018	0,107	0,170	0,843
7 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer	0,436	-0,399	-0,310	0,470
11 - Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige	-0,349	0,027	-0,076	0,384
Cronbach's alfa	0,570	0,670	-0,790	-0,008

Factoring method: Principal components with Varimax rotation.
Eigenvalue 2,232. Explained Variance 63,26%.

Figur 10 - Faktoranalyse med alle påstander, 4 faktorer

Faktoranalyse med alle 11 påstander, 5 faktorer

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Påstand					
6 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre bedrifters forhold til banker og hjelpe dem med å få lett tilgang på lån	0,780	0,205	0,231	0,231	0,071
9 - Det er ingen forskjell mellom å involvere seg i sosialt ansvarlige tiltak og å posisjonere seg for publisitet	0,672	-0,146	-0,252	-0,389	0,083
4 - Å delta i samfunnsprosjekter og forbedre lokal utvikling vil bedre bedrifters lønnsomhet på sikt	0,664	0,223	0,132	0,106	-0,438
7 - Sosialt ansvarlige tiltak kan forbedre en bedrifts forhold til investorer	0,461	-0,422	-0,340	0,405	-0,042
2 - Positivt omdømme i samfunnet kan oppnås ved å vise at man er involvert i sosialt ansvarlige tiltak.	0,070	0,859	-0,015	-0,087	-0,036
1 - Å engasjere seg i sosialt ansvarlige tiltak går ikke ut over hensynet til profitt	0,044	0,843	-0,055	0,270	0,144
3 - En sosialt ansvarlig bedrift kan unngå visse reguleringer som pålegges av myndighetene, og et godt forhold til myndighetene vil gi bedrifter mer fritak fra alle typer restriksjoner	0,168	-0,248	0,844	-0,093	0,053
8 - Bedrifter har allerede for mye ansvar i samfunnsaker og de burde ikke bli involvert i flere sosiale tiltak	-0,093	0,143	0,695	0,193	-0,019
10 - For mye sosialt ansvar kan hemme bedrifter økonomisk	0,043	0,084	0,099	0,912	0,072
11 - Bedrifter vil være mer villige til å ta sosialt ansvar når de er mer økonomisk bærekraftige	0,041	0,025	-0,006	0,038	0,856
5 - Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere	0,483	-0,249	-0,146	-0,092	-0,524
Cronbach's alfa	0,560	0,670	-0,790	-	0,323

Factoring method: Principal components with Varimax rotation.

Eigenvalue 2,232. Explained Variance 72,34%

Figur 11 - Faktoranalyse med alle påstander, 5 faktorer

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

Jeg er en student som har laget en spørreundersøkelse om lederes forhold til bedrifters samfunnsansvar. Dette er en del av min master-oppgave i Innovasjon og Entreprenørskap ved UiO. Undersøkelsen vil bli sendt til daglig leder i 200 selskaper i petroleumsbransjen. Den omfatter totalt 24 avkrysnings-spørsmål, og det vil ta under 5 min å svare. Undersøkelsen er utarbeidet i Google Docs og besvares anonymt via linken nedenfor, og data vil bli behandlet konfidensielt.

Jeg håper du vil hjelpe meg med dette innen 8. april!

På forhånd takk!

Du kan gjerne få tilgang til rapporten i mai, svar meg på torbjorn.espeland@gmail.com

Mvh Torbjørn Espeland, master-student ved UiO

* Required

Del 1 - Undersøkelse av hvilke samfunnsansvarlige aktiviteter bedriften har vært involvert i (utover det lovpålagte)

Hvilke typer samfunnsansvarlige aktiviteter har bedriften vært involvert i de siste 3 år? *

Spørsmål 1/24 - Flere svar mulig

- Aktiviteter angående ansatte (Rettigheter, trygghet, goder etc.)
- Aktiviteter angående kunder (Ærlig produktinformasjon, overvåking av leverandører, etisk reklame, trygge produkter etc.)
- Aktiviteter angående miljøvennlighet/forurensningskontroll
- Aktiviteter angående samfunnet (Utvikling i lokalsamfunnet, donering, sponing etc.)
- Aktiviteter angående økonomisk transparens (Ærlig informasjon om virksomheten, etisk regnskapsføring etc.)
- Annet/Vet ikke

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 12 - Spørreskjema, side 1

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Del 2 - Undersøkelse av lederes holdning til bedrifters samfunnsansvar (utover det lovpålagte)

Hvordan stiller du deg til følgende 11 påstander om samfunnsansvarlige aktiviteter:

Deltakelse i sosialt ansvarlige aktiviteter går ikke ut over jakten på profitt *

Spørsmål 2/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

Man kan oppnå et positivt omdømme i samfunnet ved å vise at man er involvert i sosialt ansvarlige aktiviteter *

Spørsmål 3/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

« Back

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 13 - Spørreskjema, side 2

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

En bedrift som opptrer sosialt ansvarlig eller har et godt forhold til myndighetene vil få mer frihet fra alle slags restriksjoner *

Spørsmål 4/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

Å delta i samfunnsprogrammer og støtte lokal utvikling vil øke bedrifters lønnsomhet på sikt *

Spørsmål 5/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

[« Back](#)

[Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 14 - Spørreskjema, side 3

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Bedrifter som oppfattes som sosialt ansvarlige kan forbedre forholdet mellom industri og arbeidere

*

Spørsmål 6/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

Sosialt ansvarlige aktiviteter kan forbedre en bedrifts forhold til banker og hjelpe dem til å få lettere tilgang på banklån *

Spørsmål 7/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 15 - Spørreskjema, side 4

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Sosialt ansvarlige aktiviteter kan forbedre en bedrifts forhold til investorer *

Spørsmål 8/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

Bedrifter har allerede hatt for stor belastning med samfunnssaker og de bør ikke bli involvert i flere sosiale aktiviteter *

Spørsmål 9/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

« Back

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 16 - Spørreskjema, side 5

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Det er ingen forskjell på involvering i sosialt ansvarlige aktiviteter og det å posisjonere seg for omdømmet i samfunnet *

Spørsmål 10/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

For mye sosialt ansvar kan være en økonomisk ulempe for bedrifter *

Spørsmål 11/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

« Back

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 17 - Spørreskjema, side 6

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Bedrifter ville være mer positive til å sette i gang med sosialt ansvarlige aktiviteter hvis de var økonomisk bærekraftige *

Spørsmål 12/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

« Back

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 18 - Spørreskjema, side 7

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Del 3 - Arbeidsstrategier i forbindelse med bedrifters samfunnsansvar (utover det lovpålagte)

Hvordan er bedriftens samfunnsansvarlige aktiviteter art sett i forhold til bedriftens kjernevirksomhet? *

Spørsmål 13/24

- Utenfor bedriftens kjernevirksomhet
- Nært opp til eksisterende kjernevirksomhet
- Utvider kjernevirksomheten eller blir til ny virksomhet
- Annet/Vet ikke

Hva er formålet med bedriftens samfunnsansvarlige aktiviteter? *

Spørsmål 14/24

- Ekstra-aktivitet
- Forbedret miljømessig og sosialt nivå på eksisterende virksomhet
- Utvikling av nye produkter/tjenester
- Annet/Vet ikke

Hva er forventet utbytte av bedriftens samfunnsansvarlige aktiviteter? *

Spørsmål 15/24

- Forbedret omdømme
- Forbedrede miljømessige og sosiale aspekter ved kjernevirksomheten
- Utbedring av sosiale og miljømessige problemer generelt
- Annet/Vet ikke

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 19 - Spørreskjema, side 8

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Avslutning - Bakgrunnsspørsmål

Leders kjønn

Spørsmål 16/24

- Kvinne
- Mann

Leders alder *

Spørsmål 17/24

- Under 30
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-64
- Over 65

Har leder arbeidserfaring fra utlandet? *

Spørsmål 19/24

- Ja
- Nei

« Back

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 20 - Spørreskjema, side 9

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Leders utdanningsretning *

Spørsmål 18/24

- Øk-adm
- Jus
- Ingeniør
- Annet

Hvem er største eier av bedriften? *

Spørsmål 20/24

- Norsk, privat aksjonær
- Utenlandsk, privat aksjonær
- Norsk, offentlig aksjonær
- Ansatte i bedriften
- Andre

Antall ansatte i bedriften *

Spørsmål 21/24

- 0-9
- 10-49
- 50-249
- Over 250

« Back

Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 21 - Spørreskjema, side 10

Kort spørreskjema fra masterstudent - Tema samfunnsansvar

* Required

Hvem er ansvarlig for bedriftens arbeid med samfunnsansvar? *

Spørsmål 22/24

- Sentraladministrasjonen
- Markeds-/PR-avdeling
- HMS-avdeling
- Andre/Passer ikke

Sammenlignet med våre viktigste konkurrenter er vår bedrifts totale ytelse (grad av suksess): *

Spørsmål 23/24

- Mye dårligere
- Litt dårligere
- Lik
- Litt bedre
- Mye bedre
- Vet ikke

Sammenlignet med våre viktigste konkurrenter er vår bedrift ofte først til å lansere nye produkter og tjenester på markedet *

Spørsmål 24/24

- Helt uenig
- Litt uenig
- Likegyldig
- Litt enig
- Helt enig
- Vet ikke

« Back

Submit

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figur 22 - Spørreskjema, side 11

Nr.	Selskap	Ansatte	NACE-bransje
1	Statoil ASA	10000	Olje
2	Aibel AS	3476	Olje
3	Aker Offshore Partner AS	2411	Olje
4	FMC Kongsberg Subsea AS	2376	Bygging
5	ConocoPhillips Norge	1816	Olje
6	Seawell AS	1576	Olje
7	Schlumberger Norge AS	1516	Olje
8	Reinertsen AS	1506	Installasjon
9	Halliburton AS	1491	Olje
10	Aker Subsea AS	1421	Bygging
11	Aker Elektro AS	1316	Installasjon
12	Beerenberg Corp. AS	1256	Olje
13	BIS Industrier AS	1236	Olje
14	Baker Hughes Norge AS	1046	Olje
15	Aker Stord AS	1021	Bygging
16	KCA Deutag Drilling Norge AS	976	Olje
17	AS Norske Shell	961	Gass
18	Solstad Shipping AS	956	Forsyning
19	Esso Norge AS	951	Olje
20	Wartsila Norway AS	891	Installasjon
21	BP Norge AS	856	Olje
22	Seadrill Offshore AS	856	Olje
23	Transocean Offshore Ltd	741	Olje
24	Kaefer Energy AS	726	Olje
25	Vetco Gray Scandinavia AS	721	Olje
26	Maersk Drilling Norge AS	701	Olje
27	Oceaneering AS	681	Olje
28	Odfjell Drilling Management AS	666	Olje
29	Eidesvik AS	596	Forsyning
30	DOF Sjø AS	566	Forsyning
31	Subsea 7 Contracting AS	531	Olje
32	Dolphin AS	526	Olje
33	Island Offshore Management AS	521	Forsyning
34	Havila Shipping ASA	516	Forsyning
35	Aker Egersund AS	491	Bygging
36	Bergen Group Rosenberg AS	491	Installasjon
37	Aker Well Service AS	471	Olje
38	Siem Offshore Crewing AS	451	Forsyning
39	Weatherford Norge AS	451	Olje
40	Teekay Petrojarl Production AS	441	Olje
41	Aker Verdal AS	416	Bygging
42	Linjebygg Offshore AS	411	Olje
43	Simon Møkster Shipping AS	411	Forsyning
44	Subsea 7 Norway	406	Olje
45	Bourbon Offshore Norway AS	396	Forsyning
46	Olympic Crewing AS	386	Forsyning
47	Aker Drilling Services AS	376	Olje
48	Farstad Shipping Aalesund AS	346	Forsyning
49	Technip Norge AS	326	Olje
50	Aker Solutions Contracting AS	316	Olje
51	AS Nymo	296	Bygging
52	Gulf Offshore Norge AS	296	Forsyning
53	Rem Offshore ASA	291	Forsyning

54	Total E&P Norge AS	271	Olje
55	Apply Leirvik	261	Bygging
56	Grenland Offshore	251	Bygging
57	Talisman Energy Norge AS	251	Olje
58	Norisol Norge AS	246	Olje
59	Semco Maritime AS	241	Olje
60	Seawell Norge AS	236	Olje
61	CGG Veritas Services AS	226	Olje
62	DeepOcean AS	226	Olje
63	Fabricom AS	211	Olje
64	Mongstadbase AS	201	Olje
65	Saipem SPA	191	Olje
66	Troms Offshore AS	191	Forsyning
67	Eni Norge AS	186	Olje
68	Farstad Shipping ASA	186	Forsyning
69	Geoservices SA	186	Olje
70	GDF SUEZ E&P Norge AS	181	Gass
71	APL Norway AS	171	Olje
72	Manpower Framnæs Installasjon AS	171	Installasjon
73	BJ Services AS	166	Olje
74	Marathon Petroleum Norge AS	166	Olje
75	Sevan Marine ASA	166	Olje
76	Apply Oil&Gas	161	Bygging
77	Odfjell Casing Services AS	161	Olje
78	Det norske oljeselskap ASA	136	Olje
79	Adecco Solutions AS	131	Bygging
80	Trico Supply AS	116	Forsyning
81	Cameron Norge AS	111	Olje
82	OSM Offshore AS	111	Forsyning
83	AAK AS	111	Installasjon
84	Aker Marine Contractors AS	101	Olje
85	DeepWell AS	101	Olje
86	DOF Management AS Norse Cutting&Abandonment Norway	101	Forsyning
87	AS	101	Olje
88	Advantec AS	96	Installasjon
89	Aker Process Systems AS	96	Bygging
90	Expro Norway AS	96	Olje
91	AGR Subsea AS	91	Olje
92	Golden Energy Offshore Crewing AS	91	Forsyning
93	Keppel Norway AS	91	Bygging
94	BIS Production Partner IPEC AS	86	Installasjon
95	DONG E&P Norge AS	86	Olje
96	Welltec Norway	86	Olje
97	E Forland AS	81	Forsyning
98	Island Offshore Subsea AS	81	Olje
99	Wintershall Norge ASA	81	Olje
100	Grenland MMO AS	76	Olje
101	Lundin Norway AS	76	Olje
102	Ocean Rig North Sea AS	76	Olje
103	Hitec Products AS	71	Bygging
104	Ocean Rig AS	71	Olje
105	Stena Drilling AS	71	Olje
106	TDW Offshore Services AS	71	Olje
107	Norwegian Energy Company ASA	66	Olje

108	Petoro AS	66	Olje
109	RWE Dea Norge AS	66	Olje
110	HTS Maskinteknikk AS	61	Bygging
111	Norse Technology AS	61	Installasjon
112	Stillastjenester AS	61	Installasjon
113	Bayerngas Norge AS	56	Olje
114	Diamond Offshore Netherlands	56	Olje
115	Ramco Norway AS	56	Olje
116	Siem Offshore AS	56	Forsyning
117	GC Rieber Shipping AS	51	Forsyning
118	GMC HVAC AS	51	Installasjon
119	Sub Sea Services AS	51	Olje
120	Technocean AS	51	Olje
121	VNG Norge AS	51	Olje

Figur 23 - Liste over bedrifter med 50 ansatte eller mer

Nr.	Selskap	Ansatte	NACE-bransje
122	E.ON Ruhrgas Norge AS	46	Olje
123	Aker Oilfield Services Operation AS	41	Olje
124	BG Norge Ltd	41	Gass
125	COSL Drilling Semi AS	41	Olje
126	Island Offshore Shipping AS	41	Forsyning
127	Nemo Technology AS	41	Installasjon
128	North Energy ASA	41	Olje
129	Sonsub AS	41	Olje
130	SEC AS	41	Installasjon
131	Songa Services International AS	41	Olje
132	TeamUp Automasjon AS	41	Installasjon
133	BW Offshore Norwegian Manning AS	36	Olje
134	Petrotech AS	36	Olje
135	Haug Offshore Services AS	36	Olje
136	Infosys Technologies Ltd	36	Olje
137	Olympic Shipping AS	36	Forsyning
138	Vassnes Elektro Service AS	36	Installasjon
139	Aker Drilling ASA	31	Olje
140	Bergen Group Hanøytangen AS	31	Olje
141	Boskalis Offshore AS	31	Olje
142	Centrica Energi	31	Olje
143	Idemitsu Petroleum Norge AS	31	Olje
144	IKM Subsea AS	31	Olje
145	Jansen og Willumsen Services AS	31	Olje
146	Marathon International Petroleum Ltd	31	Olje
147	Oceangoing AS	31	Forsyning
148	Poseidon Group AS	31	Olje
149	Scomi Oiltools AS	31	Olje
150	Waco Isolering AS	31	Installasjon
151	AxTech AS	26	Olje
152	Bergen Group Kimek Offshore AS	26	Olje
153	GC Rieber AS	26	Forsyning
154	Nexen Exploration Norge AS	26	Olje
155	Odfjell Well Management AS	26	Olje
156	Rem Stadt KS	26	Forsyning
157	Rocksource ASA	26	Olje
158	Spring Energy Norway AS	26	Olje

159	Stimwell Services Ltd	26	Olje
160	Subsea House AS	26	Bygging
161	Bandak Notodden AS	21	Bygging
162	BIS Multiserwis SP ZOO	21	Installasjon
163	Epsis AS	21	Olje
164	Front Exploration AS	21	Olje
165	Fugro Rue AS	21	Olje
166	Heinsa Mekaniske AS	21	Installasjon
167	KR Elektro AS	21	Installasjon
168	Mærsk Giant Norge	21	Olje
169	Mærsk Innovator Norge National Oilwell Varco Fluidcontrol	21	Olje
170	Norway	21	Olje
171	PGNIG Norway AS	21	Gass
172	Premier Oil Norge AS	21	Olje
173	Skagen44 AS	21	Olje
174	Ad Offshore AS	16	Olje
175	Aker Floating Production ASA	16	Olje
176	Axon Norway AS	16	Olje
177	BJ Process&Pipeline Services AS	16	Olje
178	Bridge Energy Norge AS	16	Olje
179	Dana Petroleum Norway AS	16	Olje
180	Gulfmark Norge AS	16	Forsyning
181	Hess Norge AS	16	Olje
182	KTN AS	16	Olje
183	Mias Engineering AS	16	Installasjon
184	Mærsk Gallant Norge	16	Olje
185	Mærsk Guardian Norge	16	Olje
186	Mærsk Oil Norway AS	16	Olje
187	Petrolink AS	16	Olje
188	Polycrest AS	16	Olje
189	Remøy Standby AS	16	Forsyning
190	Repsol Exploration Norge AS	16	Olje
191	Skangass AS	16	Gass
192	Vassnes Elektro AS	16	Installasjon
193	Badger Explorer ASA	11	Olje
194	Cabot Specialty Fluids Ltd	11	Olje
195	Chevron Norge AS	11	Olje
196	Concedo ASA	11	Olje
197	Edison International Norway Branch	11	Olje
198	Expro Group Norway	11	Olje
199	Faroe Petroleum Norge AS	11	Olje
200	Fimamec AS	11	Olje
201	FMC Kongsberg International	11	Installasjon
202	Gyrodata Ltd	11	Olje
203	Lotos Exploration&Production Norge AS	11	Olje
204	Mærsk Inspirer Norge	11	Olje
205	Neptune Offshore AS	11	Forsyning
206	Ocean Riser Systems AS	11	Olje
207	Oceaneering International Services Ltd	11	Olje
208	OMV AS	11	Olje
209	Poseidon Consulting Services AS	11	Olje
210	Remøy Management AS	11	Forsyning
211	Sagex Petroleum Norge AS	11	Olje
212	Skjelten Elektro AS	11	Installasjon

213	Suncor Energy Norge AS	11	Olje
214	Tesco Corp. AS	11	Olje
215	Uksnøy&Co AS	11	Forsyning
216	Well Innovation Machining&Testing AS	11	Olje

Figur 24 - Liste over bedrifter med under 50 ansatte