

8. Utvikling av en modell for samfunnsansvar i den maritime næringen

BARBRO FJØRTOFT

Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund

SIV MARINA FLØ GRIMSTAD

Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund

RICHARD GLAVEE-GEO

Institutt for internasjonal forretningsdrift, NTNU i Ålesund

SAMMENDRAG Bedrifiers samfunnsansvar (BSA) har fått stor oppmerksomhet de siste årene, og der er generell enighet i samfunnet om at bedrifter har et ansvar utover profittmaksimering. Målet for dette bokkapittelet er å utforske den underliggende motivasjonen for bedrifiers engasjement i BSA. Vi har benyttet både kvalitative og kvantitative metoder for å adressere problemstillingen, med den norske maritime klyngen som kontekst for studien. Etablert forskning viser at motivasjon er todelt og består av indre og ytre motivasjon. Forskning viser videre at ytre motivasjon kan fortrenge indre motivasjon. Dette vil i ytterste konsekvens redusere den totale motivasjonen. BSA er høyt oppe på den politiske agendaen, og målsettingen er å få flere bedrifter engasjert i BSA. Dette gjelder spesielt for små og mellomstore bedrifter (SMB) som utgjør majoriteten av bedrifter verden rundt. Svært lite forskning finnes på forholdet mellom BSA og motivasjon. Bedre innsikt i den underliggende motivasjon knyttet til BSA rettet mot ulike interessenter er avgjørende for at politikere og andre relevante aktører tar i bruk riktig virkemiddelapparat for å stimulere til økt BSA-aktivitet. I dette kapittelet presenterer vi en modell som kan veilede bedriftsledere i deres BSA-arbeid. Den fungerer som et verktøy som kan bistå bedrifter i arbeidet med å ta gode strategiske valg knyttet til BSA, både for dem selv og for samfunnet. Studien viser at indre motivasjon er sentral når det gjelder BSA rettet mot lokalsamfunnet, de ansatte og eierne. BSA rettet mot leverandører og miljø er imidlertid mer motivert av ytre motivasjon.

NØKKELORD CSR/BSA | bærekraft | motivasjon | maritim industri | globalisering

ABSTRACT Corporate social responsibility (CSR) has received much attention in the past decades, and there is increasing awareness and agreement among the general public that companies have a wider responsibility beyond making a profit. This chapter aims to explore the underlying motivation for a firm's engagement in CSR. We have applied both quantitative and qualitative methods to address the research questions, with the Norwegian maritime cluster as the empirical context for the study. Previous research indicates that motivation is twofold, and consists of intrinsic and extrinsic motivation. Research shows that extrinsic motivation can push out intrinsic motivation, which will consequently reduce the total motivation of the firm. CSR is a pressing matter on the political agenda, and there is an explicit focus to increase CSR commitment among firms. It is of particular importance that small and medium-sized enterprises are involved in CSR, as they comprise the majority of firms worldwide. A look at the literature shows that very little research has been conducted on the relationship between CSR and motivation. Better insight into the underlying motivation of a firm's CSR commitment towards different stakeholders can be crucial for both politicians and other relevant actors so that they can implement the right incentives to stimulate CSR activity. In this chapter, we introduce a model that can guide managers in their CSR commitment. The model acts as a tool, which can help firms with making good strategic decisions concerning CSR, which will benefit both the firm and society. The study shows that intrinsic motivation is essential concerning CSR directed towards the local community, the employees and the owners. Extrinsic motivation, on the other hand, is more related to CSR directed towards the suppliers as well as the environment.

MERKNADER

Forfatterne har ingen interessekonflikter.

8.1 INTRODUKSJON

Bedrifters samfunnsansvar (BSA) har fått økt oppmerksomhet de siste årene, og den globale konkurransen tvinger bedrifter til å ta et aktivt standpunkt med hensyn til deres sosiale ansvar (Graafland & van de Ven, 2006; Nejati & Amran, 2009; Scherer & Palazzo, 2008). Moderne BSA, også kjent som strategisk BSA, refererer til frivillige aktiviteter rettet mot sosiale problemstillinger og mot miljøet, som utføres med den hensikt å bidra til en bedrifts lønnsomhet (Baron, 2001; Fontana, 2017). Disse aktivitetene konsentrerer seg hovedsakelig om velferden og trivselen til interessenter, som typisk består av aksjonærer, veldedighetsorganisasjoner, ansatte, leverandører, kunder og samfunnet for øvrig (Sprinkle & Maines, 2010;

Yuen & Thai, 2017). Globalisering har ført til en økning av negative miljøpåvirkninger fra bedrifter, noe som har resultert i ytterligere oppmerksomhet omkring bedrifters samfunnsansvar (Scherer & Palazzo, 2008). Mange bedrifter og særlig multinasjonale selskaper, opererer i markeder med ustabile juridiske og politiske rammeverk. En ser derfor et behov for at bedrifter mer aktivt bidrar til utviklingen av god global styring (Scherer & Palazzo, 2008). Selv om det virker å være en bred aksept i samfunnet for at bedrifter har et sosialt ansvar, og at de har plikter utover det loven tilsier, er det, så vidt vi vet, lite forskning og forståelse for *motivene* som ligger bak BSA-aktiviteter. Motivasjon stammer fra de underliggende holdningene og målene som gir grunnlag for handling (Ryan & Deci, 2000, s. 54). Motivasjon kan dermed gi mye informasjon om hvorfor individer handler som de gjør. Forskning på motivasjon viser at ytre motivasjon, det vil si at en gjør noe fordi det leder til et eget resultat, kan fortrenge indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon vil si å gjøre noe fordi det er det rette å gjøre (Ryan & Deci, 2000). Dette impliserer at enhver form for fysisk belønning som forventes å kunne bli oppnådd på grunnlag av at en oppgave utføres, kan redusere indre motivasjon fordi folk opplever det som en kontroll av deres atferd (Ryan & Deci, 2000; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Benabou & Tirole, 2003; Frey & Jegen, 2001). Valg og muligheter for selvstyring virker derimot å øke den indre motivasjonen ettersom de leder til større autonomi (Ryan & Deci, 2000; Zuckerman, Porac, Lathin & Deci, 1978). Man kan derfor anta at ved å øke forståelsen for hva som motiverer bedrifter til å utføre visse BSA-aktiviteter, kan politiske styresmakter og andre viktige interessentgrupper få økt innsikt i hvordan man best kan påvirke bedrifter til å ta et bredere samfunnsansvar. Der finnes lite i litteraturen om hvordan en bedrifts motivasjon driver valg av BSA-aktiviteter rettet mot ulike interessenter. Dette er særlig viktig for små og mellomstore bedrifter (SMBR) som har lite ressurser. Effektiv bruk av ressurser betyr gjerne at de må velge mellom ulike typer interessenter. I en globalisert verden med store bærekraftsutfordringer, i tillegg til utilstrekkelige lovverk og styringsmekanismer i mange områder av verden, tror vi at bedre forståelse for bedrifters motivasjon for BSA er sentralt, siden dette har implikasjoner for beslutningstakere. Derfor er målsetningen med dette kapittelet å adressere følgende forskningsspørsmål:

FS1: Hva er den underliggende motivasjonen for en bedrifts BSA-engasjement knyttet til ulike interessenter i den maritime klyngen?

Resten av kapittelet er organisert på følgende måte: Først presenterer vi en gjennomgang av relevant litteratur og teori, etterfulgt av en beskrivelse av forskningsmetoder der både kvalitative og kvantitative metoder benyttes. Deretter presenterer vi resultatene både av den kvantitative og kvalitative dataanalysen som så

er etterfulgt av en diskusjon om de implikasjoner funnene har for både teori og ledelse. Vi avslutter med en konklusjon og diskusjon av studiens begrensninger og en anbefaling for videre studier på tema.

8.2 LITTERATUR OG TEORIGJENNOMGANG

8.2.1 EN OVERSIKT OVER BSA

Til tross for et stort fokus på BSA de siste tiårene, er litteraturen noe fragmentert. Dette er et resultat av manglende enighet om definisjoner og terminologi, så vel som metode (Aguinis & Glavas, 2012; Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). Til tross for de mange definisjonene av BSA, er grunnlaget for disse definisjonene ganske like. De vektlegger alle at en bedrift har et ansvar overfor samfunnet og miljøet, som kommer i tillegg til det lover og regler pålegger dem. De to mest motstridende synspunktene på BSA er ofte beskrevet som aksjonærperspektivet (Friedman, 1970) og interessentperspektivet (Freeman, 1984; Schwartz & Carroll, 2003). Friedman (1970) argumenterte at BSA er et tegn på at man har et agentproblem i bedriften. Oppgaven til en leder, ifølge Friedman (1970), er å maksimere lønnsomheten for eiere og et eventuelt overskudd skal bli investert tilbake i bedriften eller bli betalt ut til aksjonærer som utbytte, heller enn å bli brukt på filantropi uansett hvor verdig den gode saken er. Dette er en utbredt tankegang også i økonomisk teori, og dette perspektivet har vært dominant i pensumet til alle økonomiskoler rundt om i verden, og har på den måten påvirket tenkningen til fremtidige ledere (Margolis & Walsh, 2003; Walsh, Weber & Margolis, 2003). Freeman (1984) argumenterte imidlertid for at bedrifter har en plikt overfor alle sine interessenter, ikke bare aksjonærene. Interessenter er typisk eiere, leverandører, kunder, ansatte og lokalsamfunnet. Likevel kan spørsmålet om hvem de relevante interessentene er, være en utfordring, ettersom svaret kan variere avhengig av hvem du spør (Thomsen & Conyon, 2012). I tillegg er ikke interessentene nødvendigvis en homogen gruppe, og i mange tilfeller vil interessentenes roller overlape (Fassin, 2008).

8.2.2 NY FORRETNINGSMODELL: Å SKAPE DELT VERDI

Porter & Kramer (2011) hevder at profittmaksimering ikke er en motsetning til det å ta et aktivt samfunnsansvar. De mener at selve formålet til en bedrift må redefineres fra profittmaksimering til å skape delt verdi (Porter & Kramer, 2011, s.4). De argumenterer også for at prinsippet om å skape delt verdi involverer det å skape økonomisk verdi på en måte som også skaper verdi for samfunnet. Ifølge

Porter & Kramer (2011) er det å skape delt verdi verken filantropi eller bærekraft, men en ny måte å oppnå økonomisk suksess på. De argumenterer videre at måten en bedrift tar samfunnsansvar på, ikke bør ligge helt i ytterkant av hva bedrifter gjør, men i kjernen (Porter & Kramer, 2011). Ved å modifisere Porter & Kramer (2006) sin originale modell, kan modellen under (figur 8.1) fungere som et hjelpemiddel for ledere til å gjøre de riktige valgene når det gjelder å velge BSA-aktivitet å fokusere på. Idealet er at bedriftene skal være proaktive, det vil si i forkant av lover og regler, og at de i tillegg bør utføre aktiviteter som er knyttet til kjernevirksomheten til bedriften.

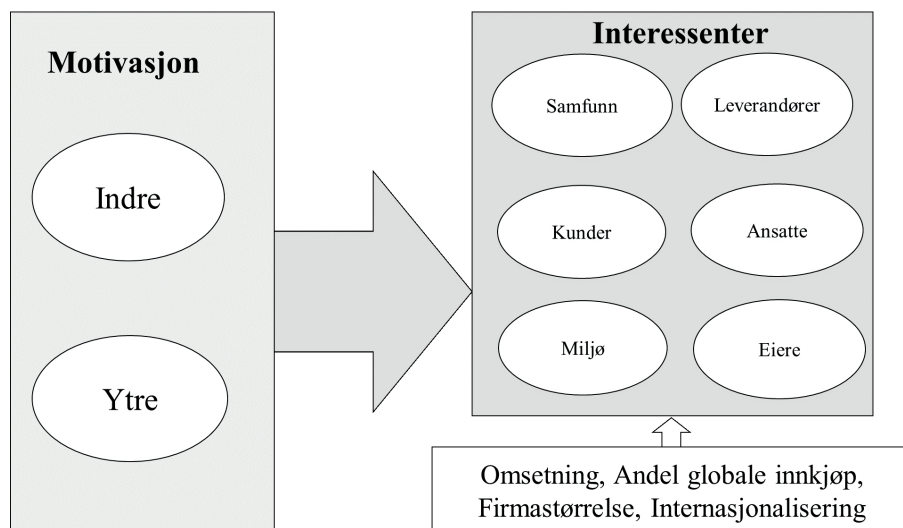
	Reaktiv	Proaktiv
BSA er ikke del av kjernevirksomhet	Symbolsk	Avlat
BSA del av kjernevirksomhet	Pga. konkurranse og regler	Genuin BSA

FIGUR 8.1 BSA-modell (Karlsen, 2010, s. 119).

Svært mye samfunnsansvar som blir tatt i dag, bærer preg av å være symbolsk. Det vil si at bedriften responderer på en hendelse i markedet, og BSA-aktiviteten de fokuserer på er som regel ikke knyttet til bedriftens kjernevirksomhet (f.eks. gi til veldedighet). Å være reaktiv betyr at man følger lover og regler etter som de blir innført, og at man gjerne følger etter de dominante bedriftene i industrien. En proaktiv bedrift derimot, er ofte i forkant av nye lover og regler (Sjøberg, Bingel & Laquist, 2005). Når en bedrift både er proaktiv samt BSA-aktiviteten er koplet mot bedriftens kjernevirksomhet, først da kan man betegne en bedrift som genuint samfunnsansvarlig. Vinn-vinn-tankegangen rundt BSA er ikke ny. Tidligere var det også vanlig for mange bedrifter å inneha mange roller for å møte behovene til arbeiderne, samfunn og andre bedrifter i lokalsamfunnet. Noe av utfordringen i dag er imidlertid at mange bedrifter ikke har et opplagt «hjemmemarked», men ser seg selv som globale selskaper (Porter and Kramer, 2011) og derfor har ansvarsfølelsen for lokalsamfunnet blitt redusert.

8.2.3. MOTIVASJON FOR BSA

Det er viktig i debatten rundt BSA å påpeke at det er individene som arbeider i bedriften, som utøver BSA. Det er menneskene i organisasjonene som tar beslutninger hver dag, noen små med små konsekvenser og noen større med store konsekvenser (Hemingway & Maclagan, 2004; Wood, 1991). En innsikt i de underliggende motiver for ledere kan derfor gi oss en god forståelse for BSA-forpliktelse i en bedrift, siden å utforske motiver handler om å forstå hvorfor handlinger foretas (Ryan & Deci, 2000). Motivasjon er ikke et éndimensjonalt begrep, men ofte forstått som å bestå av to ulike, men ikke gjensidig utelukkende motivasjonstyper: indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon er forstått som det å utføre en aktivitet for ens egen tilfredsstillelse uten forventning om en annen konsekvens. Ytre motivasjon derimot, er et begrep som relaterer til det at en handling blir utført for å oppnå et eget utbytte (Ryan & Deci, 2000). Selv om indre og ytre motivasjon normalt ikke er gjensidig ekskluderende (Graafland & Van de Veen, 2006), viser forskning at ytre motivasjon kan undertrykke indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Deci & Ryan, 2008; Benabou & Tirole, 2003). Å gi insentiver kan også signalisere at en oppgave ikke er lystbetont, og dermed kan indre motivasjon bli underminert (Benabou & Tirole, 2003). I hvor stor grad man har et valg har derimot blitt bevist å ha en positiv påvirkning på den indre motivasjonen (Zuckerman mfl., 1978). Videre viser forskning at positiv tilbakemelding på ytelse ser ut til å øke indre motivasjon heller enn å underminere den (Deci et. al, 1999). Å få innsikt i motivasjonen som styrer BSA aktivitet blant maritime bedrifter, kan gi myndigheter og andre viktige interessentgrupper viktige innspill i hvordan man kan stimulere til økt BSA i næringen. En eksplorativ konseptuell modell (figur 8.2) ble utviklet for å utforske denne problemstillingen nærmere. Motivasjon er, som modellen viser, delt i indre og ytre motivasjon og er den uavhengige variabelen i modellen. BSA rettet mot ulike interessenter er avhengige variabler. Målet er å utforske hvorvidt det er indre eller ytre motivasjon som har størst påvirkning på bedriftenes samfunnsansvar rettet mot ulike interessenter, f.eks. om hvorvidt indre motivasjon er drivkraften bak bedriftens samfunnsansvar rettet mot leverandører. Samfunnsansvar rettet mot leverandører er målt med spørsmål som *vårt firma kontrollerer kvaliteten på våre leverandørers produkt, vårt firma kontrollerer arbeidsforholdene hos våre leverandører og sikrer at de står i samsvar med juridiske forpliktelser osv.* (se tabell 8.2 for full oversikt over hvordan begrepene i modellen er målt). Omsetning, andel globale innkjøp, bedriftsstørrelse og grad av internasjonalisering (eksportandel) er kontrollvariabler.



FIGUR 8.2 Konseptuell modell.

8.3 METODE

8.3.1 INNLEDNING

Den maritime industrien i M&R er ansett å være en sterk industriklynge, der mange av aktørene er verdensledende på sitt område (se vedlegg 1 for detaljer om utvalget) (Høgestøl, 2012). Klyngen er karakterisert av sterke interne relasjoner, både horisontale og vertikale (Jakobsen, 2008). Denne studien består både av en kvalitativ studie i form av tre intervju med nøkkelinformanter og en kvantitativ studie i form av en elektronisk spørreundersøkelse som gikk til alle maritime bedrifter i M&R. Gitt den store graden av usikkerhet ved BSA-konseptet, var det sentralt for kvaliteten på den kvantitative studien å foreta en kvalitativ forstudie først.

8.3.2 FORSKNINGSDESIGN OG DATAINNSAMLING

Det å bruke todelt design er fordelaktig på grunn av det bidrag som en tilnærming gir til den andre (Morgan, 2014; Mørkeset & Glavee-Geo, 2016). I den kvalitative forstudien hadde vi tre informanter; en med erfaring og kunnskap om shipping, den andre hadde arbeidskunnskap om verft, og den tredje har lang erfaring i bransjen som helhet, ervervet fra forskjellige selskaper og fra ulike stillinger i bransjen. I den kvantitative studien ble det oppnådd en svarprosent på 35 av et utvalg

på 185 bedrifter. Med tanke på hvor lav svarprosent som er vanlig på online spørreundersøkelser (Adams, Khan, Raeside, & White, 2007), og spesielt i B2B studier (Baruch, 1999), er 35 % respektabelt. Begrepene og de respektive kildene er vist i tabell 8.2. Alle begrepene ble målt på en Likertskala fra 1–7, der 1 er svært uenig og 7 er svært enig.

TABELL 8.1 Utvalgsbeskrivelse

Målenhet	Type	Frekvens	Prosent
Type bedrift	Verft	4	6,2
	Rederi	10	15,4
	Leverandør	51	78,5
Antall ansatte	SMB (under 100)	53	81,5
	Store (over 100)	12	18,5
Omsetning	Under 169 mill. NOK	49	7,4
	Over 169 mill. NOK	16	24,6
Eksport andel	Under 30 %	39	60,0
	Over 30 %	26	40,0
Andel globale innkjøp	Under 30 %	37	56,9
	Over 30 %	28	43,1

8.4 RESULTAT

8.4.1 KVALITATIV ANALYSE

De kvalitative intervjuene ble utført for å danne seg en bedre forståelse av den maritime næringen og hvordan nøkkelpersoner i denne næringen tolker konseptet BSA. De viktigste spørsmålene var: Hvordan tolker du bedriftens BSA? Hvilke områder innenfor BSA anser du som mest sentrale i den maritime næringen? Og, hva anser du som de viktigste utfordringene og mulighetene i fremtiden med tanke på dette temaet? CSR (Corporate social responsibility) ble nevnt til informantene, men også en norsk oversettelse, bedriftens sosiale ansvar, ble brukt.

Det viste seg at de tre nøkkelpersonene fra tre forskjellige store, lokale firma hadde svært ulik forståelse av begrepet. To av tre var kjent med både det norske og engelske begrepet. En av informantene tolket bedriftens sosiale ansvar primært

til relasjonen til de ansatte, f.eks. hvordan de behandler de ansatte, mens en annen informant knyttet det primært til sponning. Den siste av informantene hadde en bredere forståelse av konseptet, mer i tråd med gjeldende BSA-litteratur. Etter litt utdyping av BSA-konseptet fra vår side, ble miljø og sikkerhet vurdert av samtlige informanter som sentrale tema i den maritime næringen. I tillegg, er sponning nevnt av to av informantene som viktig i deres respektive bedrifters samfunnsansvar. Sponning fra bedrifter er i mange små lokalsamfunn avgjørende for opprettholdelsen av et velfungerende idretts- og kulturliv. Samfunnsansvar var et begrep som to av informantene brukte aktivt, og er et mer helhetlig begrep som vi dermed valgte å benytte videre i utviklingen av det kvantitative spørreskjemaet. Forstudien bidro til at vi i enda større grad så viktigheten av å tydelig operasjonalisere de sentrale begrepene i spørreskjemaet. Basert på funnene fra de kvalitative intervjuene anser vi miljø, filantropi (sponsorvirksomhet) og sikkerhet som viktige BSA-områder i den maritime næringen.

8.4.2 KONSEPTUELL MODELL OG KVANTITATIV DATAANALYSE

Den konseptuelle modellen (figur 8.2) som ble utviklet for den kvantitative studien, ble analysert ved hjelp av PLS-SEM, som er en variansbasert strukturell ligningsmetode som integrerer målemodellen og strukturmodellen (Wold, 1975; Ringle, Wende & Becker, 2015). Årsaken til at vi valgte PLS som analytisk teknikk var basert på studiens utforskende natur, men også på grunn av et relativt lite utvalg (65 respondenter).

TABELL 8.2 Målemodell: deskriptiv statistikk, loadings og reliabilitet

Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Samfunn $\alpha=0.86$ CR=0.90 AVE=0.60	Vårt firma er opptatt av å forbedre den generelle velferden i samfunnet (y11) Vårt firma bidrar til samfunnsnyttige formål, slik som kunst, utdanning og idrett (y12) Vårt firma gir tilstrekkelige bidrag til veldedige organisasjoner (y13) Vårt firma oppfordrer våre ansatte til å delta i frivillighetsarbeid (y14) Vårt firma forplikter seg til å øke velferden i de lokalsamfunnene vi opererer i (y15) Vårt firma har en viktig rolle i samfunnet utover det å generere profitt (y16)	4.75 4.40 4.51 3.74 4.34 4.98	1.33 1.82 1.63 1.59 1.56 1.43	0.811*** 0.851*** 0.638*** 0.671*** 0.862*** 0.784***
Fatma et al. (2014), Martinez et al. (2013), Maignan and Ferrell (2000)				
Kunder $\alpha=0.85$ CR=0.86 AVE=0.55	Vårt firma respekterer våre kunders rettigheter utover våre juridiske forpliktelser (y21) Vårt firma gir kundene våre fullstendig og korrekt informasjon om våre produkter (y22) Vårt firma har klare prosedyrer for å imøtekomme kunder som er misfornøyde med utføringen av en avtale/bestilling (y23) Vårt firma behandler våre kunder på en ærlig måte (y24) Kundetilfredshet er svært viktig for vårt firma (y25)	6.25 6.51 6.05 6.66 6.69	0.81 0.71 0.99 0.59 0.58	0.767*** 0.732** 0.873*** 0.600* 0.694**
Turker (2009), Fatma et al. (2014), Maignan and Ferrell (2000)				

Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Ansatte	Vårt firma oppfordrer våre ansatte til å videreutvikle sine ferdigheter og karrierer (y31)	5.65	0.87	0.698***
$\alpha=0.77$	Vårt firma er hovedsakelig opptatt av våre ansattes behov og ønsker (y32)	5.25	1.13	0.744***
CR=0.84	Vårt firma legger til rette for fleksible ordninger slik at våre ansatte har mulighet til å balansere arbeid og privatliv (y33)	5.82	0.86	0.701***
AVE=0.52	Vårt firma utøver en rettferdig behandling av våre ansatte (uten diskriminering, uavhengig av kjønn, etnisitet eller religiøs tilknytning) (y34)	6.45	0.71	0.696***
Turker (2009), Håvold (2005), Perez et al. (2013)				
Miljø	Vårt firma utnytter fornybar energi og tar aktivt hensyn til miljøet (y41)	4.26	1.60	0.797***
$\alpha=0.89$	Vårt firma deltar i aktiviteter som skal beskytte og forbedre miljøet (y42)	4.40	1.72	0.827***
CR=0.92	Vårt firma gjør investeringer for å skape et bedre samfunn for fremtidige generasjoner (y43)	4.54	1.61	0.895***
AVE=0.70	Vårt firma har egne bestemmelser for å minimere de negative effektene vår drift påfører miljøet (y44)	4.65	1.69	0.897***
Fatma et al. (2014), Turker (2009), Maignan and Ferrell (2000)	Vårt firma har satt mål for å redusere vårt forbruk av naturressurser (y45)	4.40	1.72	0.758***

Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Eiere $\alpha=0.70$ CR=0.77 AVE=0.41	Vårt firma har vært suksessfulle i å maksimere profitt (y51) Vårt firma har nøye kontroll over kostnader (y52) Vårt firma er opptatt av å oppfylle våre forpliktelser til våre eiere (y53) Vårt firma oppnår den største mulige profitten (y54) Vårt firma er forpliktet til å sikre forutsigbar, trygg drift og suksess på lang sikt (y55)	5.95 6.29 4.74 6.14 4.68	1.04 0.85 1.29 0.86 1.25	0.687** 0.643** 0.509* 0.795*** 0.527*
Fatma et al. (2014), Maig-nan and Ferrell (2000), Perez et al. (2013)				
Leverandører $\alpha=0.80$ CR=0.87 AVE=0.62	Vårt firma kontrollerer kvaliteten på våre leverandørers produkt (y61) Vårt firma kontrollerer arbeidsforholdene hos våre leverandører og sikrer at de står i samsvar med juridiske forpliktelser (y62) Vårt firma kontrollerer den miljømessige standarden på leverandørenes produkt og produksjonsprosesser og sikrer at de står i samsvar med juridiske forpliktelser (y63) Vårt firma arbeider for å skape stabile relasjoner for samarbeid med våre leverandører til gjensidig utbytte for begge parter (y64)	5.69 4.54 4.68 5.72	1.17 1.70 1.64 1.25	0.765*** 0.833*** 0.835*** 0.706***
Van de Veen and Graafland (2006), Gallardo-Vazquez et al. (2014)				

Begrep, reliabilitet og referanser	Indikatorer	M	SD	Loadings#
Indre Motivasjon $\alpha=0.90$ CR=0.92 AVE=0.68 Van de Veen and Graafland (2006), Roy et al. (2013), Nejati and Amran (2009)	Å opptre ansvarlig overfor samfunn og miljø er en moralsk forpliktelse for alle bedrifter (x11)	5.92	0.97	0.745***
	Vårt firma utøver samfunnsansvar fordi det er det rette å gjøre (x12)	5.45	1.23	0.860***
	Som et norsk selskap så ser vi det som en moralsk forpliktelse å være en foregangsbedrift når det gjelder å utøve samfunnsansvar (x13)	5.09	1.37	0.868***
	Vårt firma utøver samfunnsansvar fordi vi er opptatt av å være gode samfunnsborgere (x14)	5.05	1.29	0.899***
	Vårt firma tror etisk drift er formålstjenlig (x15)	5.65	1.33	0.652***
	I vårt firma er samfunnsansvar veldig viktig (x16)	5.28	1.36	0.895***
Ytre Motivasjon $\alpha=0.91$ CR=0.94 AVE=0.79 Van de Veen and Graafland (2006), Ofori et al. (2014), Roy et al. (2013)	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil ha en positiv innvirkning på vårt økonomiske resultat på lang sikt (x21)	4.40	1.48	0.914***
	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil ha en positiv innvirkning på vårt rykte (x22)	5.28	1.29	0.883***
	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil ha en positiv innvirkning på ansatte sin motivasjon (x23)	4.97	1.49	0.918***
	Vårt firmas innsats når det gjelder samfunnsansvar vil hjelpe vårt selskap til å finne nye kunder og nye markeder (x24)	4.09	1.47	0.830***

Merk: # Basert på 1000 bootstrapping utvalg

α = Cronbach's alpha; CR = Composite Reliabilitet; AVE = Gjennomsnittlig varians utvunnet; M = gjennomsnitt;

SD = Standard avvik *** $p < 0.001$, * $p < 0.05$ (two-tailed)

For å unngå metodeskjevheter testet vi først Harmans (1976) ensidige faktortest. Én enkelt faktor fra ikke-rotasjonsfaktorløsning eller når en faktor forklarer det meste av variansen ($> 50\%$) kan føre til vanlig metodevarians partiskhet (Podsakoff & Organ, 1986). Imidlertid fant vi ut at en én-faktor-løsning utgjorde bare 26 % av den totale variansen. I tillegg brukte vi markørvariabelen (Kemery & Dunlap, 1986; Lindell & Whitney, 2001; Malhotra, Kim, & Patil, 2006), en variabel som er teoretisk forskjellig og ikke relatert til minst en annen variabel i studien. Vi brukte flere markørvariabler (for eksempel alder til respondent) for å estimere belastningene på hvert element i PLS-path og observerte hver indikators ladninger på det teoretiske konstruktet. Vi sammenlignet den estimerte path-modellens relasjoner, med og uten markøren. Alle teoretiske paths opprettholdt sitt nivå av statistisk betydning. Dette viser at det er usannsynlig at CMV-partiskhet påvirker resultatene av studien.

Vi evaluerte målemodellen når det gjelder faktorbelastninger, item reliabilitet, konvergent- og diskriminant validitet. Selv om en tommelfingerregel tilsier at faktorladninger større enn 0,7 er ønsket, anses en verdi på minst 0,5 som akseptabel (Barclays mfl., 1995) (se tabell 8.2). Cronbachs alfa, composite reliabilitet og gjennomsnittlig varians utvunnet (AVE) (Fornell & Larcker, 1981) var alle over akseptabelt nivå som vist i vedlegg 2. Både Cronbachs alfa og composite reliabilitets-verdier var alle større enn 0,70, mens AVE var over 0,50 (bortsett fra Eierne = 0,41) som viser konvergens validitet. Diskriminant validitet av de latente variablene i PLS-modellen ble utført ved hjelp av Fornell & Larckers (1981) kriterium, som krever at kvadratroten av hver latent variabel AVE skal være større enn den latente variabelens korrelasjon med hvilke som helst annet begrep i modellen. Hvert begrep oppfyller Fornell & Larckers (1981) kriterium til støtte for diskrimineringsvaliditet (se tabell 8.2). Vi vurderte også diskriminantvaliditet basert på heterotret-monotret-forholdet av korrelasjoner (HTMT) (Henseler mfl., 2015). HTMT-verdiene var alle under 0,85 som viser diskriminant validitet. I lys av ovennevnte evalueringer konkluderes det med at målemodellen har akseptabel validitet.

TABELL 8.3 Resultat av strukturell modell (n=65)

	Samfunn R ² =.53		Miljø R ² =.38		Leverandører R ² =.35		Eiere R ² =.29		Ansatte R ² =.27		Kunder R ² =.17	
	B	t-verdi	β	t-verdi	β	t-verdi	β	t-verdi	β	t-verdi	B	t-verdi
Indre Motivasjon	.64	6.04****	.22	1.52 ^a	-.23	1.13	.57	2.08**	.52	3.01****	.18	.68
Ytre Motivasjon	-.06	.40	.29	1.84*	.37	2.10**	.04	.17	-.24	1.08	.13	.38
Firmastørrelse	.02	.10	.24	1.11	.00	.01	-.18	.01	-.60	1.68*	-.02	.07
Omsetning	.23	1.26a	-.02	.09	.39	2.01**	.03	.08	.54	1.55a	.18	.59
Internasjonalisering	.03	.33	-.17	1.56 ^a	-.16	1.93a	-.02	.19	.00	.02	-.17	1.07
Andel globale innkjøp	-.09	.68	-.11	.94	.21	1.98**	-.02	.11	.02	.18	.14	.76

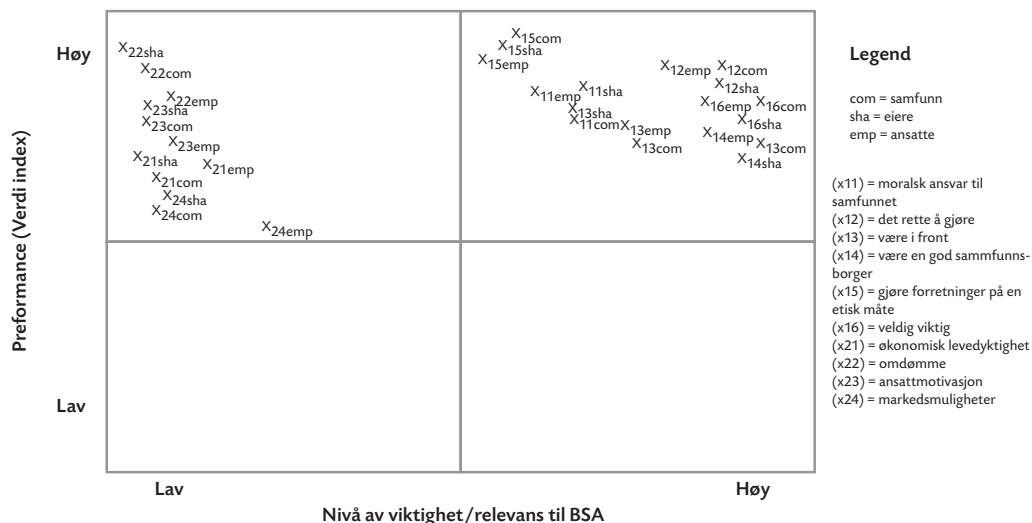
Merk: t-verdier er basert på 1000 bootstrapping utvalg

**** $p < 0.001$, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$ (two-tailed), * $p < 0.05$, ^a $p < 0.10$ (one-tailed)

Vi vurderte betydningen av path-koeffisienter ved hjelp av bootstrapping-funksjonaliteten i SmartPLS3. Resultatene viser at indre motivasjon i stor grad driver BSA-aktivitet rettet mot samfunnet ($\beta = 0,64$, $P < 0,001$, $f^2 = 0,48$), ansatte ($\beta = 0,52$, $P < 0,01$, $f^2 = 0,20$) og aksjonærer ($\beta = 0,57$, $P < 0,05$, $f^2 = 0,25$), mens for kunder ($\beta = 0,18$, $P > 0,05$) var dette ubetydelig. Forbindelsen mellom indre motivasjon og BSA-aktivitet rettet mot miljøet var svak ($\beta = 0,22$, $P < 0,10$, $f^2 = 0,04$), mens vi ikke finner noe forhold mellom indre motivasjon og leverandører ($\beta = -0,23$, $P > 0,05$). Imidlertid viser vår foreløpige analyse at ytre motivasjon predikerer BSA-aktivitet rettet mot leverandører ($\beta = 0,37$, $P < 0,05$, $f^2 = 0,07$) og miljøet ($\beta = 0,29$, $P < 0,05$, $f^2 = 0,10$). Ingen signifikant relasjon ble funnet mellom indre eller ytre motivasjon, og BSA rettet mot kunder som interessenter. Vi kontrollerte for bedriftenes størrelse, omsetning, grad av internasjonalisering og andel globale innkjøp. Vi fant en negativ sammenheng mellom bedriftsstørrelse og BSA-aktiviteter rettet mot ansatte, ($\beta = -0,60$, $P < 0,05$, $f^2 = 0,13$).

Den empiriske analysen viser også at omsetning var relatert til BSA rettet mot samfunnet, leverandører og ansatte. I tillegg fant vi positive og signifikante sammenhenger mellom grad av internasjonalisering og andel globale innkjøp, og BSA rettet mot leverandører. Vi kan dermed konkludere at en SMB i klyngen som er involvert i internasjonalisering (både eksport og import), er høyt involvert i BSA rettet mot leverandører. Se tabell 8.3 for resultatene av path-analysen.

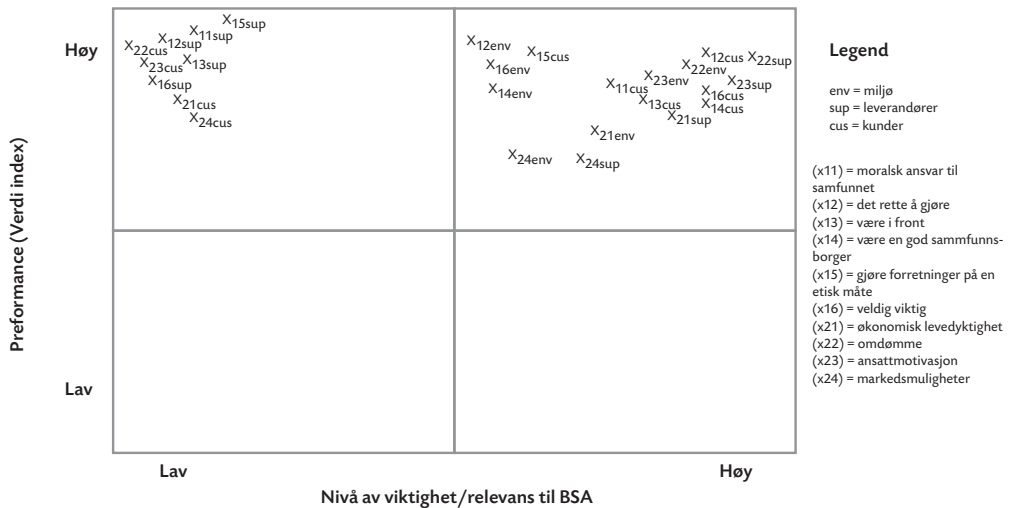
For å gi økt forståelse for hvordan motivasjoner driver bestemte BSA-aktiviteter, gjennomførte vi «importance-performance-analyse» (IPMA). «Importance-performance» matrise-analyse er nyttig for å utvide funnene av de grunnleggende PLS-SEM-utfallene ved hjelp av latente variabelers poengsum (Hair mfl., 2014, s. 206). Det viktigste er at IPMA kontrasterer den strukturelle modellens totale effekter (betydning) og de gjennomsnittlige verdiene av den latente variabelens poengsum. Dette er nyttig for å markere betydelige områder for forbedring knyttet til ledelses- og politiske konsekvenser. Et sammendrag av IPMA-resultatene er vist i figur 8.3.



FIGUR 8.3 Motiver for BSA rettet mot samfunnet, aksjonærer og ansatte.

IPMA-resultatene viser at BSA er av høy relevans og betydning for små og mellomstore bedrifter i maritim industri. SMBr sitt hovedmotiv for å implementere BSA rettet mot samfunnet, ansatte og aksjonærer er at selskapet skal sees som å «gjøre det rette», i tillegg til at «BSA er svært viktig» for SMBr. Et annet viktig motiv for SMBr som retter seg mot samfunnet for BSA-aktiviteter, er at de skal betraktes som «fremgangsfigurer» og være ledende på dette området. SMBr vil også bli sett på som gode samfunnsmedborgere for sine aksjonærer. Når det gjelder «performance», som er en subjektiv vurdering av hvor godt SMBr presterer ved å implementere BSA, viser resultatene at «å gjøre forretninger på en etisk måte» som et motiv eller grunnlag for å implementere BSA rettet mot fellesskapet, hadde den høyeste «ytelses-/verdi-indeksen». Dette viser at de fleste SMBr i maritim næring gjør det godt samtidig som de overholder en høy etisk standard. Av mindre relevans for de fleste SMBr er motiver vedrørende de mulighetene som BSA gir når det gjelder markedsmuligheter, særlig BSA rettet mot de ansatte, samfunnet og aksjonærene. Dette betyr at forretningsmuligheter er «delegert til bakgrunnen» når det gjelder BSA-fokus på ansatte, samfunnet og aksjonærene. På samme måte viser BSA rettet mot samfunnet, aksjonærer og ansatte at SMBr legger mindre vekt på «fortjenestemotivet». Til tross for at SMBr i den maritime næringen plasserer liten betydning for bedriftens omdømme som et motiv når de retter seg mot disse tre interessentene (samfunnet, aksjonærene og de ansatte), viser resultatene at små og mellomstore bedrifter i bransjen har gjort det godt ved å bruke BSA for å styrke bedriftens omdømme. Et sammendrag av IPMA-resul-

tatene som illustrerer motiv for BSA rettet mot miljøet, leverandører og kunder, er vist i figur 8.4.



FIGUR 8.4 Motiver for BSA rettet mot miljø, leverandører og kunder.

Motivene til SMBr for BSA rettet mot leverandørene viser høy relevans knyttet til bedriftens omdømme og de ansattes motivasjon. For interessentgruppen kunder, er de viktigste motivene å bli sett på som å «gjøre det riktige», ha godt omdømme når det gjelder miljøspørsmål samt den «moralske forpliktelsen til samfunnet». Derfor har bedriftene i den maritime industrien den høyeste «ytelses/verdiindeksen» for å gjøre det rette ved implementering av BSA vedrørende miljøspørsmål og «å gjøre forretninger på en etisk måte». Selv om motivene «markedsmuligheter» og «økonomisk levedyktighet» er mindre viktige når man retter BSA-aktiviteter mot leverandører og kunder, presterer de likevel svært godt mens de opprettholder en høy etisk standard.

8.5 DISKUSJON

Formålet med studien var å utforske den underliggende motivasjonen for samsfunnsansvar i den maritime næringen i M&R. Å studere motivasjon er relevant fordi motivasjonen for en handling kan forklare hvorfor vi handler som vi gjør (Ryan & Deci, 2000). Å undersøke motivasjonen for BSA kan dermed gi en innikasjon på bedriftens faktiske arbeid innenfor ulike BSA-områder. Videre er det viktig å forstå motivasjon, fordi innsikt i dette vil gi politiske beslutningstakere,

frivillige organisasjoner og industrien selv et bedre grunnlag for å kunne påvirke bedrifter til å ta et større samfunnsansvar. Siden ytre motivasjon kan undertrykke indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000) er dette spesielt viktig å ha kjennskap til, slik at man kan vurdere insentiv der det er nødvendig for å øke BSA-aktivitet, mens man for andre aktiviteter ikke trenger insentiv, og kanskje i ytterste konsekvens, ikke *bør* implementere insentiv.

Resultatene viser at BSA anses som både viktig og relevant i den maritime klyngen. Studien viser også at motivasjonen for samfunnsansvaret varierer for de ulike interessentgruppene. Det viktigste motivet for SMBr sitt samfunnsansvar mot lokalsamfunnet, de ansatte og eierne er å «gjøre det rette». Et annet viktig motiv for SMBr når det gjelder lokalsamfunnet er å bli ansett som «ledende» aktører, og de ønsker også å bli sett på som gode samfunnsborgere. Det er derfor en tydelig dreining mot indre motivasjon for BSA-aktivitet rettet mot disse interessentene. Av mindre viktighet finner vi motiv for de mulighetene som BSA kan gi i form av markedsmuligheter, spesielt i relasjonen mellom BSA og de ansatte, samfunnet og eierne. Dette betyr at mulighetene for å øke profitt ikke er framtrødende når det gjelder relasjonen BSA og de ansatte, samfunnet og eierne. Dette viser dermed at ytre motivasjon ikke er framtrødende i bedriftens BSA-aktivitet rettet mot disse interessentene.

Motivene for BSA rettet mot leverandører viser høy relasjon både mot firmaets omdømme og mot de ansattes motivasjon. Omdømme kan sies å være en forventet konsekvens av gitte handlinger, eg. ytre motivasjon. De ansattes motivasjon kan plasseres i samme kategori da BSA-aktiviteter rettet mot leverandører er ment å ha en positiv effekt på de ansatte i form av økt motivasjon. Dette kan indikere at man i større grad bør kommunisere hvordan fokus på leverandører som viktige interessenter mht. BSA, kan gi økte konkurransefordeler for bedrifter i maritim næring. At ytre motivasjon er dominerende for BSA rettet mot leverandører kan tyde på at man i større grad bør vurdere strengere lovgivning og andre type reguleringer for å sikre et nødvendig BSA-nivå. Ved å aktivt kommunisere leverandører som en sentral interessentgruppe kan man også over tid institusjonalisere aktiviteter som nødvendige. Når det gjelder BSA og kunder, er SMBr sine sentrale motiver å bli ansett som «å gjøre det riktige», ha godt omdømme når det gjelder miljø samt den moralske forpliktelsen til samfunnet. Her ser man at indre motivasjon er mer sentral, og man bør vise større aktsomhet i å kommunisere en vinn-vinn-strategi for BSA mot denne gruppen. Som en av informantene påpekte i intervjuet, «dersom man engasjerer seg i BSA bare for profitten sin skyld, kan man risikere at folk hever øyebrynene». En frykt for å bli oppfattet som lite genuine kan dermed hindre en bedrift i å ta aktive BSA-valg, og det er således viktig

at initiativet kommer fra bedriftene selv, mer enn at de blir presset eller oppfordret til det.

8.6 IMPLIKASJONER FOR TEORI OG STYRESMAKTER

8.6.1 BIDRAG OG IMPLIKASJONER FOR TEORI/FORSKNING

Målet med dette kapittelet var å utforske motivasjonen for bedrifters BSA-engasjement i den maritime næringen. Vi benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode for å adressere forskningsspørsmålet. Oppfatningen av BSA som konsept varierer innenfor den samme næringen, noe som understøtter vagheten som er knyttet til BSA-begrepet (Aguinis & Glavas, 2012). BSA kan dermed inneha ulike tolkninger på industrinivå, bedriftsnivå og individnivå. Enighet om hva BSA er, fortsetter dermed å være problematisk ettersom uklarheten blir ytterligere komplisert av de mange ulike interessenters interesser og forventninger (Fontana, 2017). Miljø, filantropi og sikkerhet er viktige BSA-områder i den maritime næringen. Resultatet av den kvantitative studien viser også at indre motivasjon er nært knyttet til BSA rettet mot samfunnet, eierne og de ansatte, mens ytre motivasjon i større grad styrte BSA-aktiviteter rettet mot miljø og leverandører. Fokuset på miljø var ikke overraskende med tanke på hvordan miljømessige forbedringer dessuten kan være fordelaktig fra et økonomisk ståsted, og også hvordan dette er i tråd med økende reguleringer knyttet til reduksjon av utslipp av drivhusgasser (Yuen & Thai, 2017).

Vi fant at bedriftene vurderer viktigheten av ulike interessentgrupper mht. BSA forskjellig, noe som bidrar til at noen interessentgrupper får større fokus med påfølgende mindre fokus på andre interessentgrupper.

8.6.2 IMPLIKASJONER FOR STYRESMAKTER/LEDELSE

Tolkningen av BSA som konsept varierer mellom ulike aktører i industrien, dette indikerer at den maritime næringen i større grad bør ta en proaktiv rolle for å institusjonalisere BSA-praksiser i næringen. Industrien bør tydelig definere BSA, da dette vil hjelpe bedriftene å utvikle, implementere samt overvåke BSA-aktiviteter med tydelige indikatorer og målekriterier. En tydelig tolkning av begrepet vil også bidra til at styresmaktene kan forbedre lovgivning og andre reguleringer med minst mulig grad av tvetydighet.

Basert på både den kvalitative og kvantitative studien ser vi at det er et stort fokus på miljø i næringen, noe som er naturlig med tanke på den miljømessige påvirkningen næringen har. Dette har bakgrunn både i næringens utnyttelse av

naturlige ressurser samt den forurensingen som næringen påfører miljøet. Implikasjonen er at nye forretningsmodeller bør vurderes for å redusere fotavtrykket til den maritime næringen. Bocken, Short, Rana & Evans (2014) foreslår åtte forskjellige forretningsmodell-arketyper og beskriver hvordan en bedrift kan velge én, eller et utvalg forretningsmodeller for å bidra til å skape en mer bærekraftig industri. I tråd med Porter & Kramer (2011) tror vi ikke det er mulig for en bedrift å løse alle samfunnsproblemer, men vi ser det er nødvendig å velge områder å fokusere på når det gjelder å bidra til en mer bærekraftig verden. Noen av disse modellene er dermed mer relevante enn andre for den maritime industrien. En av forretningsmodellene foreslått av Bocken et al. (2014) fokuserer på «å erstatte fornybare og naturlige prosesser» der bedriftene for eksempel bør skifte fra ikke-gjenvinnbare til fornybare energikilder. Dette kan ha stor innvirkning siden denne industrien bruker mye fossil energi. Innenfor denne forretningsmodellen er det dessuten et mål om å redusere utslipp, noe som også er svært relevant for maritim industri. Dette er i tråd med Porter og Kramer (2006) og Karlsen (2010) sine argumenter at genuin BSA først skjer når en bedrift fokuserer på å gjøre en forskjell i områder som er relatert til firmaets kjernevirksomhet.

8.7 KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING

Hovedfunn

Studien viser at motivene varierer for BSA rettet mot de ulike interessentgruppene. Studien viser at indre motivasjon er sentral når det gjelder BSA rettet mot lokalsamfunnet, de ansatte og eierne. BSA rettet mot leverandører og miljø er imidlertid mer ytre motivert. Dette kan indikere at både nasjonale og internasjonale styresmakter og interessegrupper bør vurdere insentiv og andre virkemidler for å stimulere til økt fokus på BSA rettet mot miljøet og leverandørene i den maritime industrien.

Begrensninger og videre forskning

Studien har ulike begrensninger. For det første brukte studien en bestemt kontekst, som er den maritime klyngen i Møre og Romsdal, Norge, noe som begrenser generaliserbarheten til funnene i denne studien. For det andre fokuserte studien på de seks viktigste sosiale interessentene (samfunn, leverandører, kunder, ansatte, aksjonærer) og ikke-sosiale interessenter (miljø). Det må her påpekes at det finnes andre relevante interessenter som f.eks. myndigheter, media, og mer generelt, offentligheten (Lozano mfl., 2015) som ikke var fokus for denne studien. Videre benyttet studien et begrenset antall case-intervjuer i den kvalitative studien og et

relativt lite utvalg i den kvantitative studien. Fremtidige studier med mer omfattende datagrunnlag kanskje også fra ulike kontekster kan gi mer generaliserbare funn om BSA-fenomenet.

LITTERATUR

- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., and White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE Publications India.
- Aguinis, H., and Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Barclays, D., Thompson, R. and Higgins, C. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, Vol. 2 No. 2, 285–309.
- Baron, D. P. 2001. Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy* 10 (1): 7–45.
<https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies-A comparative analysis. *Human relations*, 52(4), 421–438.
- Benabou, R., and Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489–520.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., and Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42–56.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., and Siegel, D. S. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. OUP Oxford.
- Deci, E. L., Koestner, R., and Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Fassin (2008). Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation. *Journal of Business Ethics*, 80, 879–888.
- Fatma, M., Rahman, Z., and Khan, I. (2014). Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9–20.
- Fontana, E. (2017). Strategic CSR: a panacea for profit and altruism? An empirical study among executives in the Bangladeshi RMG supply chain. *European Business Review*, Vol. 29 Issue: 3, 304–319. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0172>
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic planning: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frey, B. S., and Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589–611.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

- Gallardo-Vázquez, D., and Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22.
- Graafland, J., and van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(22), 111–123.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Pearson New International Edition.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Hemingway, C. A., and MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No.1, 115–135.
- Høgestøl, A. a. R., J (2012). *Det Maritime og Marine Vestlandet*. Retrieved from http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj235jwgv3hAhVSpokKHb0vBnAQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.vestlandsraadet.no%2FgetAttachment%3FARTICLE_ID%3D142%26ATTACHMENT_ID%3D885&usg=AOvVaw0xtIwi-rvmJdwOEdlDrVZI
- Jakobsen, E. W. (2008). Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes. *Menon-publikasjon nr. 1*.
- Håvold, J. I. (2005). Safety-culture in a Norwegian shipping company. *Journal of Safety Research*, 36(5), 441–458.
- Karlsen, S. (2010). *Ledelsesansvar og styringsproblem knyttet til bedrifters samfunnsansvar*, 107–121, Bergen: Fagbokforlaget.
- Kemery, E. R., and Dunlap, W. P. (1986). Partialling factor scores does not control method variance: A reply to Podsakoff and Todor. *Journal of Management*, 12(4), 525–530.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114.
- Lozano, R., Carpenter, A., and Huisingh, D. (2015). A review of “theories of the firm” and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430–442.
- Maignan, I., and Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., and Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a re-analysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865–1883.
- Margolis, J. D., and Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268–305.
- Martínez, P., Pérez, A., and Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365–385.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., and Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications*. *Journal of management studies*, 43(1), 1–18.
- Morgan, D.L. (2014). *Integrating qualitative and quantitative methods: a pragmatic approach*. Thousand Oaks: Sage.

- Mørkeset, Å. and Glavee-Geo, R. (2016). Short-term study abroad: motivations, expectations and experiences of students of Aalesund campus. I: Amdam, J., Bergen, R. & Båtevik, F. O. (Eds.). *Offentleg sektor i endring. Fjordantologien 2016*, 174–205. Oslo, Norway: Universitetsforlaget.
- Nejati, M., and Amran, A. (2009). Corporate social responsibility and SMEs: exploratory study on motivations from a Malaysian perspective. *Business strategy series*, 10(5), 259–265.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 11.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2).
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. GmbH, <https://www.smartpls.com/>
- Roy, A., Vyas, V., and Jain, P. (2013). SMEs Motivation: Corporate Social Responsibility. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1).
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
- Scherer, A. G., and Palazzo, G. (2008). *Globalization and corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Schwartz, M. S., and Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 503–530.
- Sjøberg, C, Bingel E. and Laquist, A. 2005. *Sunn vekst – Om bedriftenes arbeid med samsfunnsansvar og bærekraftig utvikling*. Oslo: NHO.
- Sprinkle, G. B., and L. A. Maines. 2010. The Benefits and Costs of Corporate Social responsibility. *Business Horizons* 53(5), 445–453. doi: 10.1016/j.bushor.2010.05.006.
- Thomsen, S., and Conyon, M. (2012). *Corporate governance: Mechanisms and systems*. McGraw-Hill Higher Education.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- Walsh, J. P., Weber, K., and Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), 859–881.
- Wold, H. (1975). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In H. M. Blalock, A. Aganbegian, F. M. Borodkin, R. Boudon, & V. Capecchi (Eds.), *Quantitative sociology: International perspectives on mathematical and statistical modelling*, 307–357. New York: Academic Press.
- Wood, D. J. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383–406.
- Yuen, K. F., and Thai, V. V. (2017). Corporate social responsibility and service quality provision in shipping firms: financial synergies or trade-offs? *Maritime Policy & Management*, 44(1), 131–146.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., and Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443–446.