

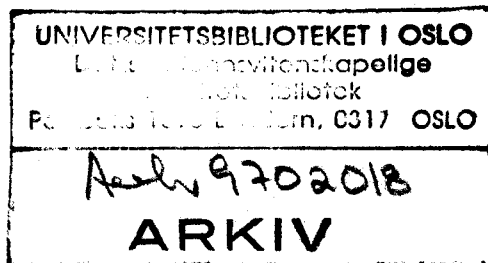
HOVEDOPPGAVE I STATSVITENSKAP

**NORSKE
TRANSNASJONALE SELSKAPER
OG MILJØVERN?**

**En case-studie av hvilke faktorer som påvirker utviklingen av
en miljøvernstrategi i to norske transnasjonale selskaper.**

av

Christian Skattum



Institutt for statsvitenskap

Universitetet i Oslo

Desember 1996

FORORD



Da jeg begynte arbeidet med denne oppgaven var det mange som sa at det var viktig å huske på at "veien blir til mens man går". I ettertid kan man kanskje si at "det er veien som er målet!"

I forbindelse med skrivingen av denne oppgaven har jeg vært så heldig å være tilknyttet Senter for utvikling og miljø(SUM). Det vil si at jeg har hatt meget gode arbeidsforhold, jeg har fått delta i mange spennende diskusjoner om utvikling og miljø i lunsjpausen, og som en del av forskningsområde III, Internasjonal handel, nasjonale utviklingsstrategier og miljø, har jeg fått mange nyttige innspill og kommentarer fra et meget stimulerende fagmiljø. Midler fra forskningsområde III gjorde det også mulig for meg å reise til Singapore og Malaysia. Jeg vil rette en spesiell takk til min veileder, Audun Ruud. Med veiledning via internet og telefon fra India, og senere med tett oppfølging her hjemme, har jeg aldri behøvd å vente på svar og nyttige kommentarer på mine utkast.

I Singapore og Malaysia fikk jeg meget god hjelp fra de norske ambassadene til å organisere og avtale de nødvendige møtene. Jotun og Mustad tok godt imot meg under mine besøk ved deres anlegg i Singapore og Malaysia, og ved hovedkontorene i Norge har de vist stor velvillighet overfor mine henvendelser.

Hovedfagslesesalen på SUM er et godt eksempel på at det finnes mye felles trøst i felles skjebne. Her har det aldri vært vanskelig å "dra opp" en diskusjon om de mange problemene man støter på i det daglige arbeidet med skrivingen av en hovedoppgave, eller komme med andre viktige betraktninger om livet i sin helhet.

Til Hege, Jonas og Endre; *"Det er så utrolig, reint ikkje til å fatte, så langt bort i veggene, heilt bort i natta; dere gjer meg så meiningslaust glad!"*

Oslo, Desember 1996.

ISBN 82 570 42 22 6

INNHALDSFORTEGNELSE

1 INNLEDNING	7
1.1 Innledning.....	7
1.2 Begrepsavklaringer.....	9
1.3 Disposisjon av oppgaven	12
2 PROBLEMSTILLING OG ARBEIDSMODELL.....	13
2.1 Problemstilling	13
2.2 Arbeidsmodell	17
2.2.1 Forklaring av arbeidsmodellen og utvikling av teser.	18
3 METODOLOGISKE BETRAKTNINGER.....	29
3.1 Valg av metode.....	29
3.2 Innhenting av data.....	30
3.3 Enheter og variable.....	30
3.4 Validitet og reliabilitet.....	32
3.5 Analysenivå og gyldighetsområde	33
3.6 Valg av case	34
4 TEORIKAPITTEL.....	37
4.1 Innledning.....	37
4.2 Selskapsspesifikke fortrinn og miljøvern i transnasjonale selskaper.	40
4.3 Ny-institusjonell organisasjonsteori og miljøvern i transnasjonale selskaper.	46
4.4 Det teoretiske argumentet.....	53

5 MILJØVERN I TO NORSKE TRANSNASJONALE SELSKAPER.....	63
5.1 Innledning.....	63
5.2 O. Mustad & Søn a/s.....	64
5.2.1 Mustad og miljøvern.....	67
5.3 Jotun a/s.....	68
5.3.1 Jotun og miljøvern.....	71
5.4 Politiske omgivelser - formell og uformell kontroll.....	72
5.4.1 Formell og uformell kontroll i Norge.....	72
5.4.2 Formell og uformell kontroll i Singapore.....	76
5.4.3 Formell og uformell kontroll i Malaysia.....	79
5.4.4 Formell og uformell kontroll internasjonalt.....	84
5.5 Markedsstruktur.....	86
5.6 Muligheter og begrensninger internt i selskapet.....	88
6 DRØFTING AV SELSKAPENES MILJØVERNSTRATEGI I LYS AV DET TEORETISKE ARGUMENTET.....	95
6.1 Myndighetenes kontroll med miljøvern i transnasjonale selskaper.....	96
6.2 Uformell kontroll av transnasjonale selskaper med hensyn til deres miljøengasjement.....	100
6.3 Markedsmakt og miljøvern.....	105
6.4 Miljøvern og selskapsspesifikke fortrinn.....	108
7 KONKLUSJON.....	117
7.1 Oppsummering og konklusjon.....	117
SLUTTNOTER	
VEDLEGG	
REFERANSER	

1 INNLEDNING

1.1 Innledning

Hva kjennetegner det internasjonale samfunnet; orden eller anarki?

Svaret på dette spørsmålet danner grunnlaget for ulike tilnærminger til studiet av internasjonal politikk. Realistene vektlegger fraværet av en overordnet makt i det internasjonale system og fremhever maktkampen mellom nasjonalstatene som et sentralt trekk ved det internasjonale samfunn(Østerud, 1991:273). Nasjonalstaten behandles som en «black-box» og statene fremstår som enhetlige og rasjonelle aktører i forhold til internasjonale forhandlinger/konflikter. Eventuelle meningsulikheter innen den enkelte stat antas å bli løst internt slik at staten utad vil fremstå med en felles politikk. Innen dette systemet skjer maktfordelingen etter en beregning av statenes kapabiliteter. Det legges mest vekt på militære og sikkerhetsrelaterte ressurser, men også på økonomisk kapabilitet.

Neo-liberal institusjonalisme, er en blant flere betegnelser på de tilnærmingene til studiet av internasjonal politikk som legger mer vekt på samarbeid og orden i det internasjonale system. Institusjonalistene fremhever den gjensidige avhengigheten som et sentralt trekk. I en verden der saksområdene ikke kan sees isolert fra hverandre, men i stadig større grad griper inn i hverandre, vil alle aktørene tjene på et samarbeid. Internasjonale avtaler, internasjonale institusjoner og internasjonale regimer kan igjen påvirke politikken i de enkelte statene. Institusjonalistene knytter dette an til begrepet kompleks interdependens («complex interdependence», Keohane & Nye, 1979). Den gjensidige avhengigheten kommer ikke bare til uttrykk i forholdet mellom stater. Det kan skapes allianser som går på tvers av enkeltstatenes interesser innenfor de enkelte saksområdene, og internasjonalt samarbeid må sees i lys av samspillet mellom det nasjonale og det internasjonale nivået.

Denne oppgaven retter søkelyset mot transnasjonale aktører - nærmere bestemt de transnasjonale selskapene (TNS). I statsviterens definisjon er det sentrale element at

en *aktør* utøver en eller annen grad av makt over prosesser i systemet (Hveem, 1996:24). Hveem bruker begrepet *transnasjonalisering* om fremveksten av transnasjonale aktører og nettverk. Transnasjonaliseringen kjennetegnes ved at det oppstår regelmessige samhandlinger på tvers av nasjonale grenser og at minst én av deltakerne i samhandlingene er en ikke-statlig aktør eller en aktør som opptrer på vegne av en regjering eller en interstatlig organisasjon. (Risse-Kappen, red., 1995:3).¹ Transnasjonaliseringen kan fremmes både av økonomiske aktører, de transnasjonale selskapene, og av ideelle aktører, som f.eks. de internasjonale miljøvernorganisasjonene.

Transnasjonaliseringen griper både inn i diskusjonen om maktfordelingen i det internasjonale systemet og i hvilken grad det finnes et sett av felles normer og regler som regulerer atferden til aktørene i dette systemet. De transnasjonale aktørene kan begrense nasjonalstatenes handlingsrom, men vil selv være påvirket både av nasjonal politikk og internasjonale avtaler. Dette åpner for et komplisert sett av allianser mellom transnasjonale aktører og nasjonalstatene avhengig av hvilke saksområder det dreier seg om.

Stopford & Strange (1991) bruker en trekantmodell som et bilde på det de kaller Det Nye Diplomati. Innenfor denne modellen er det rom for både konflikt og samarbeid mellom det transnasjonale selskap, selskapets hjemland (stat A), selskapets vertsland (stat B) og andre transnasjonale selskaper. Nasjonalstatene kan ikke lenger bare forhandle seg imellom. De må ta hensyn til de transnasjonale selskapene, men samtidig må ledelsen i disse selskapene ta mer hensyn til politiske forhold. Dette fører til en mer komplisert situasjon både for statene og for de transnasjonale selskapene. Samhandlingen mellom stat og selskap åpner for nye løsninger, men samtidig øker kravet om å kunne forholde seg til en utvidet agenda for begge parter.

I denne hovedfagsoppgaven blir miljøvern brukt som eksempel på et saksområde som involverer aktører på mange forskjellige nivåer i det internasjonale samfunn. Miljøspørsmål griper inn i både politiske og økonomiske forhold. Ved å se på

miljøutfordringene i lys av de transnasjonale selskaperes rolle i det internasjonale system, ønsker jeg å problematisere forholdet mellom stat og selskap, samt å se nærmere på hva som eventuelt kan påvirke selskaperes aktiviteter på dette området. Gjennom å foreta utenlands direkteinvesteringer (UDI) oppnår de transnasjonale selskaper kontroll med produksjonen av varer og tjenester på tvers av landegrensene. Dette gjør det vanskeligere for det enkelte land å regulere selskaperne - også når det gjelder miljøvernkonsekvensene av den virksomheten de driver. Det er likevel ikke slik at disse selskaperne opererer helt uavhengig av sine omgivelser. Flere og flere transnasjonale selskaper har satt miljøvern opp på sin dagsorden og har gjennom organisasjoner som World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) gått inn for å satse mer på miljøvern. Hva er det så som kan ligge bak slike initiativ fra selskaperes side? Hvilke aktører er det i selskaperes omgivelser som kan påvirke deres handlinger på dette området? I hvilken grad er det selskaperne selv som legger premissene for egen disposisjon? Er det på systemnivå, det nasjonale nivå eller på individ/gruppe nivå man må lete etter forklaringer på selskaperes adferd?

1.2 Begrepsavklaringer

Det er vanskelig å finne en felles beskrivelse som passer på alle **transnasjonale selskaper**. World Investment Report 1995, oppgir at det finnes ca. 40 000 slike selskaper med ca. 250 000 datterselskaper².

En vid definisjon av TNS, som også brukes av United Nations Economic and Social Commission, refererer til selskaper som kontrollerer aktiva - fabrikker, gruver, salgskontorer eller liknende - i to eller flere land. I en oversikt over TNS og datterselskaper står Norge oppført med 1 000 transnasjonale selskaper og 3 000 datterselskaper (UNCTAD,1995). Disse selskaperne er svært forskjellige hva gjelder bransje, størrelse, motiver for utenlandsinvesteringer, omfanget av de internasjonale operasjonene, osv. Det viktigste særtegn ved de norske selskaperne er at de er forholdsvis små sammenliknet med de virkelig store selskaperne i verden, men de kan være ganske store innen spesielle markedssegmenter. Bare ett norsk selskap (Norsk

Hydro) har vært inne på listen over de 100 største transnasjonale selskapene i verden. Sett i forhold til de fleste andre studier av transnasjonale selskaper vil jeg med andre ord undersøke selskaper som er små innenfor det internasjonale system, men som kan ha betydelig innflytelse innenfor et begrenset marked eller geografisk område.

En annen viktig distinksjon er forskjellen på multinasjonale selskaper (MNS) og transnasjonale selskaper. De transnasjonale selskapene har en sterk forankring i hjemlandet, med en mer hierarkisk og sentralisert styringsstruktur hvor de forskjellige utenlandsavdelingene er nært knyttet til hovedkvarteret hjemme. Dette innebærer også kontroll gjennom store eierandeler. Et multinasjonalt selskap er derimot mer diversifisert og utenlandsselskapene har en mer selvstendig rolle. De har en løsere tilknytning til morselskapet noe som også kommer til uttrykk i mindre eierandeler. Benito (1996) referer til disse selskapene som «footloose» når det gjelder nasjonal forankring. Begrepet transnasjonale selskaper referer eksplisitt til selskapenes kontroll med internasjonale operasjoner (Hansen og Ruud 1996:4).

Miljøvern deles ofte opp i det indre miljø (arbeidsmiljø) og det ytre miljø. I denne oppgaven vil jeg drøfte det ytre miljøet. Dette omfatter vern mot uheldige sider av industriell aktivitet som f.eks. ulike former for forurensning og andre miljøskadelige aktiviteter. I noen tilfeller vil det være naturlig å referere til både helse, miljø og sikkerhet (HMS) når det er snakk om miljøvern, fordi dette i mange selskaper er slått sammen til et arbeidsområde.

Det vil alltid være større eller mindre avstand mellom det selskapet sier det skal gjøre (strategier, langsiktige planer, overordnede målsetninger) og hva det faktisk gjør. En **miljøvernstrategi** er et policy dokument som inneholder overordnede målsettinger for selskapets virksomhet med hensyn til miljøvern³. Hvordan denne politikken er utformet og i hvilken grad man greier å gjennomføre den i praksis vil være avgjørende for virkningene på miljøet av aktiviteten. Miljøvernstrategien vil være den overordnede målsettingen som miljøverninnsatsen måles opp mot. Det interne formålet med miljøstrategien er kanskje det viktigste. Den staker ut kursen for virksomheten på dette

området, og vil fungere som et bindeledd mellom selskapets holdninger og det operasjonelle nivået. Lecraw og Morrison (1996) sier det på denne måten:

"The strategy of a TNC represents a blueprint for action that enables the corporation to achieve particular goals and objectives. Its structure, in contrast, represents the internal organization of tasks, decision-making, power, human resources and so on, that are designed to implement effectively the intended strategy"

Den kan også gi viktige signaler både til egne ansatte og aktørene i selskapets omgivelser om at man ønsker å ta miljøvernspørsmål alvorlig (Hansen og Ruud, 1996:7). En miljøvernstrategi vil alltid endre seg, men for at selskapet skal kunne måles opp mot sine overordnede målsettinger bør miljøstrategien ligge fast innefor et visst tidsrom.

Miljøstyring («Environmental management») er i British Standard 7750⁴ (1994) definert som de aspektene ved den overordnede styringsfunksjonen (inkludert planlegging) som utvikler, implementerer og viderefører miljøvernstrategien. Et **miljøstyringssystem** («Environmental management systems») er definert som organisasjonsstrukturer, ansvar, praksis, prosedyrer og ressurser tilknyttet implementeringen av miljøstyringen (mine oversettelser).

1.3 Disposisjon av oppgaven

Jeg vil først presentere problemstillingen og arbeidsmodellen som referansepunkt for den videre drøftingen. Med utgangspunkt i arbeidsmodellen vil jeg utvikle et sett med teser om samspillet mellom bedriftsinterne og- eksterne faktorer og utviklingen av transnasjonale selskapers miljøvernstrategier. Kapittel 3 vil ta for seg noen metodiske betraktninger rundt denne oppgaven. I kapittel 4 vil jeg knytte tesene mine opp mot teorier om de transnasjonale selskapene og ny-institusjonell organisasjonsteori. Jeg vil utvikle et teoretisk argument som jeg vil benytte under drøftingen av selskapenes miljøvernstrategi i kapittel 6., mens i kapittel 5 vil jeg presentere de to selskapene jeg har brukt som case. Jeg vil beskrive deres virksomhet i Norge, Singapore og Malaysia, samt den variasjon av miljøkrav omgivelsene stiller i disse landene. Kapittel 7 består av oppsummering og konklusjon.

2 PROBLEMSTILLING OG ARBEIDSMODELL

2.1 *Problemstilling*

Jeg ønsker å fokusere på de transnasjonale selskapene som en aktør i skjæringspunktet mellom stat og marked. I hvilken grad er det politiske prioriteringer i forhold til markedsmekanismene som styrer selskapenes handlinger? Fra et statsvitenskapelig ståsted er det naturlig å legge vekt på selskapenes evne til å utøve makt og kontroll innenfor det internasjonale system.

De transnasjonale selskapene inntar en stadig mer dominerende posisjon i den internasjonale økonomien. På midten av 1980-tallet var internasjonal produksjon større enn den internasjonale handelen målt i volum (Stopford&Strange, 1991:14) I dag kontrollerer transnasjonale selskaper 2/3 av verdenshandelen, 90% av alle private patenter, og de 350 største selskapene har til sammen en årlig omsetning som utgjør en tredjedel av BNP i den industrialiserte verden (Hansen,1995)

Kan så disse selskapenes sentrale posisjon innenfor det økonomiske system omsettes til en eller annen form for politisk makt eller kontroll? Det tegnes ofte et bilde av disse selskapene som et ustyrlig fenomen(Korten, 1995). Deres økonomiske makt gjør dem i stand til å presse frem politiske løsninger som er i deres interesse. Hvis de ikke får de betingelsene de gjerne vil ha, truer de med å flytte sine investeringer til andre steder.

Ut fra disse antakelsene kan man slutte at selskapene bare vil ta hensyn til miljøvern når det er i deres egen interesse. Spørsmålet blir da hva som er i selskapenes interesse. Det overordnede målet kan uttrykkes som et ønske om profittmaksimering. Dette gjør at de fremstår som beregnende og rasjonelle aktører.⁵ Hvis disse selskapene ikke tjener nok penger vil de ikke overleve. Studerer man imidlertid variablene knyttet opp mot profittmaksimering hos aktørene, finner man en rekke koblinger både til de

enkelte lands myndigheter, mellom de forskjellige selskapene og til andre aktører i selskapenes omgivelser. Det at et transnasjonalt selskap tjener mange forskjellige interesser gjør at handlingene ikke lenger blir så entydig enhetlige og rasjonelle.

Koblingen mellom TNS og miljøvern fremmer mange interessante spørsmål. Mitt hovedanliggende er å se på hva som påvirker selskapenes strategi i forhold til miljøvern. Hverken markedet eller den enkelte nasjonalstaten kontrollerer at de transnasjonale selskapene er til 'verdens felles beste'. Naturen er i utgangspunktet et fellesgode som ingen betaler for å bruke. Overforbruk av miljøgoder ved økonomisk aktivitet er en alvorlig form for markedssvikt som krever regulering og kontroll. Samtidig er reguleringer innenfor nasjonalstatens grenser utilstrekkelig i forhold til de transnasjonale selskapenes internasjonale operasjoner. Jeg vil argumentere for at det er et samspill mellom flere faktorer som påvirker miljøstrategien i slike typer selskaper. Mange aktører er involvert i det man med en samlebetegnelse kan kalle miljøvern og alle bidrar på forskjellige måter. Utviklingen på området vil alltid være resultatet av en kamp mellom forskjellige interesser, og akkurat miljøvern og miljøpolitikk er kanskje et av de områdene hvor avstanden mellom ord og handling har en tendens til å bli veldig stor. Utgangspunktet må være at utviklingen de siste hundre årene har snevert inn vår handlefrihet i forhold til naturen. Gjennom et økende forbruk av ikke fornybare ressurser har vi redusert den naturlige kapital(Brown, 1996).

Det er ingen tvil om at de transnasjonale selskapene er en av de største forurensningskildene i verden i dag, og derfor mener jeg de spiller en sentral rolle i arbeidet med å løse de miljøproblemene vi står overfor. I tillegg vil jeg argumentere for at nettopp den makt disse selskapene har i egenskap av å være transnasjonale aktører, tilsier at de må 'tas i bruk' for å løse de transnasjonale problemene. Et av de største problemene i dette arbeidet er å få de forskjellige aktørene til å trekke i samme retning. Spesielt er det vanskelig å koordinere miljøinnsatsen mellom landene internasjonalt. Gjennom sine erfaringer med koordinering av internasjonale operasjoner kan disse selskapene spille en sentral rolle. Spørsmålet er hva som skal til for at TNS'ene gjør ansvar for naturmiljøet til en naturlig del av sin virksomhet.

For TNS'ene er en av de store utfordringene nettopp hvordan man skal forholde seg til forskjellige rammebetingelser i de ulike landene. Industriell virksomhet både nasjonalt og internasjonalt har direkte eller indirekte innvirkning på de fleste menneskers liv. Det spesielle med TNS er at deres internasjonale operasjoner gjør det mulig å holde industriell virksomhet i et land eller region opp mot industriell virksomhet i et annet land eller region. De største kontrastene kommer frem når man sammenlikner land hvor forskjellene i rammebetingelser er størst - i de fleste tilfellene vil det dreie seg om forskjellene mellom i-land og u-land. Hansen og Ruud (1995:2) argumenterer for at;

«the real litmus test for corporate contribution to sustainable development is not what companies may or may not do in countries with already existing strict environmental regulations, but rather what companies do abroad and particularly in less developed countries»

Et transnasjonalt selskap vil i kraft av sine internasjonale operasjoner være involvert både i lokale og globale miljøvernsspørsmål. Lokale og globale miljøproblemer krever forskjellige tiltak, men innen et globalt økonomisk system vil de fleste lokale tiltak også få følger på et internasjonalt nivå. Relokalisering av forurensende industri og diskusjonen om bruk av doble standarder har vært nært knyttet til de transnasjonale selskapene. Hypotesene om «industrial flight» og «pollution haven» har dannet utgangspunktet for diskusjonen om relokalisering (Hesselberg og Knutsen, 1994). Disse hypotesene antar at man får en forflytting av forurensende industri fra land med strenge miljøreguleringer til land med slakkere miljøreguleringer (fra nord til sør). Spørsmålet om doble standarder tar for seg i hvilken grad selskapene operer med forskjellige miljøstandarder i ulike deler av verden. Dette er et eksempel på koblinger mellom det lokale og det internasjonale nivået som det er nødvendig å forstå mer av for å kunne forklare hva som ligger bak selskapenes miljøstrategier.

Mitt utgangspunkt er at selskapenes miljøstrategi blir til innenfor det jeg med et teoretisk begrep vil kalle *selskapenes handlingsrom*. Grensene for dette handlingsrommet bestemmes av forholdet mellom ytre og indre faktorer. De ytre faktorene er eksogent gitt, og viser til de strukturelle faktorene som innenfor et gitt

tidsrom setter rammene for selskapets virksomhet. Innenfor et gitt tidsrom vil disse ligge utenfor selskapenes innflytelse. Selskapene må f.eks. forholde seg til de vedtak myndighetene har fattet vedrørende renseanlegg og utslippskrav.

De indre faktorene er endogene og viser til hva selskapet selv kan foreta seg for på kort sikt å tilpasse seg de eksterne faktorene og på lengre sikt forsøke å påvirke disse. Hvorvidt selskapet har et effektivt miljøstyringssystem vil påvirke mulighetene til å utvide sitt handlingsrom. Min hovedproblemstilling blir derfor som følger;

Hvilke interne og eksterne faktorer ligger bak et transnasjonalt selskaps miljøstrategi?

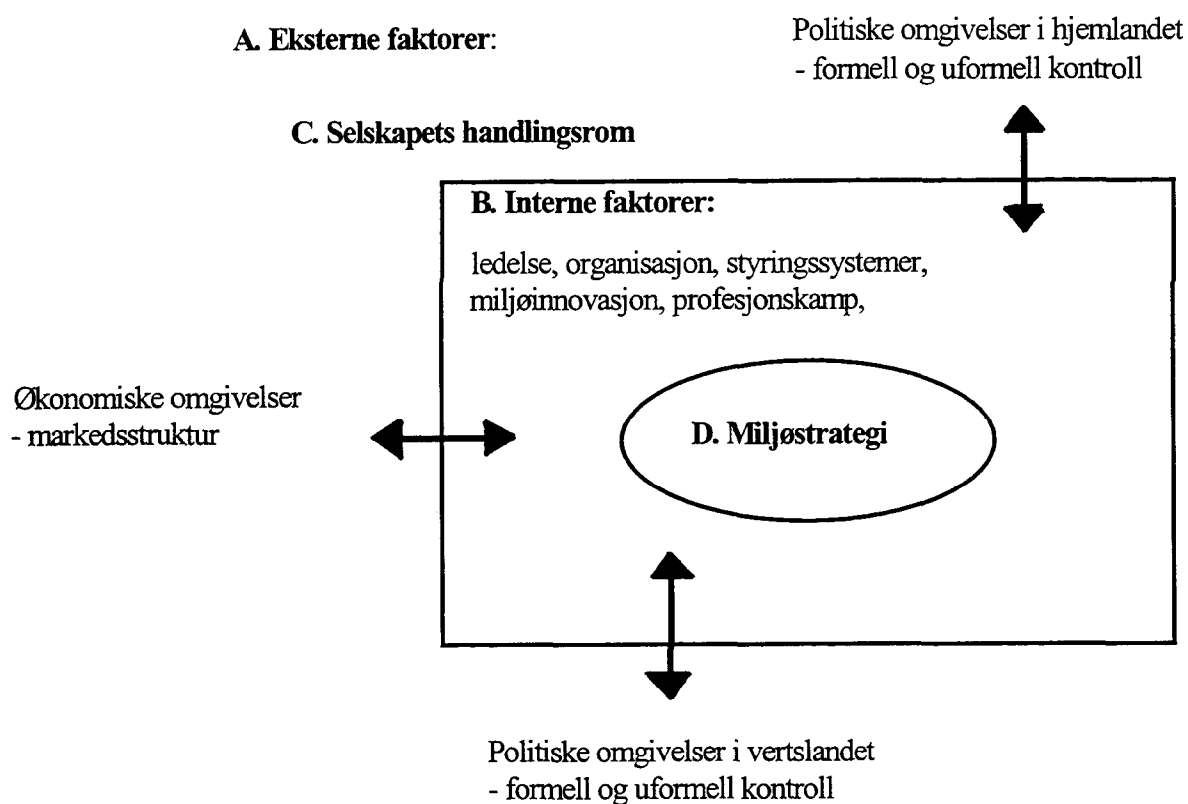
Jeg vil argumentere for at det er en dynamikk mellom de indre og ytre faktorene. Tidligere studier har vist at forskjellige former for ytre press spiller en viktig rolle, men interne forhold kan ha stor betydning for hvordan selskapene forholder seg til miljøvernproblemene i sine langsiktige planer (Ruud, 1992:70). Det kan finnes gode grunner for selskapene til å satse på miljøvern uten at det nødvendigvis har vært utsatt for noen form for politisk press. Bedre utnyttelse av råvarene er et eksempel på tiltak som kan gi gevinster både for selskapet og miljøet, men som ikke behøver å være et resultat av et ytre press. Etter hvert som man har fått bedre og bedre teknologiske løsninger har det også vist seg at det er holdningene vel så mye som teknologien som må endres for å få til forbedringer.

De indre og ytre faktorenes gjensidige påvirkningskraft fører til at selskapenes handlingsrom stadig forandres. Utviklingen av en miljøvernstrategi vil være en kontinuerlig prosess. Selskapenes miljøstyringssystem vil være et referansepunkt for vurderingen av selskapenes miljøvernstrategi. Styringssystemet kan være en operasjonalisering av den til enhver tid gjeldende miljøvernstrategien. Forholdet mellom indre og ytre faktorer kan presenteres ved hjelp av en dynamisk modell, hvor strategien til enhver tid vil være avhengig av den tilbakemelding selskapet får fra omgivelsene i forhold til sitt miljøstyringssystem.

2.2 Arbeidsmodell

For å utdype og presisere min problemstilling har jeg utviklet en grafisk arbeidsmodell som både fungerer som en disposisjon for oppgaven og som et utgangspunkt for å utvikle et sett av teser. Jeg vil forsøke å bygge opp en teoretisk argumentasjon rundt disse tesene. Ved å teste tesene opp mot mine empiriske funn ønsker jeg å utvikle det teoretiske grunnlaget for å diskutere min hovedproblemstilling som angitt ovenfor.

ARBEIDSMODELL:



2.2.1 Forklaring av arbeidsmodellen og utvikling av teser.

I denne dynamiske modellen illustrerer firkanten grensene for det handlingsrommet som til enhver tid gjelder for selskapet. Pilene viser de indre og ytre faktorenes gjensidige påvirkningskraft og rundingen rundt selskapenes miljøvernstrategi viser at denne stadig er i utvikling. Denne modellen er ment som et utgangspunkt for en systematisk analyse av hvilke faktorer som påvirker utviklingen av et transnasjonalt selskaps miljøvernstrategi. Oppmerksomheten rettes først og fremst mot relasjonene mellom selskapet og de politiske omgivelsene i hjemland og vertsland. Ulik miljøvernpolitikk i de enkelte land er et av hovedproblemene for TNS når de skal utarbeide en overordnet miljøstrategi for hele selskapet. (Hadlock, 1994)

Det er mange faktorer i selskapenes økonomiske omgivelser som kan tenkes å påvirke selskapene. Det sentrale her er å få frem selskapenes mulighet til å omsette økonomisk makt og kontroll i politisk innflytelse. Derfor legges det vekt på markedsstruktur og selskapenes plassering i forhold til den dominerende aktøren i markedet.

Forutsatt at miljøvern er viktig for selskapenes forhold til sine omgivelser, kan de selskapsinterne faktorene over tid påvirke de politiske og økonomiske omgivelsene og dermed utvide selskapenes handlingsrom. Dermed vil selskapene i større grad selv legge premissene for hvordan miljøproblemene skal løses. Man kan si at selskapene er proaktive i forhold til sine omgivelser, og den politiske kontrollen med selskapene reduseres. Motsatt vil et selskap være reaktivt i forhold til sine omgivelser i de tilfellene hvor det er de ytre faktorene som legger premissene for hvordan selskapene forholder seg til sine miljøproblemer. En slik strategi kan øke den politiske kontrollen med selskapene. Modellen søker å vise at miljøstrategien blir til innenfor dette handlingsrommet som et resultat av samspillet mellom selskapet og dets politiske og økonomiske omgivelser. Gjennom utviklingen av et sett med teser, vil jeg nå gå litt nærmere inn på hva dette samspillet innebærer.

A. EKSTERNE FAKTORER - EKSOGENE

Selskapets omgivelser er delt inn i **økonomiske** og **politiske** strukturer. Selskapet må tilpasse sin aktivitet i forhold til forventningene både fra de økonomiske og de politiske omgivelsene for å sikre sin videre eksistens. Ofte vil det være vanskelig å lage et klart skille mellom politiske og økonomiske faktorer, men av analytiske grunner vil de politiske omgivelsene skilles fra de økonomiske ved at de ikke nødvendigvis er knyttet til økonomisk effektivitet. Dette kan f.eks være de normer og verdier som gjelder i samfunnet og som selskapet må tilpasse seg for slik å legitimere sin virksomhet. Et selskaps politiske omgivelser fordrer tilpasning til normer og verdier for slik å skape legitimitet og derigjennom utvide handlingsrommet. Et selskap kan defineres som politisk legitimt i den grad dets aktiviteter blir oppfattet til å være i samsvar med, eller innenfor de politiske og sosiale omgivelsenes definisjon av hva som er et selskaps aktivitets- og handlingsrom.

Politiske omgivelser - formell og uformell kontroll

Selskapets politiske handlingsrom vil først og fremst begrenses av det jeg har valgt å kalle **formell kontroll**. Den formelle kontrollen utøves av myndighetene i de enkelte land gjennom de lover og regler som direkte regulerer selskapets aktivitet. Miljøreguleringer initiert av de enkelte lands myndigheter er en av de fremste drivkreftene bak selskapers miljøstrategi (Rappaport, 1991).

Det er særlig to forhold som vil være viktig for transnasjonale selskaper. For det første må de forholde seg til mange forskjellige lover og regler på samme tidspunkt. Dette kan både øke og minske selskapets handlingsrom. Selskaper med operasjoner i mange forskjellige land kan ha en friere stilling enn de nasjonale selskapene fordi de har en viss mulighet til å velge lokalisering ut ifra hvor de får de beste rammebetingelsene. Bruk av lokalt tilpassede miljøstandarder («dobble standards»)

kan redusere selskapenes handlingsrom fordi de da kan kritiseres for å ikke ta like store miljøhensyn verden over (uformell kontroll - dette drøfter jeg i neste kapittel). Samtidig er det veldig ressurskrevende for selskapene å operere med forskjellige standarder for hvert enkelt produksjonssted. Ved å koordinere sin miljøstrategi vil de kunne oppnå betydelige stordriftsfordeler. I noen tilfeller vil dette føre til at det transnasjonale selskapet har høyere miljøstandarder enn de lokale selskapene. Det kan være med å utvide selskapets handlingsrom. Hansen og Ruud(1996:5) sier det på denne måten;

«..any corporation having foreign operations will be poised in a conflict between forces of global integration in order to gain scale economies and global diversification in order to take advantage of host country comparative advantages»

For det andre vil handlingsrommet til et transnasjonalt selskap påvirkes av i hvilken grad nasjonalstatene greier å koordinere miljøreguleringene internasjonalt. Internasjonale miljøavtaler vil forandre TNS'enes handlingsrom. Et selskap kan da velge en passiv tilnærming og tilpasse seg de nye rammebetingelsene, eller de kan aktivt søke å påvirke disse avtalene slik at de får gjennomslag for sine interesser og dermed opprettholder sitt handlingsrom eller utvider det. Spesielt vil dette kunne utvide handlingsrommet til de selskapene som i forkant har en aktiv miljøvernstrategi. De som greier å sette premissene for en internasjonal miljøavtale vil trekke fordeler av dette i forhold til de aktørene som mer eller mindre blir tvunget inn i en ny situasjon. Det internasjonale avtaleverket på utfasing av KFK-gasser er et eksempel på at en industri eller noen selskaper kan øve sterk innflytelse på en prosess for å få en avtale som går i deres favør⁶.

Dette er et uttrykk for det jeg har kalt formell kontroll i modellen. Begrepet beskriver først og fremst relasjonene mellom selskapet og de enkelte landene hvor selskapet har operasjoner, men de samlede erfaringene fra de internasjonale operasjonene vil også påvirke morselskapets miljøstrategi. I tillegg til nasjonalstat-nivået vil det også eksistere en internasjonal kontroll ved at de enkelte landenes innsats koordineres

gjennom internasjonale miljøavtaler. Selskap-hjemland relasjonen er ofte sterk fordi denne har virket over lang tid og det er ofte en felles virkelighetsoppfatning. Erfaringene fra forholdet til miljøvernmyndighetene i hjemlandet er det selskapene har med seg i bagasjen når de søker ut. Selskap-vertslands relasjonen medfører ofte mer usikkerhet, men etter hvert som selskapene får erfaring med internasjonale operasjoner kan de hente betydelig lærdom som kan overføres til andre deler av selskapet. Den internasjonale kontrollen er, med noen få unntak, foreløpig svak, men man ser tendenser til at TNS nå legger mer vekt på lobbying i forhold til slike avtaler (Caincross, 1991).

Ut fra dette har jeg formulert følgende tese om sammenhengen mellom formell politisk kontroll utøvd av de enkelte lands myndigheter og selskapenes miljøstrategi;

Tese 1

Hovedforklaringen på selskapenes miljøstrategi er knyttet til myndighetens lover og regler på området og håndhevelsen av disse.

Den politiske kontrollen av selskapene skjer ikke bare gjennom de lover og regler myndighetene vedtar. Innenfor det sivile samfunn finnes det flere grupper og organisasjoner som også ønsker å påvirke selskapene, enten direkte eller indirekte via myndighetene. Den påvirkningen som skjer via myndigheten kjennetegnes ved at den skjer gjennom direkte kontakt med beslutningstakerne. Dette til forskjell fra den påvirkning av myndighetene som skjer gjennom deltakelse i valg. I norsk politikk er denne formen for direkte påvirkning kjent under betegnelsen den *korporative kanal*; organisasjonselitenes, høringsrundenes, utvalgenes og lobbyvirksomhetens vei, der ressursene teller mer enn stemmene (Rokkan, 1987:95; Østerud, 1991:32)

Det sivile samfunns («civil society») direkte påvirkning av selskapene kommer til uttrykk gjennom aksjoner og kampanjer rettet mot det enkelte selskap eller en spesiell bransje. I en verden hvor avstandene stadig blir mindre og de enkelte handlingene i

stadig større grad kobles opp mot andre aktiviteter i samfunnet kan man registrere en økning i dette uformelle sosiale presset. Media blir ofte trukket fram i denne sammenhengen. Vi får TV-bildene rett inn i stua med en gang det har skjedd en katastrofe et eller annet sted i verden. For de gruppene som baserer sin virksomhet på å fokusere på dagens miljøproblemer, er det helt sentralt å kunne bruke TV. Det er et av de sterkeste virkemidlene for å påvirke selskapenes aktiviteter. Det vil imidlertid også være slik at organisasjonene vil adoptere de sakene som kommer opp i media for å fremme sine interesser.

En ny mulighet for å utøve uformell kontroll er det nettverk av miljøvernorganisasjoner som etter hvert utvikler seg i verden (Princen og Finger, 1994). Utviklingen innen telekommunikasjon gjør det mulig å følge med på hva som skjer innenfor sitt interessefelt i alle deler av verden.

Jeg vil også nevne den enkelte forbruker som utøver av denne uformelle politiske kontrollen. Forbrukeren er en politisk aktør som gjennom sine handlinger kan påvirke selskapenes miljøstrategi. Vanligvis er ikke forbrukerne noen politisk "trussel" fordi de ofte er dårlig organisert og derfor oppnår de sjelden politisk gehør. Men sammen med media og miljøvernorganisasjonene kan de øve sterkt press på de transnasjonale selskapene.

Etter omfattende demonstrasjoner og boikott mot Shells bensinstasjoner i forbindelse med deres virksomhet i Nigeria, gikk Shell ut med en helsides annonse i norske aviser for å forklare sin side av saken med hensyn til menneskerettigheter og miljøsituasjonen (Dagens Næringsliv 22.11.95). Man kan alltid diskutere virkemidler og hvilke kanaler som velges for å påvirke sine omgivelser, men det er ikke tvil om at selskapene er opptatt av den uformelle sosiale kontrollens gjennomslagskraft. Som oftest vil forbrukerne være mest sensitive overfor de selskaper som produserer ferdigvarer fordi de da kommer i direkte kontakt med produktet, men når det oppstår allianser mellom forbrukere, miljøvernorganisasjoner og media vil også produsenter av halvfabrikata kunne utsettes for aksjoner.

På bakgrunn av dette har jeg utviklet følgende tese om sammenhengen mellom utviklingen av en miljøstrategi og det sosiale presset om en miljøvennlig virksomhet;

Tese 2

Økt tilgang på informasjon om selskapenes globale virksomhet, øker den uformelle kontrollen med selskapene og tvinger det til å ta et større sosialt ansvar. Dette innebærer at selskapene må ha en klar strategi for hvordan de skal takle sine egne miljøproblemer globalt.

Økonomiske omgivelser - markedsstruktur.

Kontekstuelle markedsmessige forhold kan være av betydning for selskapets handlingsrom. Selskapets posisjon innenfor en hierarkisk ordnet markedsstruktur kan påvirke selskapets forhold til miljøvern. Kan markedsrett omsettes til politisk rett, og hvordan vil i så fall dette påvirke utviklingen av miljøvernstrategien i selskapene?

De transnasjonale selskapene har hele verden som sitt marked. Uansett forskjeller i markedsstruktur mellom de ulike bransjene, har alle selskapene et meget bevisst forhold til sin posisjon i forhold til sine nærmeste konkurrenter. Ytterpunktene i det internasjonale markedssystemet er rene monopoler hvor det bare finnes en tilbyder, eller det atomistiske markedet hvor det er et ubegrenset antall tilbydere og etterspørere. I et tilnærmet atomistisk marked vil det kun være etterspørselen som legitimerer de enkelte selskapenes handlinger. Som en av mange små aktører, vil et enkelt selskap ha liten mulighet til å ta en ekstrakostnad for å bevare miljøet fordi dette vil svekke konkurranseevnen i forhold til de andre. I en slik frikonkurransesituasjon er det vanskelig for en av aktørene å påvirke de andre aktørenes handlinger.

Et selskap som ligger nærmere en monopolistisk situasjon vil ha større mulighet til å påvirke de andre aktørene gjennom sine egen handlinger. Beveger man seg fra

frikonkurransen mot en monopolsituasjon finner en noen få aktører med stor innflytelse på det som skjer innenfor et bestemt område. For å styrke sin posisjon i markedet vil disse selskapene også prøve å påvirke politiske prosesser som er av betydning for deres virksomhet.

Alle selskaper, enten de er store eller små, er ute etter å utvikle spesielle fortrinn som styrker deres posisjon i markedet. Strukturen i markedet kan si noe om hvilke forutsetninger et selskap har for å være aktive i miljøvernsspørsmål. Generelt sett kan man si at det er de største selskapene, med sine ressurser og sin kompetanse, som har de beste forutsetningene for å være aktive. Man skal likevel ikke se bort fra at mindre selskaper kan hevde seg ved at de utvikler spesialkompetanse innenfor et begrenset område (nisjer).

På bakgrunn av dette har jeg utviklet følgende tese om sammenhengen mellom selskapenes miljøstrategi og deres plassering i en hierarkisk ordnet markedsstruktur;

Tese 3

Innenfor en hierarkisk ordnet markedsstruktur vil de dominerende aktørene sette den relevante miljøstandard som andre aktører måler og profilerer seg i forhold til, uansett internasjonale avtaler og nasjonale bestemmelser.

B. INTERNE FAKTORER - ENDOGENE

Miljøvern som strategisk mål vil også være et resultat av en intern prosess. Det er et veivalg som ledelsen må stå bak, og for å få fotfeste i organisasjonen må det ha tilslutning fra sentrale aktører gjennom hele selskapet. I en organisasjon vil det alltid være slik at noen av de ansatte har ansvaret for mer overordnede oppgaver, mens andre har mer spesialiserte funksjoner. For mange vil miljøvern ligge langt fra det de er vant til å tenke på som sine spesielle funksjoner og det vil dermed ikke vekke den store

interessen. Det er særlig to parallelle prosesser som er viktige her. Den ene er at de som har det overordnede ansvaret (ledelsen) er villige til å gjøre miljøvern til en sentral del av selskapets virksomhet. Dette innebærer at miljøvern vurderinger bygges inn i selskapets langsiktige planer. Ledelsens vilje og evne til å ta miljøvern på alvor er en grunnleggende forutsetning for at dette skal få gjennomslag i organisasjonen.

Den andre prosessen som er viktig er at miljøvern må tilpasses de forskjellige funksjonsområdene i organisasjonen slik at dette blir interessant for den enkelte. Det må knyttes direkte til de prosesser man selv er involvert i, og det må utvikles insentiver til å gjøre miljøvern til en utvidet del av sitt funksjonsområde. Innenfor et begrenset område er det lettere for den enkelte å gjøre det som er miljøriktig. Akkurat som man har blitt opplært til å gjøre jobben sin på en kostnadseffektiv måte, må man læres opp til å gjøre jobben på en miljøeffektiv måte.

Miljøvern preges av komplekse sammenhenger, og det vil derfor være veldig viktig å bygge opp effektive miljøstyringssystemer som kan skape troverdighet både innad og utad. Et transnasjonalt selskap er ikke bare uregjerlig i forhold til nasjonalstatens muligheter til å kontrollere dem, det vil også være store motsetninger internt i selskapet. For å kunne ta ut gevinsten ved å være miljøvennlig må miljøvern settes i system i forhold til selskapenes globale virksomhet. En av de største ledelsesutfordringene i et TNS er å styre selskapet i samme retning til tross for de mange motsetningene. Det er nok av fine ord om miljøvern, utfordringen er å bringe dette ned på et operasjonelt nivå. Man må få frem hva selskapet kan tjene på å ta miljøvern på alvor.

Viten og vilje er sentrale stikkord i forhold til den interne prosessen i selskapet. Ledelsen i selskapet må være aktive i arbeidet med å kartlegge selskapets miljøproblemer og de må være villige til å bruke tid og ressurser på å finne løsninger. Det vil være viktig for selskapet å bygge opp egen kompetanse i forhold til de miljøproblemene de har. Denne kompetansen må komme hele selskapet til gode for at det skal gi seg utslag i en global miljøstrategi.

Ut fra dette har jeg utviklet følgende tese om sammenhengen mellom de interne forholdene i selskapet og utviklingen av en miljøstrategi;

Tese 4

Etableringen av et effektivt miljøstyringssystem kan utvide selskapenes handlingsrom, og gjøre det mulig for selskapet å bruke miljøvern til å utvikle konkurransefortrinn.

C. SELSKAPETS HANDLINGSROM

Selskapenes handlingsrom er en funksjon av økonomiske, politiske og sosiale forhold. Selskapet er påvirket av et normativt press som både kommer fra eksterne og interne kilder. Handlingsrommet bestemmes av i hvilken grad de er i stand til å tilpasse seg de endrede normer og forventninger i samfunnet. Tilpasning kan også bety aktiv påvirkning av hva som regnes som godtatt adferd. Ved å legitimere sine handlinger i forhold til omgivelsene kan selskapene oppnå belønninger som økt tilgang på ressurser, tilsvarende vil tilgangen på ressurser reduseres hvis graden av legitimitet blir lavere. Miljøvern kan gi økt legitimitet og økte ressurser. Miljøsynder svekker legitimiteten og kan redusere tilgangen på ressurser.

D. SELSKAPETS MILJØVERNSTRATEGI

Selskapenes miljøvernstrategi er et resultat av en prosess hvor de som utarbeider strategien tar de endelige valg om hvilken rolle de mener selskapet bør spille i forhold til miljøvern. Disse valgene vil være preget av hvor stort handlingsrom selskapet har på dette området. Med et lite handlingsrom vil selskapet til stadighet være under press fra sine omgivelser for å oppfylle de miljøkrav som allerede foreligger. Miljøvernstrategien dreier seg dermed mer om brannslukking enn om utvikling av nye systemer og løsninger på aktuelle miljøvernproblemer. Selskapet må konsentrere seg

om å oppfylle minimumskravene, ellers vil selskapet stå i fare for å bli gjenstand for sanksjoner fra sine omgivelser.

Et stort handlingsrom er en nødvendig, men ikke en tilstrekkelig betingelse for at selskapene utvikler en proaktiv strategi. Det vil ikke alltid være slik at selskaper som har et stort handlingsrom utvikler proaktive strategier. Interne forhold vil avgjøre om selskapene utnytter disse mulighetene til å skape konkurransefortrinn. Mange selskaper vil tenke at så lenge de holder seg innenfor de miljøkrav som omgivelsene stiller, vil det ikke være behov for ytterligere innsats på dette området. De vil gjøre det som er nødvendig for å opprettholde status quo, men ikke mere. Forventningene om at omgivelsenes krav til miljøvern vil forandres kan være en viktig grunn til at selskapene utvikler strategier som går ut over det som er kravene i dag. De vil utnytte den fordelene det er å være først ute med noe nytt. Miljøvern vil for de transnasjonale selskapene alltid være nært knyttet til økonomiske vurderinger, men i mange tilfeller vil de økonomiske vurderingene være nært koblet til politiske og sosiale forhold.

Som jeg har vært inne på under begrepsavklaringen vil en miljøvernstrategi ha både en intern og en eksternt funksjon. Den interne funksjonen er viktig for å ansvarliggjøre de ansatte, og knytte det operasjonelle nivået opp mot selskapets overordnede målsetninger. Den eksterne funksjonen er viktig for å vise at selskapet er i stand til å forholde seg aktivt til de forandringer som skjer i samfunnet rundt det. For at en miljøvernstrategi skal ha troverdighet må det være samsvar mellom de signalene den gir både internt og eksternt, og strategien må tåle et kritisk søkelys både fra selskapets egne ansatte og fra aktører i selskapets omgivelser.

3 METODOLOGISKE BETRAKTNINGER

3.1 Valg av metode.

Mange forhold kan være avgjørende for hvilken forskningstrategi man velger. Den viktigste faktoren i arbeidet med denne oppgaven har kanskje vært mangel på litteratur knyttet til problemstillingen og med et statsvitenskaplig utgangspunkt. Dessuten finnes det lite statistikk om norske transnasjonale selskaper og deres virksomhet i utviklingsland, eller land med såkalte utviklingsøkonomier. Det gjorde det vanskelig å finne fram til et sett med variabler som jeg kunne teste i forhold til et stort antall enheter. For å få en bedre forståelse av det fenomenet som jeg har vært interessert i å studere, har det også vært nødvendig med mer enn en teoretisk tilnærming. I denne situasjonen har det vært viktig å kunne vurdere mange uavhengige variable opp mot den avhengige variabelen, noe som gjorde case-studie til et naturlig valg. En av fordelene med bruk av case som metode er at det gir god anledning til å studere et fenomen med et helhetsperspektiv. De mange opplysningene blir ikke løsrevne fragmenter, men kan sees i den sammenheng de står i til hverandre og som deler av en helhet. I en kvantitativ analyse er det vanskeligere å få med seg et like rikt bilde av det kontekstuelle aspektet ved sosiale fenomener (Hellevik,1991:81).

Bruk av mer en ett case krever mer ressurser og tid, men samtidig gir det mulighet til å korrigere eventuelle feilslutninger som kan skje ved bare å bruke et case. Hvis flere case gir de samme resultatene vil dette styrke de sammenhengene som det teoretiske utgangspunktet forutsetter. Men et kanskje enda viktigere moment er at bruk av flere case kan avsløre hvorvidt de sammenhengene man finner i et case stemmer for et annet (Yin, 1989). Muligheten til å sammenlikne to selskaper ut fra det samme teoretiske utgangspunktet har vært den viktigste grunnen til å bruke to case i stedet for ett.

3.2 Innhenting av data.

En case studie gir muligheten til å bruke flere uavhengige kilder. Empirien i denne oppgaven er basert på informasjon innhentet fra personlige intervjuer, offentlige utredninger, årsrapporter/helse, miljø og sikkerhets -rapporter, nyhetsbrev, forskningsrapporter, aviser og tidsskrifter. De i alt 18 intervjuene besto av åpne spørsmål basert på en på forhånd utarbeidet intervjuguide (se vedlegg 1 og 2). De som ble intervjuet var representanter fra selskapene, myndigheter, forskningsinstitusjoner og miljøvernorganisasjoner. Hensikten var å finne ut hvilke faktorer som hadde påvirkning på utviklingen av en miljøvernstrategi i de to selskapene. Bruk av åpne spørsmål har både fordeler og ulemper. I forhold til mer strukturerte opplegg er respondenten mindre bundet av allerede oppgitte svaralternativer, noe som øker sjansen for å få en spontan og upåvirket reaksjon fra den som svarer. En mer ustrukturert intervjusituasjon kan også gjøre det lettere for respondenten å snakke om et følsomt tema. En ulempe ved bruk av åpne spørsmål ligger i merarbeidet ved databehandlingen, og det kan være vanskelig å sammenlikne svarene fra ulike respondenter. Ved å gjøre svaralternativene kjent på forhånd kan man bidra til at det etableres en felles referanseramme som spørsmålene besvares ut fra og dermed øker muligheten for å sammenlikne svarene i ettertid. Jeg har vært spesielt interessert i å finne ut mer om hva selskapene selv mener har påvirket utviklingen av deres miljøvernstrategi. Av den grunn har det vært viktig å ikke legge for sterke føringer på intervjusituasjonen.

3.3 Enheter og variable

Undersøkelsesenheterne i denne oppgaven er de norske transnasjonale selskapene O.Mustad & Søn A/S og Jotun A/S. Den avhengige variabelen er miljøvernstrategien i disse to selskapene. Selskapenes miljøvernstrategi er ikke en enhetlig og entydig

variabel. Det er gjort flere forsøk på å utvikle typologier som kunne klassifisere selskapene i forhold til deres miljøstrategi (Roome 1992; Hansen & Ruud 1995; Tranøy 1995) Felles for disse tilnærmingene er at de samler seg rundt en vurdering av selskapene i forhold til et kontinuum som i grove trekk går fra passive, via reaktive, til proaktive miljøvernstrategier. Plasseringen av selskapene i forhold til et slikt kontinuum vil være avhengig av hvilke variabler man trekker inn i vurderingen, og hva selskapet har gjort tidligere på dette området. Dermed kan det virke litt vilkårlig hvilken merkelapp man setter på de enkelte selskapene. Ofte kan man finne innslag av både passive, reaktive og proaktive strategier innen et og samme selskap. Det som er reaktivt et sted kan være proaktivt et annet sted. Er man klar over disse svakhetene, mener jeg likevel det er mulig å se etter generelle tendenser i forhold til et slikt kontinuum. Ved å sette selskaper opp i mot hverandre kan man få et bilde av slike generelle tendenser. I og med at det er snakk om generelle tendenser vil jeg ikke gå inn på en mer detaljert beskrivelse av selskapenes strategier, men holde meg til reaktive og proaktive miljøstrategier som uttrykk for de generelle tendensene.

I det jeg spør hva som ligger bak miljøvernstrategien i selskapene gjør jeg det også klart at det er prosessen som ligger forut for de strategiske avgjørelsene som er det interessante her. Prosessen forut for de strategiske valgene bygger på det selskapet har gjort fra før og vil her måles i forhold til miljøstyringssystemene eller mangel på slike. Valg av variabler for å kunne si noe om hvilke faktorer som påvirker selskapene er kanskje det største metodologiske problemet i denne oppgaven. Samtidig er jo noe av formålet med denne oppgaven nettopp å komme frem til hva som kan være relevante variable for en videre analyse av forholdet mellom TNS og miljøvern. Noen form for sannsynlighetsutvelging er vanskelig å få til, blant annet fordi det ikke lar seg gjøre å sette opp en allmenngyldig «universliste» for de relevante variablene (Hellevik, 1991) Det en i stedet kan gjøre, er ifølge Hellevik «å foreta en skjønnsmessig utvelging av de variablene en ut i fra eksisterende kunnskaper om fenomenet som undersøkes har grunn til å tro er representative for dimensjonen i den aktuelle sammenhengen» Valg av variabler bør i tillegg begrunnes både ut i fra *teoretiske* og *empiriske* kriterier. Den teoretiske forankringen av tesene og vurderingen av selskapenes miljøvernstrategi i lys

av mine empiriske funn er et forsøk på å tilfredsstill disse kravene. For å stadfeste forurensningsintensiteten i de to selskapene som jeg har valgt har jeg tatt utgangspunkt i de kontrollklassene som Statens forurensingstilsyn operere med. Både Mustad og Jotun har vekslet litt mellom å ligge i kontrollklasse 1 og 2⁷ som omfatter de mest forurensningsintensive selskapene i Norge. For begge selskapene er det bruk av farlige kjemikalier og tungmetaller som til nå har vært hovedproblemet i forhold til miljøvern. (se kap. 5 for en nærmere beskrivelse av selskapenes miljøvernproblemer)

3.4 Validitet og reliabilitet

Reliabiliteten bestemmes av hvordan undersøkelsen som fører frem til datagrunnlaget er gjennomført, og sikter til nøyaktigheten i de ulike operasjonene i denne prosessen. Høy reliabilitet oppnår man hvis en uavhengig undersøkelse av det samme fenomenet gir de samme resultatene (Hellevik,1991) Case studier har blitt kritisert for å ha en løs struktur, hvor tvetydige kilder og forutinntatte holdninger preger resultatene, og det kan dermed være vanskelig for andre å oppnå de samme resultatene ved å gjenta undersøkelsen. Den største feilkilden som det er viktig å gjøre oppmerksom på i denne oppgaven, er de problemene som kan oppstå ved bruk av åpne spørsmål i intervjuene. Intervjuguiden har vært til hjelp for å beholde de samme rammene fra et intervju til et annet, men det har vært vanskelig å unngå at det oppstår forskjeller mellom intervjuene som kan prege de resultatene som undersøkelsen bygger på.

Validitetsproblemer oppstår når man ikke kan måle den egenskapen man har definert teoretisk direkte. De som er kritiske til case studier påpeker at man i slike undersøkelser ikke har en tilstrekkelig operasjonalisering av variablene og at innhenting av data preges av subjektive vurderinger. For at modellen ikke skulle bli for kompleks har jeg prøvd å finne frem til et «representativt» utvalg av de variablene som kan tenkes å påvirke utviklingen av et selskaps miljøvernstrategi. Disse variablene er uttrykt ved hjelp av teoretiske begreper som f.eks formell politisk kontroll, operasjonalisert som lover og regler selskapene blir pålagt å følge av de

enkelte lands myndigheter. I forklaringen av min arbeidsmodell og gjennom utviklingen av et sett med teser har jeg gitt en begrunnelse for operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene også for de andre variablene, og ved å benytte flere uavhengige kilder i forbindelse med datainnsamlingen har jeg forsøkt å redusere validitetsproblemene. Likevel skal jeg ikke legge skjul på at operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene kan være en svakhet ved denne oppgaven.

3.5 Analysenivå og gyldighetsområde

Et utgangspunkt for å bestemme undersøkelsens analysenivå er å spørre hvor man skal lete for å finne årsaker til aktørenes handlinger. En vanlig oppdeling innenfor studier av internasjonal politikk er å skille mellom internasjonalt, nasjonalt og individ nivå (Hveem, 1996:47) I denne oppgaven trekkes alle disse nivåene inn i vurderingen av hva som påvirker selskapene. Arbeidsmodellen er et uttrykk for samspillet mellom flere faktorer på forskjellige nivåer. Det er samspillet mellom faktorer på forskjellige analysenivå som definerer det handlingsrommet som selskapenes miljøvernstrategi blir til innenfor. Dette har konsekvenser også for det teoretiske tilfanget. Samspillet mellom de forskjellige faktorene fanges opp av diskusjonen som problematiserer forholdet mellom struktur og aktør i forklaringen av aktørenes handlinger. De teoriene om TNS som fokuserer på utviklingen av eierspesifikke fortrinn for å forklare selskapenes handlinger, bruker en aktør tilnærming til problemene og forklaringene kan føres tilbake til et individnivå. Denne aktør tilnærmingen bygges ut med et ny-institusjonelt organisasjonsperspektiv som tar utgangspunkt i forholdet mellom aktør og struktur hvor forklaringen kan føres tilbake til både internasjonalt, nasjonalt og individnivå.

Ut fra analysen av to case er det ikke mulig å generalisere i forhold til universet av norske transnasjonale selskaper, men det gir en mulighet til å generalisere i forhold til det teoretiske utgangspunktet. Robert K. Yin (1989) skiller mellom det han kaller for *statistisk* generalisering og det han kaller for *analytisk* generalisering. Statistisk

generalisering dreier seg om å generalisere fra et utvalg til et univers. Analytisk generalisering dreier seg om å generalisere fra et eller flere case til en teori. Det er den siste formen for generalisering som ligger innenfor denne oppgavens gyldighetsområde. Resultatene fra denne case studien må tolkes i forhold til det teoretiske utgangspunktet. Generalisering i forhold til et teoretisk utgangspunkt er heller ikke uproblematisk. Hvordan kan man vite at den informasjonen man tilegner seg gjennom ett eller noen få case er representative i den grad at det berettiger forandring/revidering av det teoretiske utgangspunktet. Selv om de empiriske casene bekrefter de sammenhengene som forutsettes i det teoretiske utgangspunktet, kan man ikke se bort i fra at andre case kunne ha gitt helt andre resultater. Casene er nyttige for å illustrere de sammenhenger som man forutsetter i teorien. Sammenhengen, eller mangelen på sammenheng blir ofte klarer når teorien illustreres med empiriske eksempler. På den måte mener jeg et eller noen få case likevel kan bidra til teoriutvikling. Utvikling av en godt begrunnet teori er en viktig del av det vitenskapelige arbeid. Hvis denne oppgaven kan være et lite bidrag i denne prosessen er mine ambisjoner oppfylt.

3.6 Valg av case

Hvilke selskaper jeg har valg å se nærmere på er basert både på en praktisk og en faglig vurdering. Innenfor rammene av en hovedoppgave er det viktig at det ikke tar for lang tid å etablere kontakt med relevante aktører og at man har en viss sikkerhet for at de opplysningene man søker er tilgjengelig. Som student har man ofte begrenset praktisk erfaring innenfor det tema man skriver om. Det vil da være rasjonelt å velge selskaper som man enten kjenner litt til fra før, eller selskaper som har vært brukt i andre studier. At man følger noen av de stiene som andre har gått før betyr ikke at man ikke kan komme frem til nye interessante sammenhenger. Det vil være avhengig av hvordan man velger å tilnærme seg stoffet. Å støtte seg på andre studier av samme selskap kan være til stor hjelp for å utfylle det bildet som man selv bare jobber med deler av.

Tema og problemstilling setter mye av rammene for de faglige vurderingen rundt valg av case. Min problemstilling dreier seg om transnasjonale selskaper og miljøvern. Ut fra en vid definisjon av hva et transnasjonalt selskap er, vil det å velge ut et par selskaper til bruk i en case studie også fungere som en konkretisering av mitt tema. De fleste studiene av transnasjonale selskaper dreier seg om de virkelig store selskapene som IBM, General Motors, ABB eller kanskje til og med Norsk Hydro og Statoil. Mustad og Jotun kan på ingen måte måle seg med disse selskapene når det gjelder makt og innflytelse. Ser man derimot på forurensningspotensiale utgjør disse små og mellomstore selskapene en viktig del av bildet. Både nasjonalt og internasjonalt står selskaper i denne kategorien for en betydelig del av den samlede industrielle virksomheten og er følgelig en stor forurensningskilde. Mens de virkelig store TNS'ene tiltrekker seg mye oppmerksomhet, også når det gjelder deres rolle i forhold til miljøvern, vet man mindre om situasjonene for de små og mellomstore TNS'ene. Det kan tenkes at disse til en viss grad kan skjule seg bak de største selskapene. Det er de store miljøkatastrofene hvor de store TNS'ene er involvert som får mest oppmerksomhet. Den forurensningen som skjer i regi av de små og mellomstore TNS'ene skaper sjelden de store presseoppslagene, men den kan samlet sett føre til vel så store skader på naturmiljøet.

Av praktiske grunner var det viktig at de datterselskapene jeg skulle besøke lå i nærheten av hverandre. Mesteparten av norske selskapers UDI som har gått til etablering av produksjonsbedrifter i utviklingsland har gått til Singapore (Gisnås, 1995) Derfor var Singapore det naturlige utgangspunktet for å studere norske selskaper i Asia. Samtidig gav dette utgangspunktet god mulighet til å inkludere virksomheter i Malaysia. Begge disse landene har hatt en kraftig vekst i industrialiseringen de siste 10-15 årene, og i dag brukes ofte betegnelsen ny-industrialiserte land i stedet for u-land for å karakterisere disse landene. Den raske industrialiseringen og jevnt høy økonomisk vekst gjør ikke disse landene mindre interessante i en miljøvernsammenheng.

4 TEORIKAPITTEL

4.1 Innledning

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven inneholder to hovedbegreper og relasjonen mellom dem; transnasjonale selskaper og miljøvern, uttrykt som et spørsmål om hvilke faktorer som påvirker utviklingen av de transnasjonale selskaperes miljøvernstrategi. Arbeidsmodellen skisserer at selskaperes strategi for å løse virksomhetens miljøproblemer blir til innenfor selskaperes såkalte handlingsrom. Dette handlingsrommet påvirkes både av selskapsspesifikke interne faktorer og de mer strukturelt bestemte eksterne faktorene i selskapets omgivelser. Jeg vil argumentere for at det er en dynamikk mellom eksterne og interne faktorer som ligger bak utviklingen av et selskaps miljøstrategi. Dette innebærer at et selskap på den ene siden må tilpasse seg de krav som de politiske og økonomiske omgivelsene stiller i forhold til selskapets virksomhet og miljøvern, men et selskap kan også påvirke sine omgivelser gjennom sine handlinger.

Denne gjensidige påvirkningen mellom eksterne og interne faktorer er et viktig element i denne modellen. Dette knytter oppgaven opp mot en sentral diskusjon innenfor statsvitenskapen som problematiserer forholdet mellom aktør og struktur i forklaringen av aktørenes handlinger. Er selskaperes miljøstrategi en respons på omgivelsenes krav om mer miljøvennlig virksomhet, eller er det en bevist strategi basert på en nøye vurdering av hva som gir størst mulig nytte til lavest mulig kostnad? Innenfor aktør teoriene vil en miljøstrategi være et resultat av individenes rasjonelle valg. Forutsetningen om rasjonalitet står i sentrum for diskusjonen. Det rasjonelle elementet består i at et individ til enhver tid ønsker å oppnå størst mulig nytte til lavest mulig kostnad. Hva som gir størst mulig nytte blir det kritiske spørsmålet. Strukturteorien legger vekt på at dette bestemmes av den sosiale sammenhengen dette valget taes innenfor og at det derfor er de sosiale strukturene som er viktigst å studere

(Østerud, 1991). På mange måter blir dette litt som diskusjonen av hva som kom først av høna eller egget. De institusjonelle og strukturelle forhold utgjør rammene om individenes mål og handlinger, de påvirkes av individenes adferd, men bestemmer i sin tur aktørenes mål og handlingenes innhold.

Jeg vil tilnærme meg dette ved først å se på det transnasjonale selskapet som en rasjonell aktør som søker makt og innflytelse for selv å kunne definere sitt handlingsrom. Innenfor teoriene om transnasjonale selskaper er det særlig S. Hymer(1976) som har fremført teorier om at det er liten ekstern kontroll av de transnasjonale selskapene, og at de selv kan skape sine handlingsrom. Innenfor rammene av teorien om industriell organisasjon har han argumentert for at hensikten med de transnasjonale selskapene først og fremst er å utnytte de selskapsspesifikke fortrinn gjennom monopolisering av markedene. Selskapsspesifikke fortrinn referer til de fortrinn TNS har i forhold til lokale selskaper. Dette kan være teknologiske fortrinn inkludert forskning og utvikling, organisatoriske fortrinn som kan gi stordriftsfordeler, fortrinn knyttet til styring og ledelse, finansielle fortrinn og/eller fortrinn knyttet til tilgangen på råvarer. Utvikling av selskapsspesifikke fortrinn er av stor betydning for selskapets evne til å handle strategisk. Hvis de selskapsspesifikke fortrinn inkluderer en proaktiv miljøstrategi, kan de transnasjonale selskapenes virksomhet gi positive effekter med tanke på å løse miljøproblemer («race to the top»). De transnasjonale selskapene er de fremste entreprenørene, og vil bruke sin teknologi og kompetanse til å finne løsninger på miljøproblemer. Hvis utviklingen av selskapsspesifikke fortrinn skjer på bekostning av hensynet til miljøvern kan de transnasjonale selskapenes virksomhet gi negative miljøkonsekvenser («race to the bottom»). Selskapene kan presse på for å få unntak fra miljøreguleringer og utnytte mangel på kapasitet og kompetanse i vertslandene til å redusere sine miljøkostnader.

De selskapsspesifikke fortrinn som betinger utviklingen av en miljøstrategi vil imidlertid påvirke eller være påvirket av de omgivelsene selskapet opererer innenfor. Jeg vil argumentere for nødvendigheten av å vurdere selskapenes miljøstrategi i forhold til en større sosial sammenheng. Miljøvern er et tema som involverer mange

forskjellige aktører og et selskaps handlinger kan ikke sees isolert fra de andre aktørenes handlinger. I denne sammenheng er ikke selskapet lenger kun en økonomisk aktør, men politiske og sosiale hensyn vil også spille en viktig rolle som grunnlag for de beslutninger som tas.

Teoretisk vil jeg knytte dette opp mot ny-institusjonell organisasjonsteori som er den delen av organisasjonsteorien som særlig tar for seg hvordan en organisasjon er påvirket og influert av press fra eksterne og interne kilder, og hvordan organisasjonen tilpasser sine aktiviteter for å sikre sin videre eksistens (Zucker 1991; DiMaggio & Powell 1991a,b; Scott & Meyer, 1991; Meyer & Rowan, 1991)⁸. Innen organisasjonsteorien har det etter hvert utviklet seg et nettverk av forskere som ser på sammenhengen mellom industriell virksomhet og miljøvern, men bare noen få har fokusert på sammenhengen mellom transnasjonale organisasjoner og miljø (Hansen, 1995)⁹. Hvordan man skal forholde seg til forskjellene i omgivelser fra land til land, er jo et av hovedspørsmålene for et TNS. En kobling av det transnasjonale selskapet opp mot organisasjonsteorien kan i denne sammenhengen være relevant i forhold til vurderingen av hva som ligger bak selskapenes miljøstrategi. I stedet for å se på ulikhetene i organisasjonenes verden, ser DiMaggio og Powell (1991b) på hva som får organisasjoner til å likne på hverandre. Ved å legitimere sine handlinger i forhold til andre viktige organisasjoner og institusjoner kan selskapene utvide sitt handlingsrom

"Organizations compete not just for resources and customers but for political power and legitimacy, for social as well as economic fitness"

DiMaggio&Powell(1991b)

Ved å se på selskapenes egne miljøstyringssystemer vil jeg senere drøfte selskapenes mulighet til å gjøre noe med miljøproblemene i forhold til de rammen som er eksogent gitt. Ved å «lese av» miljøstyringssystemene kan man få et inntrykk av forholdet mellom selskapet og de omgivelsene de operer innenfor, og på den måten vurdere de teoretiske bidragene i forhold til hverandre.

4.2 Selskapsspesifikke fortrinn og miljøvern i transnasjonale selskaper.

Det finnes ikke en grunnleggende teori om TNS og TNS-relaterte aktiviteter (Dunning, 1992). Heller ikke i de relativt få studiene som til nå har hatt et eksplisitt fokus på teorier om TNS og miljøvern, finner man en slik teori. Det finnes imidlertid bidrag som kan være nyttige som utgangspunkt for videre problematisering av dette temaet (Himmelberger, 1994. Himmelberger & Brown, 1995. Hansen 1995). Disse bidragene viser flere teoretiske tilnærminger til transnasjonale selskaper og miljøvern. Av spesiell relevans for min problemstilling er de tilnærmingene som tar utgangspunkt i de selskapsspesifikke fortrinnene. Disse fokuserer på hvilke interne faktorer som kan være viktige for å forklare selskapenes miljøstrategi (tese 4), og de tar for seg hvordan et selskaps plassering innenfor en hierarkisk ordnet markedsstruktur kan påvirke selskapets miljøstrategi (tese 3).

Den teoretiske tilnærmingen til TNS som fokuserer på de selskapsspesifikke fortrinn er først og fremst opptatt av å forklare hvorfor selskapene foretar UDI fremfor å eksportere sine varer og tjenester. I tillegg er man opptatt av å forklare hvordan TNS kan konkurrere med de lokale selskapene til tross for at disse har overlegen kunnskap om de lokale forholdene. I utgangspunktet har de transnasjonale selskapene liten kjennskap til det lokale markedet, det kan være betydelige kulturelle, institusjonelle og språklige barrierer, og operasjoner langt fra hjemmebasen medfører store kommunikasjons- og transportkostnader (Hansen,1995).

Stephen Hymers doktoravhandling fra 1976¹⁰ har dannet utgangspunktet for mye av den teoretiske diskusjonen rundt de transnasjonale selskapene. Hymer fremhevet nettopp de selskapsspesifikke fortrinnes betydning i forklaringen av de transnasjonale selskapenes aktiviteter, og mente at disse var en forutsetning for selskapenes mulighet til å konkurrere med de lokale selskapene. I en perfekt markedssituasjon vil de lokale selskapene ha samme tilgang på kapital og informasjon som de transnasjonale selskapene, og det ville ikke være grunnlag for UDI. TNS'ene må ha spesielle fortrinn i forhold til de lokale selskapene som gjør dem i stand til å

utnytte monopolfordeler i et marked, og dermed overvinne de fordelene som de lokale selskapene i utgangspunktet har.

Forklaringen på hvorfor TNS valgte UDI fremfor eksport mente Hymer lå i behovet for å beholde kontrollen med de selskapsspesifikke fortrinnene, og gjennom det sikre eller styrke sin posisjon i markedet.

Med utgangspunkt i Hymer er det avledet to skoletradisjoner i synet på de transnasjonale selskapenes aktiviteter. Den ene skolen, her omtalt som «global reach» perspektivet, fokuserer på markedsrett og på selskapenes muligheter til å begrense konkurransen gjennom monopolisering av markedene eller gjennom oligopolistisk samarbeid. Den andre skolen, her omtalt som internaliseringsperspektivet,¹¹ fokuserer på kostnadene forbundet med å utføre transaksjoner i eller utenfor markedet. Disse to skolene kan ha ganske forskjellige implikasjoner for hvilken rolle de transnasjonale selskapene kan spille i forhold til miljøvern (Hansen, 1995).

Internaliseringsperspektivet og implikasjoner for miljøvern.

Internaliseringsperspektivet har som utgangspunkt at visse transaksjoner med fordel kan foregå innenfor rammene av et selskap («firm») i stedet for i det åpne markedet. Det var Coase(1937) som introduserte denne teoretisk tilnærmingen i en artikkel hvor han forklarer rasjonale for eksistensen av selskapet som en økonomisk institusjon i stedet for markedet(Wang,1992). En internalisering av transaksjonene vil være en måte å overkomme de markedsimperfeksjonene som er forbundet med internasjonale operasjoner; risiko og usikkerhet i forhold til et ukjent marked, uklare rammebetingelser m.m. Spesielt gjelder dette for transaksjoner knyttet til overføring av teknologi, organisatorisk kompetanse og andre former for «know-how». Dette markedet er av natur imperfekt på grunn av de store usikkerhetene knyttet til verdisetningen av disse «produktene». Det kan derfor være hensiktsmessig for selskapene å integrere både vertikalt og horisontalt istedenfor å foreta transaksjoner i det åpne markedet. I tillegg kan en internalisering av transaksjonene gjøre det lettere for selskapene å omgå markedsimperfeksjoner skapt av de lokale myndigheten, som

f.eks. forskjellige former for handelsbarrierer, skatteregler og restriksjoner på kapitalbevegelser (Hansen, 1995).

Selv om internaliseringsperspektivet fraviker det neo-klassiske økonomiske paradigme, har det mer form av et komplementært perspektiv enn et konkurrerende perspektiv. Internalisering av selskapsspesifikke fortrinn skaper et internt marked for transaksjoner som kanskje ikke ville funnet sted i det åpne markedet. Ved å erstatte ineffektive eller ikke-eksisterende markeder med interne transaksjoner, sørger man for en mer effektiv allokering av ressurser globalt (Hood & Young, 1981)¹².

Internaliseringsperspektivet indikerer at TNS kan spille en positiv rolle i forhold til miljøvern. Dette perspektivet forklarer UDI ut i fra selskapenes ønske om forsvare og utnytte sine selskapsspesifikke fortrinn. Dermed legges det mindre vekt på de forutsetningene som ligger til grunn for relokalisering av industri for å unngå økte miljøkostnader. For å utnytte sine selskapsspesifikke fortrinn vil de transnasjonale selskapene overføre sine erfaringer fra hjemmemarkedet til nye markeder, også når det gjelder miljøvern. Gitt at etterspørselen etter miljøvennlige produkter og prosesser øker, kan selskapenes miljøvernkompetanse vise seg å bli et betydelig fortrinn. Selv uten økt etterspørsel direkte fra kundene kan man tenke seg at selskapene kan profittere på å ha gode miljøstyringssystemer fordi dette ofte er knyttet opp til god kvalitet, gode teknologiske løsninger og god ledelse, og dermed større effektivitet. Noe som er en forutsetning for å opprettholde gode forbindelser til kunder og finansieringskilder.

Stordriftsfordelene spiller en viktig rolle i forhold til overføring av miljøvennlig produksjon til datterselskapene ute. Det kan være veldig kostbart for et selskap å ha forskjellige produksjonsprosesser i de forskjellige landene. Dette vil medføre at man får en standardisering også av prosessene i forhold til virksomhetens miljøvern i de forskjellige landene. Stordriftsfordeler kan også gjøre selskapene i stand til å foreta miljøverninvesteringer, spesielt i forhold til forskning og utvikling, som ikke ville vært lønnsomme for selskaper som operer i en mindre målestokk. Hansen og Ruud (1996)

nevner stordriftsfordeler som en av flere motivasjonsfaktorer for selskapene til å utvikle globale miljøstyringssystemer, og legger vekt på effektiviseringsgevinsten ved å sentralisere og standardisere miljøstyringen i store selskaper.

Ut fra en neo-klassisk tankegang vil miljøvernrelaterte aktiviteter i u-land internaliseres av flere grunner. For det første vil markedet for denne type aktiviteter være ufullstendig. Ved å sentralisere miljøkontrollen i selskapet kan man sikre seg at den er forsvarlig også i u-landene. For det andre kan det oppstå store usikkerheter knyttet til miljøvernmyndighetens reguleringer av selskapenes virksomhet i u-land, i og med at oppfølgingen av lover og regler kan være veldig tilfeldig. Ved å internalisere miljøkontrollen kan selskapene redusere denne usikkerheten. For det tredje kan miljøteknologi og kompetanse utviklet som respons på strenge miljøkrav, vise seg å være et fortrinn som selskapet selv ønsker å beholde kontrollen over. Behovet for å beskytte og utnytte disse miljøinnovasjonene kan være en av grunnene til at selskapet foretar utenlands direkteinvesteringer (Hansen, 1995).

Internaliseringperspektivet er nært knyttet opp mot tese 4 i kapitel 2. Internalisering av miljøvernrelaterete aktiviteter må sees i lys av hvilke ressurser selskapet har til å bringe miljøvern inn som en sentral del av virksomheten. Miljøvernproblemer er ofte kompliserte og komplekse. For å kunne spille en aktiv rolle i forhold til disse problemene kreves det at selskapene har spesialkompetanse i forhold til sine egen miljøproblemer. Ledelsen må være villig til å sette seg inn i problemene og bruke tid og ressurser på å utvikle styringssystemer som sikrer at alle føler at ansvar i forhold til selskapets overordnede miljøstrategi, for at selskapet skal bidra til et «race to the top».

«Global reach» perspektivet og implikasjoner for miljøvern.

«Global reach» perspektivet tar også utgangspunkt i selskapsspesifikke fortrinn, men har en mer kritisk tilnærming til de transnasjonale selskapene. Ved at selskapene utnytter sine selskapsspesifikke fortrinn kan de oppnå monopolfordeler i markedet. Monopolisering av markedene og oligopolistisk samarbeid kan ha negative effekter i forhold til en effektiv utnyttelse av ressursene og en lik fordeling av godene. Hymer mente at de transnasjonale selskapene fungerte som et tve-egget sverd i forhold til den globale velferden:

«On the one hand, they were likely to be efficient and well managed thus improve welfare. On the other hand, the market power derived from their firm specific advantages could be transformed into political power without accountability»¹³

I forhold til internaliseringsperspektivet som legger liten vekt på de transnasjonale selskapenes monopolmakt, ser «global reach» perspektivet det transnasjonale selskapet først og fremst som en aktør som søker markedsrett og oligopolistisk samarbeid. Hymer fremhevet kontrollaspektet ved selskapenes UDI, og mener det var et vel så viktig motiv som ønsket om økonomisk effektivitet. De transnasjonale selskapene søker kontroll av flere grunner. Økt kontroll gjennom å foreta UDI kan skape større sikkerhet rundt investeringene. Et selskap kan også søke kontroll gjennom oppkjøp av andre selskaper for å fjerne konkurransen fra disse selskapene, eller kontroll er ønskelig for å oppnå størst mulig gevinst i forhold til selskapsspesifikke fortrinn. Utøvelse av kontroll gjennom UDI kan sees på som et forsøk fra selskapenes side på bestemme sitt eget handlingsrom uten hensyn til eksterne begrensninger.

«Global reach» perspektivet kan gi både positive og negative implikasjoner for miljøvern. Ved at et TNS oppnår en dominerende posisjon i markedet vil det også styrke sin posisjon i forhold til sine omgivelser. Et TNS kan bruke denne posisjonen til å utnytte svakheter i et lands miljøreguleringer og dermed redusere sine miljøkostnader. Dette fører til at TNS bevisst operer med doble standarder. I de land hvor de møter strenge miljøkrav som følges opp med systematisk kontroll fra

myndighetenes side, vil de operere med høye miljøstandarder i forhold til sin egen virksomhet. I land med lavere miljøkrav, enten på grunn av mangelfullt lovverk eller på grunn av dårlig oppfølging av lover og regler, vil disse selskapene operere med lavere miljøstandarder. Selskapene utnytter sine spesifikke fortrinn til å styrke sin posisjon i markedet, men det skjer på bekostning av miljøvern hensyn. Den dominerende aktøren i markedet bruker sin posisjon til å presse miljøstandardene ned, og blir en agent for et miljømessig «race to the bottom».

Hvis man derimot ser på høye miljøstandarder som en del av de selskapsspesifikke fortrinnene kan de transnasjonale selskaperes virksomhet gi positive implikasjoner for miljøvern. Ved å ligge i forkant når det gjelder miljøstyring og miljøteknologi, kan et TNS bruke dette som et argument for å få myndighetene til å innføre høye miljøkrav og dermed gjøre det vanskeligere for andre selskaper å få innpass i disse markedene. Ved å argumentere for strengere miljøkrav og vise til at et TNS allerede oppfyller disse kravene, vil politiske myndigheter styrke dette selskapets posisjon i forhold til de lokale selskaper som ikke har utviklet den samme kompetansen. De transnasjonale selskapene kan dermed brukes som agent for et miljømessig «race to the top».

Utvikling og utnytting av selskapsspesifikke fortrinn kan gi de transnasjonale selskapene økt innflytelse på sitt handlingsrom gjennom monopolisering av markeder og oligopolistisk samarbeid, men dette vil igjen være avhengig av strukturelle forhold i markedet. Jfr. tese 3 vil et selskaps posisjon i en hierarkisk ordnet markedsstruktur ha stor betydning for de enkelte selskapers mulighet til å utnytte sine selskapsspesifikke fortrinn. Dette vil også gjelde for utnytting av selskapsspesifikke fortrinn enten de inkluderer eller ekskludere miljøvern hensyn. Hvis den dominerende aktøren i markedet utnytter mulighetene til å operere med lavere miljøstandarder, vil det være kostbart for andre aktører å operere med høye miljøstandarder. Hvis den dominerende aktøren derimot opererer med høye miljøstandarder, kan det straffe seg for de andre aktørene å komme dårligere ut på dette området.

Hvilken strategi selskapene skal velge kan ikke sees isolert i forhold til de omgivelsene de operer i. For å forstå et transnasjonalt selskaps strategiske valg er det nødvendig med et utvidet perspektiv på selskapenes rolle i samfunnet. Hva som er rasjonelt for et TNS er ikke kun bestemt ut i fra økonomiske kriterier. Ved å se på TNS som en organisasjon åpner jeg opp for ikke-økonomiske vurderinger av hva som kan ligge bak et transnasjonalt selskaps miljøstrategi. Store forskjeller i omgivelsene et selskap operer i fra et land til et annet, gjør det spesielt vanskelig å komme fram til en enhetlig strategi for å tilpasse seg og påvirke omgivelsene. Kan ny-institusjonell organisasjonsteori være en fruktbar tilnærming til dette problemet?

4.3 Ny-institusjonell organisasjonsteori og miljøvern i transnasjonale selskaper

"The institutional approach to organizational analysis suggests that changes in the features of organizations (such as greening) are often introduced to make organizations more aligned with the changing norms and expectations of the institutional environment" (Gladwin, 1993)

Ny-institusjonell organisasjonsteori er et spennende utgangspunkt nettopp fordi den tar for seg forholdet mellom aktør og struktur. Sett i forhold til offentlige organisasjoner er det vanlig å se på kommersielle foretak som enhetlige, med klare målsetninger og lite avhengig av legitimitet i befolkningen for å overleve. Ved å se på det transnasjonale selskapet som en organisasjon ønsker jeg å fokusere på selskapet i et mer helhetlig perspektiv. Den underliggende tanken er at selv om disse selskapene er styrt av det som er økonomisk effektivt vil det være en rekke andre faktorer som påvirker beslutningen i et selskap. Innenfor et ny-institusjonelt organisasjonsperspektiv vil et TNS som en økonomisk rasjonell aktør bare være en del av bildet. Det åpner opp for å se nærmere på disse selskapene som en del av det samfunnet de operer i, og dermed som en viktig aktør innenfor en politisk kontekst. Ny-institusjonell organisasjonsteori er ikke en konkurrerende teori til de neo-klassiske økonomiske teoriene, men det åpner for en mer eklektisk tilnærming hvor man tar hensyn til at det er vanskelig å skille mellom hva som er en ren økonomisk vurdering og hva som er en

politisk vurdering. Det kan også være økonomisk rasjonelt å gjøre det som er politisk riktig.

Powell (1991b) argumenterer for en utvidet bruk av institusjonell teori. De fleste studiene som har tatt i bruk institusjonell teori har dreid seg om ikke-kommersielle organisasjoner særlig fordi man har antatt at det har vært en sterkere kobling mellom aktiviteten i disse organisasjonene og det samfunnet de operer i. En viktig side ved den institusjonelle teorien er å sette søkelyset på hvordan samfunnets normer og verdier gjenspeiler seg i en organisasjon. Argumentene for å inkludere de kommersielle organisasjonene, i dette tilfellet de transnasjonale selskapene, er at det i den virkelige verden er veldig vanskelig å skille mellom hva som kun er sosiale relasjoner og hva som kun er økonomiske relasjoner.

Institusjonell teori deler en organisasjons omgivelser i to grupper (Christensen 1991, Meyer og Rowans 1991).

De tekniske omgivelsene er rettet inn mot organisasjonenes instrumentelle beslutningsaktiviteter som er styrt av formelle strukturer. De er preget av en mål-middel tankegang og fokuserer på effektiv bruk av ressurser for å produsere de produkter og tjenester som omgivelsene etterspør.

De institusjonelle omgivelsene har en helt annen kulturell og ikke-handlingsrettet karakter. Det fokuseres på om organisasjonens aktiviteter er i tråd med de aksepterte normene og reglene som gjelder for det samfunnet den opererer i. Hvis organisasjonen handler på tvers av disse institusjonelle omgivelsene kan dette svekke dens posisjon i samfunnet. Et selskap som forurenser den lokale fiskeelva vil møte kraftig motstand fra sine umiddelbare omgivelser. Selv om dette ville være økonomisk lønnsomt for selskapet vil det være negativt i forhold til omgivelsene. Dette kan redusere selskapets handlingsrom. De institusjonelle omgivelsene kan ha en direkte påvirkning på den formelle organisasjonsstrukturen. Organisasjonen handler ut i fra det man tror er riktig i forhold til de gjeldene normene og verdiene på området, men det kan være

vanskelig å identifisere en klar sammenheng mellom de institusjonelle omgivelsene og den formelle normative strukturen. Innen miljøvernområdet er det stor usikkerhet knyttet til hva som er de riktige løsningene. Aktørene både nasjonalt og internasjonalt sender ut motstridende signaler om hvordan miljøproblemene bør løses.

Det er skillet mellom tekniske og institusjonelle omgivelser Powell (1991b) kritiserer og han peker på problemet med at institusjonelle argumenter har blitt assosiert med organisasjoner som er lite handlingsrettet. De organisasjonene som er mest opptatt av de institusjonelle omgivelsene er mindre resultatorientert og legger mest vekt på å legitimere sin egen eksistens.

På den andre siden forutsettes det at organisasjoner i en konkurranseutsatt sektor kun styres av rasjonelle valg i forhold til hva som er økonomisk effektivt. Det oppstår en dekobling mellom organisasjonens respons på de institusjonelle omgivelsene og hva som vil ville ha vært effektive løsninger hvis man kun forholdt seg til de tekniske omgivelsene. Samtidig hevdes det at det er de institusjonelle omgivelsene som danner grunnlaget for organisasjonens legitimitetsbase og dermed sikrer videre eksistens.

«organizational conformity to the institutional environment simultaneously increases evaluation, resource flows, and therefore survival chances, and reduces efficiency»(min utheving)

Scott and Meyer (1991)

Det naturlige spørsmål som også Powell (1991b) stiller, er hvordan handlinger som sikrer videre eksistens/overlevelse kan bli sett på som ineffektive. Hvis en organisasjon blir belønnet for å tilpasse seg eksterne krav, hvordan kan man da si at denne tilpasningen ikke er basert på en nøye vurdering av hva som best tjener selskapets interesser?

Løsningen på denne motsetningen blir å se tekniske og institusjonelle omgivelser i sammenheng. Av analytiske grunner vil det være hensiktsmessig å foreta en inndeling av en organisasjons omgivelser, men man skal hele tiden være klar over at disse

gruppene kan overlape hverandre. Problemet med en sammenslåing er at kompleksiteten i analysen øker, men samtidig nærmer man seg den reelle situasjonen en organisasjon befinner seg i. En utvidet bruk av institusjonell teori kan vise seg å være fruktbar hvis den kan påvise nye sammenhenger mellom tekniske og institusjonelle omgivelser og de strategiske valgene selskapene foretar. Vektlegging av myter og den symbolske betydningen av de institusjonelle omgivelsene spiller en viktig rolle i den grad dette skaper orden i motsetningene som preger en organisasjons omgivelser.

Miljøvern er absolutt et område preget av mange motsetninger. Handlingsalternativene vil derfor alltid være avhengig av en vurdering av hvor man føler man får mest igjen for sin innsats- både økonomisk og politisk. I min arbeidsmodell har jeg skissert at et selskaps miljøstrategi blir til i det jeg med et teoretisk begrep har kalt selskapets handlingsrom. Dette handlingsrommet defineres av den orden som skapes i forhold til motsetningen mellom de politiske og økonomiske omgivelsene, og mellom de ytre omgivelsene og de interne forholdene i selskapet slik de har utviklet seg over tid.

Hvordan kan et transnasjonalt selskap i det hele tatt komme fram til en enhetlig miljøstrategi på bakgrunn av alle de forskjellige signalene de får fra sine omgivelser på forskjellige steder i hele verden? DiMaggio og Powell(1991) indikerer at det skjer en formlikhetsprosess mellom organisasjoner innefor samme organisasjonsfelt («organizational fields»), til tross for forskjell i omgivelser. I denne sammenhengen gjør denne formlikhetsprosessen seg gjeldene både innen et og samme selskap og mellom selskap innen samme bransje. Et organisasjonsfelt blir definert som:

«those organizations that, in aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resources and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products»

DiMaggio & Powell (1991:64)

Ved å ta utgangspunkt i organisasjonsfelt rettes fokus mot totaliteten av relevante aktører, ikke bare mot konkurrerende organisasjoner eller organisasjoner innenfor et

snevert definert nettverk. Et slikt organisasjonsfelt utvikler seg over tid og er basert på empiriske vurderinger. I en tidlig fase er denne struktureringen drevet av ønsket om økt effektivitet. Etter hvert blir det viktigere å følge de normer og regler som gjelder innen et felt, enn å komme frem til effektive løsninger. Organisasjonene inne i et felt blir mer like hverandre uten at de nødvendigvis blir mer effektive.

«Once disparate organizations in the same line of business are structured into an actual field (as we argue, by competition, the state, or the professions) powerful forces emerge that lead them to become more similar to one another»

Di Maggio & Powell(1991b:65)

Denne prosessen som skaper formlikhet mellom organisasjonene innenfor et felt blir knyttet til begrepet isomorfi, definert som;

«a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions.

Hawley (1968)¹⁴

Det blir lagt opp til å skille mellom to forskjellige former for isomorfi. Konkurrerende isomorfi for den type organisasjoner som operer i et marked hvor det legges vekt på rasjonelle systemer, og en institusjonell isomorfi for den type organisasjoner som fokuserer på politisk makt og institusjonell legitimitet. Jeg vil argumentere for en sammenkobling av disse forskjellige formene og mener den institusjonelle isomorfien også kan være et fruktbart utgangspunkt for å analysere transnasjonale selskaper selv om disse opererer i et marked.

DiMaggio & Powell beskriver tre mekanismer som kan føre til formlikhet mellom organisasjoner innenfor et felt.

Tvungen isomorfi er et resultat av at en organisasjon føler et formelt eller uformelt press fra andre organisasjoner den har et avhengighetsbånd til. Presset er avhengig av maktrelasjoner, og kan uttrykkes i form av overtalelser eller invitasjon. Det har til

hensikt å få organisasjonene til å ta opp i seg en formell struktur som anses som riktig. Virkemidler som taes i bruk kan være direkte pålegg fra statlige myndigheter, trusler om straff, generell markedsrett utøvd av sterke organisasjoner eller forbrukere, eller mer vennlige råd om hva som er lurt å gjøre. Hvis en organisasjon føler at dens legitimitet, suksess eller evne til å overleve er truet dersom den ikke tilpasser sin formelle organisasjon til hva en eller flere aktører eller markedet krever, kan man si at organisasjonen har vært utsatt for et formilikhetspress.

Ut fra rene effektivitetshensyn vil det lønne seg for et selskap å forurense der hvor dette ikke koster noe, men på grunn av press fra andre aktører innen samme organisasjonsfelt kan et selskap tvinges til å inkludere miljøvernensyn i forbindelse med sin virksomhet. Selskapenes miljøstrategi kan preges både av press fra andre selskaper innen samme bransje, formelt press fra myndighetene og uformelt press fra miljøvernorganisasjoner, kunder og media.

Usikkerhetsdrevet isomorfi oppstår gjerne der hvor det er liten forståelse av mål-middel sammenhengene, der målene er tvetydige og forventningene usikre. Man kopierer strukturer og prosedyrer som har vist seg å være effektive, og som derfor oppnår anerkjennelse innen et felt («mimetic processes»). Miljøvern er et område hvor det er stor usikkerhet rundt hva som er de mest effektive løsningene. Det blir viktig å vise til andre som har hatt suksess med et system. Faren med dette er at det blir mer fokus på prosessen enn på resultatet. På områder hvor det er stor usikkerhet rundt mål og midler vil de organisasjonen som kan vise til gode resultater ha stor påvirkning på de andre. Andre transnasjonale selskaper er en viktig referanse i denne sammenheng. Man kan forvente at miljøstrategien i transnasjonale selskaper vil samle seg rundt de selskapene som kan vise til gode resultater i forhold til hvordan miljøproblemene best kan løses. I stedet for at et selskap følger en overordnet strategi, gjør man bevisst eller ubevisst det samme som andre aktører gjør i de forskjellige landene.

Normativ/profesjonsdrevet isomorfi kan sees på som en profesjonskamp for retten til å definere sine egne arbeidsoppgaver og kontrollere hvem som får utøve en profesjon. Standardisert utdanning ved høyere utdanningsinstitusjoner som legger grunnlaget for sterk påvirkning fra en faggruppe, er en viktig kilde til denne typen isomorfi. Ved at de som leder organisasjonene i stor grad har liknende utdanning har man langt på vei utviklet en felles kognitiv base for tolkningen av omverdenen blant disse. Disse lederne har i tillegg utviklet et profesjonelt nettverk hvor potensialet for spredning av myter om hva som er det riktige kan være betydelig. Forbindelseslinjene til miljøvernstaben eller konsernstaben legger føringer på hvordan miljøvernproblemene løses, men ofte vil det være for stor avstand mellom oppfatningene av problemet på et overordnet strategisk plan og et underordnet praktisk/operativt plan. I tillegg vil de forskjellige faggruppene innen et TNS ganske sikkert ha forskjellig oppfatning av hva det er viktig å legge vekt på i miljøvernarbeidet. Hvis en gruppe får gjennomslag for sitt syn kan dette føre til at andre grupper motarbeider dette¹⁵.

Disse mekanismene vil sjelden gjelde isolert. Det vil ofte finnes deler av alle disse tre innen et og samme selskap.

4.4 Det teoretiske argumentet

Tese 1 - Formell kontroll

Hovedforklaringen på selskapenes miljøstrategi er knyttet til myndighetenes lover og regler på området og håndhevelsen av disse.

I en usikker situasjon må de transnasjonale selskapene forholde seg til lokale lover og regler. Det er i møte med de forskjellige landenes formelle kontroll at selskapet finner referansene til utviklingen av sin egen miljøstrategi. Myndighetene i et land kan ta i bruk forskjellige virkemidler får å styre selskapene i en mer miljøvennlig retning (NOU 1995:4) Grovt sett kan man si at den formelle kontrollen skjer på to måter; gjennom økonomiske virkemidler og/eller direkte regulering. I begge tilfellene er reguleringen uttrykt som lover eller forskrifter som selskapene må forholde seg til.

Direkte regulering går ut på å redusere selskapenes handlefrihet for å oppnå høyere miljøstandarder. Til forskjell fra de økonomiske reguleringene er disse reguleringene oftere av en mer allmenn karakter. De regulerer alle selskapene innenfor landets jurisdiksjon uavhengig av hvilken industrisektor man tilhører. Et eksempel kan være internkontrollforskriften som gjelder for alle selskaper i Norge i dag. Denne formen for reguleringer vil være rettet mot betingelsene for produksjon og de fysiske karakteristikene av produktene, mer enn markeds, pris eller konkurranse forhold. Det vil også ofte, være andre ting som ligger bak denne formelle politiske kontrollen. Den er ofte et resultat av at interessegrupper øver press på myndighetene for å regulere ulike aktiviteter i samfunnet.

De økonomiske virkemidlene vil være tiltak som settes inn for å påvirke selskapets vurdering av hva som er økonomisk fordelaktig. Dette kan skje ved at myndighetene pålegger skatter og avgifter eller at selskapet mottar støtte i form av bevilgninger, men

myndigheten kan også bruke sin markedsrett som en stor produsent og forbruker til å påvirke selskapenes aktiviteter. I følge Dagens Næringsliv 14.mars 1996 vil den norske staten stramme inn på dagens frivillige innkjøpsordning og delvis erstatte den med strengere krav til miljøvennlighet. Det kan være mange grunner til økonomiske reguleringer fra myndighetenes side. I denne sammenhengen vil det primært være for å påvirke selskapenes aktivitet ved å knytte økonomiske fordeler til ønskede handlingsmåter eller byrder til uønskede handlingsmåter. De negative sanksjonene (byrder) kan bestå i skatter, avgifter, erstatningsansvar, kredittnektelser, økte priser på ressurser som de politiske omgivelsene har kontroll over, etc. De positive sanksjonene kan være direkte tilskudd, billige lån, lave priser på offentlige leveranser, panteordninger, avgiftsreduksjoner, skattelettelse, etc. (Iversen, 1995:54)

Selskapets handlingsrom vil være stort i de tilfeller hvor selskapets aktivitet er i samsvar med de lover og regler myndighetene til enhver tid praktiserer. Det vil være lite i den grad selskapets aktivitet ikke tilfredsstillende de samme lovene og reglene.

I sin ytterste konsekvens vil det være en direkte sammenheng mellom selskapets handlingsrom og evnen til å overleve. For det første kan de politiske omgivelsene, til tross for manglende økonomisk bæreevne i selskapet, støtte bedriften slik at den overlever. Dette vil skje i form av ulike tiltak fra myndighetenes side som f.eks. direkte unntak fra rettsregler som andre selskaper må forholde seg til (industriens fritak fra CO₂ avgifter), overføringer i form av økonomiske midler, utsettelse av økonomiske forpliktelser selskapet har overfor myndighetene, støtte til forskning og utvikling osv. For det andre kan de politiske omgivelsene, til tross for solid økonomisk bæreevne, sanksjonere selskapet slik at det ikke overlever. Dette kan f.eks. skje gjennom å sette utslippskravene så høyt at selskapet ikke har mulighet til å tilpasse seg disse kravene. Kanskjenn for å gjennomføre denne aktiviteten trekkes da tilbake og selskapet legges ned, eller flytter ut.

Forskjellige prinsipper og systemer legges til grunn for miljøreguleringene i de forskjellige landene. Dette skaper store variasjoner i den formelle kontrollen av de transnasjonale selskapene i de forskjellige landene, noe som igjen skaper variasjoner i handlingsrommet. For selskapene blir dette et spørsmål om likhet eller ulikhet som

prinsipp for utformingen av en miljøstrategi. Man kan argumentere for begge deler. Ettersom både lovene og reglene og håndhevelsen av disse er svært forskjellige i ulike land, vil man vente å finne varierende praksis på miljøsidene i de forskjellige landene som selskapet opererer i. I et transnasjonalt selskap er det ikke uventet at man finner ulik praksis på mange områder innenfor et selskaps aktiviteter. Forskjell i sosiale normer og verdier tilsier at man gjør ting på andre måter i Norge og Malaysia. Når det gjelder miljøvern er dette et kontroversielt tema. Diskusjonen om doble standarder har satt søkelyset på om det er forsvarlig å bruke forskjellige miljøstandarder på ulike steder i verden. Ut i fra et effektivitetshensyn er det mye som taler for bruk av ulike standarder fordi resipientforholdene skifter fra sted til sted. En enkelt fabrikk inne i en norsk fjord vil ikke være den samme belastningen på naturmiljøet som et konsentrert industriområde i sentrale deler av Malaysia. I diskusjonen om doble standarder har det vært lagt mest vekt på at produksjonen i et u-land skal være lik produksjonen i et i-land, mens forskjeller i resipientforhold ikke har vært problematisert på samme måten. Spørsmålet er om man skal ha resipientbaserte eller teknologisk baserte miljøstandarder? Teknologisk baserte standarder er lettere å administrere, mens resipientbaserte standarder vil være fornuftige i forhold til kravet om en effektiv ressursutnyttelse.¹⁶ Problemet med resipientbaserte standarder er at de er vanskelige å måle og kontrollere. Ved å bruke teknologiske standarder er det lettere å gi inntrykk av at man er handlekraftig, selv om positive konsekvenser for naturmiljøet er usikre.

DiMaggio og Powell (1991b) påpeker at symbolbruken og spredning av myter ofte blir sterkest på de områder hvor det er stor uenighet om målene, og hvor det er vanskelig å måle effekten av en bestemt handling. Både hensynet til stordriftsfordeler og formlikhet innenfor et organisasjonsfelt skulle tale for like standarder innen samme bransje. Mange transnasjonale selskaper hevder at de bruker like miljøstandarder over hele verden. En slik strategi kan også ha en viktig symbolsk betydning, men tar i liten grad hensyn til problemene knyttet til lokale forskjeller i naturforhold og forskjellene i selskapenes rammebetingelser rundt omkring i verden. At et selskap bruker samme produksjonsteknologi i Malaysia som i Norge behøver ikke å gi en positiv effekt på naturmiljøet, men det kan gi inntrykk av at selskapet tar miljøvern på alvor.

Miljøvernstrategien i et transnasjonalt selskap må gjenspeile **de lokale** variasjonene, men den må ikke legge opp til å utnytte svakheter i **oppfølgingen og kontrollen** av det nasjonale lovverket.

Denne tesen er et uttrykk for det jeg har kalt formelt **press i min tankemodell**. Kilden til det formelle presset ligger i de tekniske omgivelsene. De enkelte lands miljøvernmyndigheter vil være det utøvende organ som **selskapene** må forholde seg til. I Norge er det klare regler og prosedyrer for kontakten **mellom et selskap** og Statens Forurensningstilsyn (SFT), men et selskaps miljøstrategi **kan bygge** på mange andre faktorer enn dette formaliserte forholdet. Der hvor den **formelle kontrollen** er svakere vil de institusjonelle omgivelsen spille en større rolle.

Tese 2 - Uformell kontroll

Økt tilgang på informasjon om selskapenes globale virksomhet, øker den uformelle kontrollen med selskapet og tvinger det til å ta et større sosialt ansvar. Dette innebærer at selskapene må ha en klar strategi for hvordan de skal takle sine egne miljøproblemer globalt.

Denne tesen tar for seg hvordan de institusjonelle omgivelser kan påvirke et transnasjonalt selskap. Alle deler av verden knyttes **sammen** gjennom avansert telekommunikasjon og alle typer informasjon blir mer **tilgjengelig** for allmennheten. For de transnasjonale selskapene kan dette bety nye **muligheter** til å koordinere de internasjonale operasjonene, men det betyr også at informasjon om det selskapet foretar seg, blir tilgjengelig over hele verden. Det **blir vanskeligere** for alle typer organisasjoner, også transnasjonale selskaper, å operere i **lukkede rom**. Strukturen i det internasjonale informasjonssystemet er i **konstant forandring** og det blir vanskeligere å kontrollere informasjonsflyten. De transnasjonale selskapene er langt mer offentlig tilgjengelige nå enn tidligere. Det gjør det **lettere** å utøve det jeg har kalt uformell kontroll over dem.

Denne kontrollen kan ta ulike former og variere i styrke. Nasjonale og internasjonale miljøvernorganisasjoner har vært sterke pådrivere i utviklingen av formene for uformell kontroll. Hovedkanalen går gjennom media. Det tas ofte sterke virkemidler i bruk og overgangen fra det lukkede til det åpne offentlige rom har kommet svært overraskende på mange transnasjonale selskaper. Denne form for kontroll kjennetegnes ved mangel på spilleregler. Det gir rom for sterke symboler og bruk av myter. På de områdene hvor aktørene greier å samle seg om en felles sak, har de størst mulighet til å få gjennomslag. Som enkeltaktør har miljøorganisasjonene begrenset påvirkningskraft på godt organiserte TNS, men i det øyeblikk de gjennom bevisst bruk av media greier å organisere andre viktige pressgrupper kan de utøve et betydelig press. Forbrukerne kan her spille en viktig rolle.

Internasjonalt kan dette uformelle presset veie noe opp for fraværet av en overnasjonal myndighet. Uformelt press fra det sivile samfunn kan dessuten sette søkelyset på andre sider ved disse selskaperes virksomhet enn bare det som er av direkte samfunnsøkonomisk betydning. Problemet med det sivile samfunn er at det sender ut mange motstridende signaler og at det ikke nødvendigvis er 'demokratisk'.

Tese 3 - Markedstruktur.

Innenfor en hierarkisk ordnet markedstruktur vil de dominerende aktørene sette den relevante miljøstandard som andre aktører måler og profilerer seg i forhold til, uansett internasjonale avtaler og ulike nasjonale bestemmelser.

Selskaperes posisjon i markedet har stor betydning for utviklingen av en miljøstrategi. Styrkeforholdet mellom aktørene i en bransje kan forandres over tid, men innenfor et begrenset tidsrom vil det være en form for hierarkisk orden innen de fleste bransjer. Plasseringen i dette hierarkiet vil påvirke det handlingsrommet selskapet har i forhold til miljøvern. De som befinner seg på toppen - som er dominerende aktører i markedet - får naturlig nok større oppmerksomhet både fra myndigheter og fra interessegrupper i forhold til miljøvern. Men de har også ofte makt og ressurser til å påvirke hvilke

miljøstandarder som skal gjelde for bransjen. På dette nivået er mange av de tradisjonelle markedsmekanismene svake. Disse selskapene er involvert i omfattende operasjoner hvor økonomiske vurderinger ofte er nært knyttet opp mot politiske vurderinger. Det at en eller noen få aktører dominerer en bransje er ikke forenlig med et fritt marked og beslutningsprosessene politiseres. For disse selskapene vil det være viktig å ta miljøhensyn i den grad dette kan styrke deres posisjon i forhold til de andre aktørene herunder også politiske myndigheter.

Transnasjonale selskaper har stor handlefrihet fordi det ikke finnes en overordnet politisk myndighet som kan regulere rammebetingelsene i sin helhet. Det er få internasjonale miljøavtaler som direkte begrenser selskapenes virksomhet. De avtalene som har størst gjennomslagskraft ligger tett opp til det selskapene selv har satt som standard.

På det nasjonale nivået har samfunnet muligheter innenfor det enkelte lands jurisdiksjon til å sette krav til selskapene. Problemet er imidlertid at det kan drive bort investeringene - landene blir satt opp mot hverandre. I mange utviklingsland gjør mangel på kompetanse og kapasitet det vanskelig å følge opp det lovverket som eventuelt er etablert.

De selskapene som ikke er store nok til å dominere i markedet må forholde seg til det markedslederen gjør. De kan velge å gjøre det på en proaktiv eller reaktiv måte. Med knappe ressurser kan det beste være å ligge tett opp til de standardene som den dominerende aktøren har satt, slik at det ikke blir nok et konkurransefortrinn for denne. En alternativ strategi vil være å konkurrere med den dominerende aktøren nettopp på dette området dersom de f.eks. har spesielle egenskaper for å kunne gjøre det godt. De vil da med utgangspunkt i den standarden som er satt av den dominerende aktøren gå inn for å komme med bedre løsninger innenfor bestemte nisjer. Ved å forbedre de standarder som er satt kan de utfordre den dominerende aktøren, men de kan også gjøre seg til en interessant samarbeidspartner.

Porter (1990) tar utgangspunkt i selskapenes evne til å skape konkurransefortrinn som den viktigste faktoren for å overleve, og mener at selskapene må foreta et valg mellom to grunnleggende strategier for å skape konkurransefortrinn. De kan enten velge en kostnadsleder(*cost leadership*) eller en differensierings(*differentiation*) strategi.

Porter forklarer disse strategiene på følgende måte:

Kostnadsleder

"Low cost is the ability of a firm to design, produce, and market a comparable product more efficiently than its competitors. At prices at or near competitors, lower cost translates into superior returns"

Differensiering

"Differentiation is the ability to provide unique and superior value to the buyer in terms of product quality, special features, or after-sales service. Differentiation allows a firm to command a premium price, which leads to superior profitability provided costs are comparable to those of competitors"

(Porter 1990:37)

Følgene for selskapets miljøstrategi ved å velge en kostnadslederstrategi vil være at den til enhver tid vil være styrt av et ønske om å redusere kostnadene. Miljøverntiltak i selskapet har lenge vært forbundet med økte kostnader i form av investeringer i renseutstyr eller andre tiltak som man har vært pålagt å gjennomføre. Det har i den senere tid blitt fokusert mer på de mulighetene til kostnadsreduksjon som ligger i å innføre forskjellige miljøtiltak. Dette er da særlig knyttet til en mer effektiv utnyttelse av energi og råvarer (SFT, Miljøteknologi 95:05) Det vil igjen kunne redusere rensekostnaden ved at utslippene blir mindre, men bare i de tilfellene hvor utslippene er regulert f.eks. gjennom skatter og avgifter. I land hvor det ikke finnes en effektiv regulering av utslippene vil det heller ikke være noe incitament til å innføre tiltak som vil redusere utslippene.

Ved å velge en differensieringsstrategi vil selskapet f.eks. kunne ønske å fremheve de positive miljøeffektene ved sin produksjon eller sine produkter. De vil bruke argumenter om miljøvennlighet for å spesialisere sine produkter for derved å gjøre det vanskeligere for konkurrentene å få innpass innenfor dette markedssegmentet. De kan da ta en høyere pris som vil dekke eventuelle investeringer som er gjort for å øke miljøvennligheten ved produksjonen eller produktet, samtidig som de øker sin fortjeneste totalt sett.

I tillegg til dette vil graden av kapital- og kompetanseintensitet i den bransjen selskapet opererer i påvirker markedsstrukturen. Er kapitalintensiteten høy vil det på grunn av høye *entry* og *exit* barrierer være få aktører. Dette vil være tilfelle ved f.eks. utvinning av råvarer eller når virksomheten krever avanserte teknologiske løsninger. Engangsinvesteringene vil være så høye at de som allerede er i markedet vil kunne dumpe prisene betraktelig for å motvirke nyetablering uten å "tape" på det.¹⁷ Når det er få aktører i et marked vil det den enkelte aktøren foretar seg ha større innvirkning på de andre aktørene enn om det var mange aktører i markedet. Markedstørrelsen vil bestemme hvem som har størst mulighet til å påvirke hvordan miljøproblemene i bransjen skal løses. I en slik situasjon kan man også tenke seg forskjellige former for strategiske allianser for å styrke sin posisjon i forhandlinger med myndighetene om hvilke løsninger som skal velges i forhold til bransjens miljøproblemer.

Som en aktør i et globalt marked vil alle transnasjonale selskaper ha et meget bevisst forhold til andre selskaper innen samme bransje. Et selskaps miljøstrategi vil påvirkes av handlingene til mange aktører innefor sitt organisasjonsfelt, men som en transnasjonale organisasjon er det rimelig å anta at andre transnasjonale organisasjoner (les: andre TNS) vil ha betydelig innflytelse på et selskaps strategiske valg. Dersom nasjonalstatenes evne til å kontrollere selskapene reduseres, vil forholdet mellom selskapene være viktigere enn forholdet mellom stat og selskap (ref. trekantmodellen til Stopford&Strange). Dette åpner for isomorfi og «mimemic pressure» mellom selskapene.

Tese 4 - Selskapsspesifikke fortrinn

Etableringen av et effektivt miljøstyringssystem kan utvide selskapenes handlingsrom, og gjøre det mulig for selskapet å bruke miljøvern til å utvikle konkurransefortrinn.

Slik jeg har disponert dette kapittelet så langt kan man se for seg at de faktorene som ligger bak selskapets miljøstrategi danner en slags påvirkningskjede. De interne faktorene vil da ligge nærmere de endelige beslutningene som skal tas ved utformingen av selskapets miljøstrategi. Det betyr ikke nødvendigvis at de er av større betydning. De forklaringsfaktorene som kommer tidligere i påvirkningskjeden kan ha lagt mye av grunnlaget for påvirkningskraften til de interne faktorene.

De interne faktorene er knyttet til den delen av organisasjonsteorien og omhandler emner som ledelse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og styringssystemer, som jo er helt sentrale variabler i selskapenes evne til å skape konkurransefortrinn. Det vanskelige er å plukke ut hvilke faktorer som har størst betydning med tanke på miljøstrategien.

Mitt valg kan begrunnes ut i fra to forhold. For det første er jeg ute etter om selskapet er i stand til å tilpasse seg sine omgivelser. Sagt på en annen måte, hvilken evne og vilje har selskapet til å gjøre noe med sine miljøproblemer innenfor de rammene som er eksogent gitt? For det andre vil jeg se på hvordan selskapets kompetanse på miljøvernområdet kan påvirke disse eksogene rammene.

Idet jeg har definert miljøstrategien som en del av selskapets overlevelsesstrategi, kommer jeg ikke utenom ledelsen holdninger til miljøvern. En proaktiv miljøstrategi forutsetter at ledelsen tar et ansvar for de miljøproblemene selskapet står for og inkorporerer dette i den totale strategien. Her er det viktig å merke seg de

begrensningene som ligger i ledelsens mulighet til å velge de riktige løsningene. Det er vanskelig å skaffe seg oversikt over de ulike løsningene og vurdere konsekvensene av dem. Selskapets økonomiske og politiske omgivelser kan gi svært motstridende signaler. Mintzberg and McHugh (1985, 194-96)¹⁸ sier det på denne måten:

Green strategies probably "grow initially like weeds in a garden; they are not cultivated like tomatoes in a hothouse". They are also likely to "take root in all kinds of strange places, virtually wherever people have the capacity to learn and the resources to support that capacity"

Organiseringen av miljøvernarbeidet kan fortelle mye om hvor mye tid og ressurser selskapet bruker på å løse sine miljøproblemer og hvilken status dette har innen selskapet. Kompetanse i forhold til selskapets totale miljøproblematikk vil styre utviklingen av miljøstrategien. Dette vil gjelde for alle ledd i organisasjonen - både teknisk og administrativt. Det vil ikke hjelpe selskapet om de har en meget dyktig miljøavdeling hvis denne kompetansen ikke kommer andre deler av selskapet til gode, eller at andre faggrupper føler at deres posisjon blir truet hvis miljøavdelingen får for stor gjennomslagskraft. Med en form for totalkompetanse vil selskapet stå mye sterkere i sitt møte med sine omgivelser og de krav som blir stilt til virksomheten. Hvis selskapet er det som kan absolutt mest om sine egne miljøproblemer vil det være vanskeligere for omgivelsene å presse frem uønskede løsninger.

Det vil kreve betydelige ressurser av selskapet å sikre seg på alle de områder hvor selskapet vil kunne være under press fra sine omgivelser. En strategi bør derfor være et uttrykk for en prioritering som er foretatt på grunnlag av en totalvurdering av hvor man får mest igjen for sin innsats. Selskapenes miljøstyringssystem er en viktig indikator på selskapenes evne og mulighet til å utvikle en proaktiv miljøstrategi. Ved å etablere et miljøstyringssystem kan selskapet lettere få oversikt over hva som er deres konkurransefortrinn på dette området. Disse fortrinnene kan i neste omgang utvide handlingsrommet og gjøre det mulig for selskapet å bedre sin konkurranseevne gjennom en proaktiv miljøstrategi.

5 MILJØVERN I TO NORSKE TRANSNASJONALE SELSKAPER

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på situasjonen for to norske transnasjonale selskaper og de forholdene som betinger utviklingen av deres miljøstrategi.

Både den empiriske og den teoretiske verden byr på problemer når det gjelder avgrensning av oppgaven. Bruk av modeller kan ofte være til hjelp i det teoretiske arbeidet. Når det gjelder empirien bør den være så utfyllende som mulig, men det er ikke alle detaljer som er like relevante. For å holde en så stram linje som mulig vil jeg også i dette kapitlet bruke min arbeidsmodell som en disposisjon.

Gjennom en presentasjon av selskapene vil jeg plassere dem som internasjonal aktører. Utviklingen fra å være et nasjonalt selskap til å bli et transnasjonalt selskap kan fortelle oss mye om selskapets handlingsrom i dag. I følge den institusjonelle teorien vil erfaringene fra denne internasjonaliseringsprosessen prege selskapets virksomhet. Selskapets svar på dagens miljøutfordringer vil også være preget av hvilket forhold det har hatt til miljøvern gjennom hele sin historiske utvikling.

Etter å ha presentert selskapene og deres spesielle miljøutfordringer vil jeg redegjøre for den politiske og økonomiske konteksten selskapet opererer innenfor. Til slutt vil jeg se nærmere på de interne mulighetene og begrensningene som ligger i selskapet i forhold til utviklingen av en miljøstrategi.

5.2 *O. Mustad & Søn a/s*

Mustad er et lite transnasjonalt selskap, men har i en norsk sammenheng utmerket seg med sin internasjonale satsning. Selskapet har i dag fabrikker og selskaper i ni land i tillegg til Norge og eksporterer til mer enn 140 land.¹⁹ I dag er Mustadkonsernet delt inn i tre forretningsområder. *O. Mustad & Søn A/S* produserer fiskekrok og Autoline-Maskin. *Mustad Industrier A/S* har i en årrekke vært en av Norges største margarinprodusenter gjennom sin eierandel i A/S Forma. Mustad har nå solgt seg ut av denne virksomheten slik at industridelen nå kun består av Norske Lomper Holding A/S. Salget av aksjene i A/S Forma har ført til at kortsiktig finansforvaltning har blitt en vesentlig oppgave for dette forretningsområdet. *Mustad Eiendom A/S* forvalter Mustad's eiendommer og bygninger i Oslo. Av disse tre forretningsområdene er det kun *O. Mustad & Søn* (heretter kalt bare Mustad) som har en internasjonal aktivitet.

Den samlede omsetningen for konsernet lå i 1995 på 614 mill. kroner. Målt etter omsetning ligger Mustadkonsernet som nr. 290 i en oversikt over de 500 største selskapene i Norge (Dagens Næringsliv 11.06.96). Salg utenfor Norge utgjør 79% av de totale driftsinntektene. Selskapet hadde ved utgangen av 1995 totalt 1745 ansatte. Av disse var 65% ansatt i uteselskapene. Driftsresultatet for 1995 var 67 mill. kroner mot 75 mill. kroner i 1994.

Mustad er et av Norges eldste industriselskaper og regnes som en norsk pioner når det gjelder internasjonal virksomhet. Allerede i 1886 etablerte Mustad seg med egen spikerfabrikk i Finland i samarbeid med en finsk partner, og ved utgangen av første verdenskrig var Mustad blitt et internasjonalt konsern med fabrikker i de fleste europeiske land. Fiskekroker og hesteskosøm ble solgt over nesten hele verden (Wicken,1982). Denne første internasjonaliseringsbølgen var drevet av ønsket om markedstilgang. I flere av de europeiske landene var det innført vernetoll som gjorde det mer lønnsomt å etablere egne fabrikker utenlands enn å drive eksport. Konkurransestrategien var kort og godt å utkonkurrere de andre ved å tilby de samme produktene til en lavere pris. Gjennom en handelsforbindelse i Bergen hadde Mustad

tidlig fått kontakt med de europeiske handelshusene og derigjennom tilgang til markedene i koloniområdene. Etter hvert etablerte Mustad sine egne kontakter og det ble bygd opp et meget omfattende nettverk av lokale agenter over hele verden. Mustad ansatte egne handelsreisende til å holde kontroll med dette nettverket av agenter. I tillegg spilte de handelsreisende en sentral rolle i forhold til selskapets konkurransestrategi ved at de sendte hjem vareprøver og informasjon om hvilke produkter som solgte best i de ulike markedene.

For Mustad var kundenes ord lov. Strategien var å kopiere de krokene fiskerne var vant til å bruke, men til en lavere pris, fremfor å prøve å få fiskerne til å bruke kroktyper de ikke kjente. Dette førte til at man på det meste produserte 60 000 forskjellige kroktyper samtidig!

Inntil 1932 ble all fiskekrok produsert i Norge og eksportert videre i de forskjellige markedene. Gjennom oppkjøpet av konkurrenten BEGO i Spania fikk Mustad sin første krokfabrikk i utlandet. Ved siden av viktige lokaliseringsfaktorer som energitilførsel, råvaretilførsel og transportmuligheter, var det særlig kontroll med egen teknologi som var viktig ved disse ute-etableringene. Med noen få unntak var det betrodd medarbeidere fra Norge som ble satt til å lede fabrikkene utenlands.

I en presset konkurransesituasjon oppsto det ønsker om mer samarbeid innen bransjen, men Mustad var ikke en aktiv pådriver i dette arbeidet. For Mustad har det alltid vært viktig å verne om sine egne oppfinnelser. Særlig har det vært meget strenge sikkerhetstiltak rundt maskinproduksjonen, vel vitende om at dette var et av selskapets viktigste fortrinn. Det kan nevnes at de tegningene som fulgte med når maskiner skulle settes opp ved fabrikker i utlandet var lagd etter egne målestokker for å gjøre det vanskeligere å kopiere dem. Det var også slik at folk som jobbet i forskjellige deler av produksjonsprosessen skulle ha minst mulig med hverandre å gjøre slik at ingen hadde full oversikt over hvordan et produkt ble til.

Etter andre verdenskrig var det stor etterspørsel etter Mustads produkter (skruer, spiker, fiskekroker m.m.), men etterspørselen sank midt på 50-tallet. En tiltakende frihandel førte imidlertid til nye markedsmuligheter internasjonalt. I perioden 1964-1974 firedoblet konsernet sin omsetning.

Med den vekstperioden som startet på 60-tallet fulgte også den andre internasjonaliseringebølgen for Mustad. Denne gangen fikk Mustad følge av mange andre norske selskaper. Da norsk industri ved inngangen til 1970-årene for alvor begynte å vurdere mulighetene for internasjonal produksjon, var Mustad et av de få selskapene som hadde erfaring fra å operere og produsere i fremmede markeder og kulturer. Utover på 70- og 80-tallet var det en eksplosiv økning i norske etableringer i utlandet. I løpet av de åtte årene fra 1978 til 1986 ble det totale antall norske etableringer i utlandet nær firedoblet, fra 1.123 til 4.342 (Gisnås 1995). De fleste norske direkte utenlandsinvesteringene gikk til Europa. I følge Gisnås var omlag 2/3 av de norske investeringene på over 10% eierandel plassert i Vest-Europa i 1986.²⁰ En relativt liten del av de totale norske UDI ble kanalisert til utviklingsland. Ved utgangen av 1972 var det i alt 25 produksjonsbedrifter i u-land med minst 20% norsk eierandel. Utenfor Europa peker Asia seg ut som det kontinentet med størst tiltrekning på norsk industri. Pr 1978 var det 55 norske bedrifter i Latin-Amerika og 73 i Asia. Ser man derimot på industrietableringer var det bare tre i Latin-Amerika og hele 24 i Asia. De fleste norske produksjonsbedriftene var lokalisert i Malaysia og Singapore.

Virksomheten i Singapore og Malaysia

Mustad, Singapore produserer og markedsfører krok for markedene i Fjerne Østen, Australia, New Zealand og stillehavsøyene. Selskapet ble etablert i 1972 som et heleid datterselskap. Virksomheten i Malaysia er et rent underbruk av Mustad, Singapore. Denne virksomheten består hovedsakelig av mekanisk tilvirkning av kroker og er derfor av mindre interesse i en forurensningssammenheng. Mustads etablering i Singapore kan sies å ha vært både kostnadsorientert og markedsorientert. Det skapte da også en debatt her hjemme om tap av arbeidsplasser. Deler av Mustads virksomhet er svært arbeidsintensiv, og i en periode med lav inntjening var man interessert i å

redusere lønnskostnadene. Særlig gjaldt dette fluebindingen som er den mest arbeidsintensive delen av Mustads virksomhet. Etter hvert som kostnadsnivået i Singapore steg ble da også denne delen først flyttet til Malaysia og så til Filippinene hvor den ligger i dag. På den annen side hadde Mustad tapt markedsandeler i det asiatiske markedet, og en etablering i dette vekstområdet ble sett på som en nødvendighet for å kunne konkurrere, særlig med japanerne (Wicken 1982, Fiksdal 1994, Smukkestad 1979). Mustads etablering i Asia kan vanskelig forklares ut i fra et ønske om å redusere miljøkostnadene. Mens de av kostnadshensyn har flyttet ut andre deler av produksjonen har de beholdt den mest forurensningsintensive delen i Singapore, som også etter norske forhold har en god miljøkontroll.

5.2.1 Mustad og miljøvern

«En fornuftig forvaltning av miljøet representerer en stor utfordring for hele verdenssamfunnet. Som verdens største leverandør av utstyr til krokrelatert fiske, er Mustad avhengig av en forsvarlig forvaltning av verdens fiskeressurser både i saltvann og i ferskvann. Mustads avhengighet av lokal og global miljø- og ressursforvaltning fordrer at vi vil pålegge oss selv et større krav til holdninger og tiltak innenfor vår globale virksomhet enn hva den stedlige standarden krever»

(Utdrag fra Mustads miljøstrategi i årsrapporten 1995)

For et selskap som produserer fiskekroker kan det virke som en selvfølge at man er opptatt av miljø og spesielt en forsvarlig forvaltning av fiskeressursene. Men det har ikke alltid vært slik. Hunnselva, som renner forbi Mustads fabrikkbygg ved Gjøvik, har vært en av landets mest forurensede elver, og det er ikke lenge siden ørreten fant tilbake til den nedre delen av elva. Den hadde da vært fisketom i mange år. Mustad var bare en av mange forurensningskilder langs elva, men man kan ikke se bort fra utslipp fra fabrikkbidro til forurensning og uholdbare levestandarder for fisken. Dette er stikk i strid med det som i følge HMS- og Årsrapporten er selskapets miljøstrategi i dag.

Forurensningsproblem

Mustad, Gjøvik har en rekke herdeovner og overflatebehandlingsanlegg. Disse prosessene skaper miljøfarlig avfall som må tas hånd om på en spesiell måte. Bedriften har lagre av kjemikalier. Disse er adskilt, beroende på hvilke stoffer de inneholder. Kjemikalier på tank og overflatebehandlingsanlegg har oppsamlingsgroper. Beredskapsplan for akutt forurensning er utarbeidet. Spesialavfall ved bedriften blir levert til godkjent mottakssystem. Både trådtrekkeriet og overflatebehandlingsavdelingen har hatt renseanlegg siden 1976. Bedriften er av SFT gitt tillatelse til utslipp av avløpsvann fra sine renseanlegg. For å unngå skadelige utslipp er det satt strenge krav (konsesjoner) til bedriften.

5.3 Jotun a/s²¹

Jotunkonsernet er i dag delt opp i fire forretningsområder (Årsrapport 1995). *Jotun Dekorative* produserer og selger dekorative produkter i Norge, Sverige og Danmark. *Jotun Paints* har skipsmalinger, tyngre rustbeskyttelse, katodisk rustbeskyttelse, dekorative produkter utenfor Skandinavia samt bindemidler. *Jotun Polymer produserer* umettet polyesterplast, gelcoat og topcoat mens *pulverlaker* sorterer under *Jotun Power Coating*. Jeg vil konsentrere meg om Jotunkonsernet generelt og Jotun Paints spesielt.

Omsetningen i konsernet i 1995 var 4.495,9 mill. kroner. I oversikten over de 500 største selskapene i Dagens Næringsliv er Jotun rangert som nr. 47. Av det totale salget utgjorde salgssinntekter utenfor Norge 69,1 %. *Jotun Paints* sto for 45 % av det totale salget. Resultatet for hele konsernet var i 1995 247 mill.kroner mot 253 mill. kroner i 1994. Ved utgangen av 1995 var det ansatt 3.864 personer i konsernet og tilknyttede selskaper. Av dette var 63% ansatt i utenlandsvirksomheten.

Jotun er i dag et av de større industrikonsern i Norge, og samtidig ett av de mest internasjonalt orienterte med produksjon i 24 land over hele verden. Innenfor sine hovedarbeidsområder, maling og umettet polyester, tilhører Jotun de største i Skandinavia. På skipsmaling er Jotun en av verdens ledende produsenter. Hele denne virksomheten har sitt utspring i en liten lokal malingsfabrikk startet av Odd Gleditsch i Sandefjord i 1926. Siden den gang har selskapet gjennomgått mange endringer. Den mest markerte var fusjonen i 1972 mellom de fire største malingsprodusentene i Norge. Det var gjennom denne konsentrasjonen av ressurser at man fikk til en virksomhet med internasjonal slagkraft og høyt teknologisk nivå.

Jotun hadde allerede fra starten hatt en føling med den store verden, i kraft av leveranser til den norske handelsflåten. I 1962 fikk denne internasjonale virksomheten en ny dimensjon. Da etablerte man det første produksjonsanlegg i egen regi utenfor Norge - nærmere bestemt i Libya. Jotun, Libya har spilt en viktig rolle for selskapets utvikling. Man fikk gjennom etablering og drift verdifull erfaring som kom godt med etterhvert som internasjonaliseringen fortsatte med inntreden i stadig nye land. Ikke minst var det å tjenestegjøre ved fabrikkene i Libya en god skole for en rekke Jotun-medarbeidere. Denne «skoleringen» gjorde andre uteetableringer enklere og mindre risikofylte. Selv om de enkelte selskaper ikke ruver i internasjonal industrisammenheng, utgjør mange av fabrikkene viktige enheter innenfor den lokale industrien i de respektive land. Etterhvert har virksomheten utenfor Norge vokst så sterkt at den i dag er viktigere for selskapets totale inntjening enn virksomheten i Norge. Av særlig betydning her er fabrikkene i Midtøsten og Sydøst Asia. Jotun, Asia står i dag for 23% av salget, 75% av veksten og 50% av resultatet for hele konsernet.

Virksomheten i Singapore og Malaysia.

I disse landene er det *Jotun Paints* som er den dominerende virksomheten. De fleste opplysningene som er innhentet er knyttet til virksomheten i *Jotun Paints*, men mye vil også gjelde for de andre forretningsområdene idet det dreier seg om forhold som er gjeldene for alle deler av Jotunkonsernets virksomhet.

Jotun, Singapore ble etablert i 1976. Pr. 1.1.1993 var eierandelen på 85%. Selskapet produserer og selger rustbeskyttelse, skips- og dekorative malinger for både det lokale markedet og på eksportmarkeder i Sør-Øst Asia. Jotun, Singapore er vedlikeholdssenter i Asia for hele Jotuns verdensomspennende nettverk. I Singapore, som er en av verdens største havner, hadde Jotun lenge solgt via en agent, men etter hvert som omsetningen økte og de lokale skipsverftene ekspanderte, ble det grunnlag for et eget salgsselskap. Dette ble etablert i 1972. Singapore ble etter hvert sentrum for offshore-aktivitetene i Sørøst-Asia og da enkelte kunder ønsket «skreddersydde» malingsystemer, fant man ut at fleksibiliteten var for liten og servicegraden for lav ved å produsere og levere fra Europa. En del lokale skipsredere foretrakk også leverandører med produksjon på stedet. Det ble derfor besluttet å opprette egen fabrikk i Singapore for å videreutvikle det salg en allerede hadde i området.(Smukkestad, 1979)

Jotun, Malaysia ble etablert i 1983. Pr. 1.1.1993 var eierandelen på 59%. Selskapet produserer skips-, industri- og dekorative malinger på lisens fra Jotun A/S. Den dekorative sektoren har styrket sin posisjon på markedet for datastyrt fargebladingsmaskiner.

5.3.1 Jotun og miljøvern

«Jotun har i dag en generell standard for sin anlegg rundt om i verden. Den har som minimumskrav å tilfredsstillere alle lokale krav til helse, miljø og sikkerhet. Kravet på disse feltene har ulik fokus i de regioner hvor Jotun er aktiv.»

«Jotun har besluttet å utvikle en egen Jotunstandard som kan brukes på samtlige av selskapets anlegg. En viktig begrunnelse er å gjøre systemene minst mulig byråkratiske, slik at det blir lett å bruke og samtidig gir optimal styringsmulighet for konsernet»

(Hentet fra kapitlet om helse, miljø og sikkerhet i årsrapporten for 1995)

Forurensningsproblem

Jotun konsernet driver kjemisk virksomhet med produkter som kan påvirke helse, miljø og sikkerhet. Fremstillingen av løsemiddelholdige produkter medfører utslipp til luft av flyktige organiske forbindelser. Myndighetene har satt strenge krav til styrenutslipp for å forhindre luktplager for naboer. Man har utslipp til vann av filtrert vaskevann fra produksjon av emulsjonsmalinger og pulverlakker. Grensene for utslipp er fastsatt i driftskonsesjonen for anleggene her i Norge. Vaskeløsninger fra produksjon av løsemiddelholdige produkter samt prosessvann fra produksjonen av polyesterplast og bindemidler, blir samlet opp som avfall og destruert i Jotuns forbrenningsanlegg i Sandefjord. De totale avfallsmengder utgjorde 5.700 tonn - eller 3,4% av virksomhetens totale produksjonsmengde. Av dette utgjorde 1.440 tonn spesialavfall som ble destruert.

5.4 Politiske omgivelser - formell og uformell kontroll.

5.4.1 Formell og uformell kontroll i Norge

Formell kontroll i Norge

Norge har holdt en høy profil i forhold til miljøvern helt siden det for alvor ble satt på dagsorden på 70-tallet. Den aktive rolle Norge har spilt internasjonalt har også bidratt til å øke oppmerksomheten om miljøvern nasjonalt. Som leder av Verdenskommisjonene for miljø og utvikling ble Gro Harlem Brundtland internasjonalt anerkjent, og betegnelsen «verdens miljøvernminister» forplikter også nasjonalt. At Norge holder en høy miljøprofil internasjonalt skaper også oppmerksomhet rundt norske selskapers miljøprofil. «Når man kommer fra samme land som «verdens miljøvernminister» er det naturlig for oss i Mustad å ta med miljøvern som en del av den virksomheten vi driver i andre land.»²²

Siden 1972 har Norge hatt et eget miljøverndepartement (MD) med ansvar for utformingen av miljøvernpolitikk. Hovedansvaret for å følge opp politikken overfor industrien er lagt til Statens forurensningstilsyn (SFT). På noen områder har SFT delegert myndighet til Fylkesmannen.

For det enkelte selskap er det kontakten med SFT som først og fremst preger det praktiske miljøvernarbeidet. Utgangspunktet for reguleringen av det vesentligste av industriforurensningen ligger i konsesjonssystemet. I forhold til forurensningsloven er all forurensning ulovlig, men med flere unntaksbestemmelser. SFT har ansvaret for å tildele industrien utslippstillatelser i henhold til disse unntaksbestemmelsene. Ut i fra en faglig vurdering skal man ta stilling til den forurensning den industrielle virksomheten representerer. Det skal legges vekt på de forurensningsmessige ulempene ved virksomheten, sammenholdt med de fordeler og ulemper som virksomheten forøvrig medfører (NOU 1995:4). Industrien eller andre berørte parter

har rett til å klage på vedtak om utslippstillatelser. Miljøverndepartementet er ankeinstans for vedtak fattet av SFT, mens SFT er ankeinstans for vedtak fattet av Fylkesmannen. Før konsesjonssystemet var på plass var det få formelle krav til miljøvern i industrien.

Tiltak som følge av konsesjonssystemet blir ofte delt inn i første- og andre generasjonstiltak. Førstegenerasjonstiltakene omfatter pålegg om opprydding i eldre industri. Disse ble stort sett gjennomført i perioden fra 1970 til 1985. Andregenerasjonstiltakene gjelder nye krav om utslippsreducerende tiltak overfor industrien fra 1986 og frem til i dag. Etter hvert som man har lyktes i å rydde opp i de mest åpenbare miljøproblemene er det klart at kostnadene for ytterligere miljøforbedringer blir stigende. Det gjør det stadig viktigere å utforme kostnadseffektive virkemidler. Samtidig blir det mer og mer komplisert å utforme kostnadseffektive virkemidler, særlig fordi miljøproblemene man nå gir seg i kast med er så sammensatt. Et større antall utslippskilder gjør det vanskelig å oppnå kostnadseffektivitet på tvers av kildene. Virkemidlene rettes etter hvert i større grad mot produksjons- og forbruksmønstre. Det kan gjøre det vanskeligere å beregne de samfunnsøkonomiske ringvirkningene enn hva som er tilfelle for virkemidler som rettes mot et begrenset antall enkeltutslipp (NOU 1995:4).

Prinsippet om kostnadseffektivitet har fått stort gjennomslag i norsk miljøpolitikk og det spiller en viktig rolle i fastsettelsen av hvilke virkemidler som blir brukt i forhold til de forskjellige miljøproblemene. Kravet til styringseffektivitet er et annet viktig prinsipp i vurderingen av hvilke virkemidler som bør tas i bruk. Dette trekkes frem som en av fordelene ved konsesjonssystemet. Dette systemet gjør det mulig å komme frem til konkrete og kontrollerbare krav, slik at man med stor grad av sikkerhet kan nå gitte mål til en fastsatt tid. Det har vist seg å være effektivt i forhold til miljøproblemer av et begrenset omfang (lokal forurensing).

Sett fra selskapenes side er kravene om kostnadseffektive virkemidler absolutt forenlig med industriens interesser, men det kan være forskjellige oppfatninger av hva som er

kostnadseffektivt ut fra selskapenes og myndighetenes vurderinger. I mange tilfeller vil selskapet ha bedre oversikt over sine egne produksjonsprosesser og derfor være bedre i stand til å se hva som vil gi den største miljøgevinsten til minst mulig kostnad. Det er særlig hensynet til kostnadseffektivitet som ligger bak utviklingen av resipientbaserte utslippsgrenser fremfor teknologikrav.²³ Både Mustad og Jotun fremhever SFT som premissleverandør for miljøvernarbeidet, men de var også opptatt av at det er en toveiskommunikasjon. SFT legger rammene for virksomheten via konsesjonssystemet, men når det gjelder kunnskap om de prosesser Jotun bruker er den naturlig nok størst i selskapet. SFT kan komme med kommentarer og påpakninger, men de dikterer ikke hvilke prosesser selskapet skal bruke.²⁴ Laboratoriesjefen ved Mustad nevnte også et konkret eksempel hvor SFT gikk inn og støttet et samarbeidsprosjekt om utvikling av ny renseteknologi. Samtalene med både Mustad og Jotun gav inntrykk av at kontakten med SFT var preget av samarbeid og at faglig kompetanse i forhold til miljøproblemene var av stor betydning. I kontakten med Miljøverndepartementet, hvor det sitter mange jurister uten samme forståelse for de tekniske problemene, er det vanskeligere å finne en slik felles plattform.

Oppfølging og kontroll av utslippstillatelsene, er en viktig side ved konsesjonssystemet. Selskapene har et eget ansvar for å forsikre seg om at utslippstillatelsene overholdes. Bedriftenes egenkontroll baserer seg bl.a. på driftskontrollprogrammet, hvor det fremgår hvordan utslippene skal måles.

I 1991 kom forskriften om internkontroll, som pålegger virksomhetene å utarbeide et internkontrollsystem. Det medfører bl.a en systematisering av oppfølgingen av de formelle kravene fastsatt i arbeidsmiljøloven, *forurensningsloven*, brann- og eksplosjonsloven, produktkontrollloven, sivilforsvarsloven og lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr. Ved at tilsynsmyndighetene samordner sin kontrollvirksomhet er det meningen at det skal legges mer vekt på systemrevisjoner, som tar utgangspunkt i virksomhetenes egenkontroll og dokumentasjon. For Mustad var det også klart at deres rutiner var bygd opp rundt internkontrollsystemet i og med at SFT tok utgangspunkt i dette ved sine kontroller.

Uformell kontroll i Norge

I henhold til arbeidsmodellen skilles det mellom en uformell og en formell kontroll av miljøvern i selskapene. I møte med selskapene er det tydelig at det på flere områder er mulig å foreta en slik oppdeling, men på noen områder er det vanskelig å skille formell og uformell kontroll fra hverandre. Særlig gjelder dette for miljøvernorganisasjonenes rolle. I noen tilfeller holdes deres forsøk på å påvirke selskapene helt utenfor de formelle påvirkningskanalene, som f.eks. når de søker allianser med forbrukere og media for å rette søkelyset direkte mot selskapets virksomhet. I andre tilfeller vil de prøve å påvirke selskapene ved å øve påtrykk overfor miljøvernmyndighetene. For selskapene blir dette tydelig gjennom den kontakten de har med SFT. Nesten alle vedtak som fattes av SFT angående Jotun blir påklaget av Sandefjord Naturvernforbund. Det kan føre til at det tar lengre tid for å få gjennomført tiltakene. Miljøvernorganisasjonene har en viktig pådriverrolle, men det oppstår problemer når de uttaler seg på sviktende grunnlag. Miljøvernmyndighetene er redde for å legge seg ut med miljøvernorganisasjonene, og det blir dermed mye frem og tilbake.²⁵

Presset fra kundene på de to selskapene i forhold til miljøvern ser ut til å være litt forskjellig. For Mustad er det privatkundene som er mest miljøbevisste, mens de kommersielle kundene (yrkesfiskerne) er mer opptatt av pris og kvalitet. Privatkundene er stort sett sportsfiskere med en naturlig interesse for å verne om miljøet. Blant disse er det mulig å skape et marked for miljøvennlige produkter. På mange måter er dette et markedsførings spørsmål; skal man svare på miljøkrav fra kundene, eller skal man skape et marked som etterspør miljøvennlige produkter?²⁶

For Jotun er det vanskelig å få privatkundene til å betale ekstra for miljøet. De industrielle kundene har mer press på seg for å ta miljøhensyn. Man ser også en forvitring av ansvar hvis malingsjobben settes bort til andre. Hvis rederiene selv er involvert i bruk av Jotuns produkter tar de ansvar, men hvis denne jobben settes bort til verftene er det opp til verftene hva de vil gjøre. Det har også vist seg at utvikling av miljøvennlige produkter kan brukes til å knytte kundene nærmere til seg. I 1994 ble et

større forskningsprosjekt mellom Statoil og Jotun avsluttet. Det hadde som målsetting å komme frem til nye malingsystemer med en bedre helse-, miljø- og sikkerhetsprofil enn de systemene som er i bruk. I tillegg skulle de nye systemene ha en tilsvarende eller bedre levetid og vedlikeholdsøkonomi. Prosjektet har vært et nybrottsarbeid der det er tatt i bruk såvel livsløp- som livskostnadsanalyser for å vurdere de totale konsekvensene av produktene, både ved produksjon og bruk. Statoil har etter dette tatt med krav om livsløpsdokumentasjon i anbud fra underleverandører (HMS-rapport Jotun, 1994).

5.4.2 Formell og uformell kontroll i Singapore

Formell kontroll i Singapore

Sammen med Norge var Singapore et av de første landene i verden som opprettet et eget miljøverndepartement. Allerede i 1972 ble Ministry of Environment (MOE) opprettet for å sørge for at den raske økonomiske utviklingen landet var vitne til ikke skulle skje på bekostning av miljøet. Miljøverndepartementets hovedoppgaver er å ta vare på miljøet gjennom å planlegge, utvikle og operere systemer for vann- og kloakk, avfallsbehandling, kontroll med luft- og vannforurensning, farlige kjemikalier og giftig avfall. I tillegg har de ansvaret for miljøvern og helse.²⁷

I 1991 opprettet Singapore «The Environmental Policy and Management Division» (EPMD) for å utvikle et program og legge til rette for at Singapore skal bli «a model green city» i år 2000. EPMD er delt i tre avdelinger. «Pollution Control Department» (PCD) har ansvaret for miljøkontrollen ved planlegging og utbygging, luft og vannforurensning, spesialavfall og giftige stoffer. De har også ansvaret for utvikling og implementering av programmer for å takle grenseoverskridende forurensning i forhold til nabolandene. «Strategic Planning and Research Department» (SPRD) har ansvaret for utvikling av strategier for MOE inn i neste århundre. «International

Environment and Policy Department» (IEPD) skal sørge for at Singapore ligger i front på den globale miljøarenaen.

Av disse er det PCD som har den direkte kontrollen med den forurensende industrien. Prinsippene for miljøregulering i Singapore har gått fra å fokusere på «prevention» til å fokusere på «performance»²⁸. Det tilsier en mer helhetlig tilnærming til miljøvern i selskapene hvor det ikke lenger er bare det som kommer ut av fabrikkene som teller.

Det blir lagt vekt på de spesielle geografiske forholdene til Singapore. Fornuftig arealplanlegging er helt avgjørende med så mange menneske og så stor aktivitet innenfor et så lite område (Singapore har 2.8 millioner innbyggere på et område som er like stort som Østfold fylke). Avfallsbehandling og avfallsreduksjon er spesielt viktig fordi man rett og slett ikke har plass til store mengder avfall. Som en øystat har Singapore dessuten begrenset tilgang på ferskvann.

For begge de selskapene jeg har sett nærmere på er rensing av prosessvann/skyllevann et av de viktigste miljøverntiltakene i Singapore. Alt vann må renses før det kan slippes ut i kloakksystemet eller til åpne vannkilder. Utslippsgrensene for de forskjellige stoffene er satt for å opprettholde vannkvaliteten og for å hindre skader på kloakksystemene og de som arbeider med det. All industri som slipper ut syreholdige stoffer er pålagt å installere egne pH målere med avstegningssystemer for å hindre at surt vann skal skade kloakksystemet. Mustad fremhevet denne formen for kontinuerlig kontroll som et eksempel på at Singapore på noen områder ligger lenger fremme enn Norge. De generelle kontrollrutinene til PCD ble ansett som gode og Mustad hadde ikke opplevd å få pålagt noe urimelige krav fra miljøvernmyndighetene. MOE foretar kontroller ca. en gang pr. mnd. Hvis alt er i orden reduseres antall kontroller. Ved overutslipp må selskapet forklare seg for PCD. Som oftest blir disse forklaringene godtatt, hvis ikke må det betales bøter. Mustad har fått to bøter på de 25 årene de har vært i Singapore.

I samsvar med det øvrige politiske system kan det virke som MOE bygger mye av sin virksomhet på en krav og kontroll tankegang. De var da også helt eksplisitte på at det var de teknologiske kravene som var utgangspunktet for regulering av industrien. Dette kan gjøre det vanskelig for selskapene å få gjennomslag for sine egne løsninger, noe som kan medføre at de tiltakene som gjennomføres ikke nødvendigvis er de mest kostnadseffektive. Mye kan tyde på at styringseffektivitet er et vel så viktig prinsipp som prinsippet om kostnadseffektivitet. I den grad myndighetene er åpne for innspill er det gjerne i forkant av innføringen av nye reguleringer. Under debatten om å forby blyholdig maling ble det for eksempel foretatt en undersøkelse innen bransjen for å kartlegge hvilke følger dette ville få for selskapene. Det man forventet av initiativ fra industrien var knyttet til de frivillige styringssystemene slik som ISO-14000. Med hensyn til utvikling og spredning av miljøteknologi er MOE's strategi å gjøre Singapore til et regionalt senter for «environmental business and technology». Det innebærer mer en tilretteleggerfunksjon enn en direkte inngripen. Holdningen var at miljøteknologi var selskapenes eiendom og at MOE måtte være forsiktig med overføring av denne type informasjon. Sett i forhold til SFT's miljøteknologiprogram vil miljøvernmyndighetene i Singapore ha en mer indirekte pådriverrolle.

Uformell kontroll i Singapore

I Singapore er situasjonen ganske annerledes enn i Norge. Det er lite spillerom for miljøvernorganisasjoner og media i Singapore. Den politiske makten er samlet på få hender med det mektige Peoples Action Party (PAP) alene på toppen. Myndighetene styrer miljøpolitikken med stram hånd, og kontrollerer hvilke saker som settes på dagsorden (Kong,1994). På en måte er problemstillingen snudd på hodet. Miljøvernmyndighetene så det som en av sine oppgaver å lære opp befolkningen til å bli mer miljøbevisste.²⁹ Den kompetansestriden mellom selskapene, miljøvernorganisasjonene og miljøvernmyndighetene, som ofte preger miljøverndebatten i Norge, er lite fremtredende i Singapore.

I den grad selskapene kan forvente noen form for uformell kontroll kommer dette til uttrykk gjennom kundenes krav til miljøvern. Jotuns samarbeid med Statoil gir også resultater utenfor Norge. Statoil stiller de samme miljøkravene til sine uteetableringer. Også i Singapore er det de industrielle kundene som begynner å etterspørre

miljøvennlige produkter. Skipsverftene har så vidt begynt å snakke om miljøforhold, men det har foreløpig ikke skjedd noen store forandringer. Marin-delen merker mer av dette presset enn man gjør innenfor dekorative malinger. De vannbaserte produktene som er utviklet innen dekorative malinger skyldes først og fremst kostnadsbesparelser.³⁰

5.4.3 Formell og uformell kontroll i Malaysia

Formell kontroll i Malaysia.

Miljøvernpolitikken i Malaysia er mye mindre oversiktlig enn den er i både Norge og Singapore. Først og fremst skyldes dette måten den offentlige forvaltningen er organisert på. Maktfordelingen mellom de føderale myndigheter, de statlige myndigheter og de lokale myndigheter gjør det vanskeligere å koordinere innsatsen for å bedre miljøvernsituasjonen. Både føderale og statlige myndigheter har ansvaret for miljøvern. Miljøvernsaker som kan reguleres gjennom lovverket er delt opp i tre lister. Den føderale listen, den statlige listen og en samlingsliste.³¹ Lovene i samlingslisten kan vedtas enten av nasjonalforsamlingen (Parlament) eller statsforsamlingen (State Assemblies). I de tilfelle hvor det er uoverensstemmelser mellom disse nivåene er det de føderale lovene som gjelder.

Under det føderale lovverket har statene kontroll over jorda, landbruk og skogbruk, statlige veier, lokale myndigheter og vannressursene. I tillegg kan føderale og statlige myndigheter sammen utøve jurisdiksjon over naturmiljøet, nasjonalparker, dyrehold, by- og land planlegging, sanitæranlegg, irrigasjon og jorderosjon. Selv om de lokale myndighetene er underlagt de statlige myndighetene er prinsippet at saker av lokal karakter i så stor grad som mulig skal behandles på det lokale nivået. De lokale myndigheter spiller en viktig rolle i planleggingen av hvordan landområder skal brukes, og hvor industrien skal plasseres.

For å løse de koordineringsproblemene som har oppstått på grunn av ansvarsfordelingen mellom de forskjellige nivåene i forvaltningen, er det etablert flere samarbeidsråd. Man har diskutert å opprette et eget samarbeidsråd på miljøvernområdet i forbindelse med Den 6. Malaysiske langtidsplan (1991-1995). Inntil dette rådet er etablert skjer koordineringen via jevnlig møter i en komite som er ledet av Ministeren i Ministry of Science, Technology and the Environment (MOSTE), og som består av de øverste administrative ledere for miljøvern i hver stat. Denne komiteen, kjent som MEXCO, behandler primært de sakene hvor det er uenighet mellom føderale og statlige myndigheter, og skal gi råd om hvordan statene best kan følge opp målsettingene for Malaysias miljøpolitikk.

På det føderale nivået er hovedansvaret for miljøvern lagt til MOSTE. MOSTE skal utforme miljøpolitikken og sørge for implementeringen av vedtakene. Miljøvernavdelingen (Department of Environment-DOE) er det utøvende organet for den miljøpolitikken som MOSTE utformer.

DOE ble opprettet i 1975 for å administrere forurensningsloven, the Environmental Quality Act, som ble vedtatt i 1974. DOE skal overvåke miljøsituasjonen i landet, regulere og kontrollere utslipp, rapportere om Malaysias miljøvernstatus gjennom Environmental Quality Report, øke folks oppmerksomhet omkring miljøvernsspørsmål gjennom å drive informasjon og opplæring og de har et overordnet ansvar for at miljøvern blir inkludert i all planlegging gjennom evaluering av Environmental Impact Assessment (EIA) rapporter.

Med den enorme økonomiske veksten³² Malaysia har hatt de siste årene er inkludering av miljøvern i den generelle planleggingen et av de viktigste arbeidsområdene for DOE. Ut i fra en tanke om at det er enklere å forebygge miljøproblemene enn det er å rette opp skader som allerede har skjedd, legger man stor vekt på EIAs. Fra 1979 har myndighetene anbefalt EIAs ved større utbygginger, og fra 1988 har slike miljøkonsekvensanalyser nå blitt obligatoriske for en rekke aktiviteter. Fokuseringen på EIA kan ta oppmerksomheten bort fra allerede eksisterende miljøproblemer, og det

kan se ut som man hopper over 1.generasjonstiltak og går rett på 2.generasjonstiltak. Mangelen på en systematisk tilnærming til miljøvern er et stort problem i Malaysia.

EIA prosedyrene i Malaysia består av tre trinn - en forberedende analyse, en detaljanalyse og en revisjon. Siden dette systemet ble innført har DOE mottatt 1 097 rapporter (Pr. 31.12.94). Av disse var 95% forberedende analyser!³³ Implementeringen av dette systemet har aktualisert flere problemer.³⁴ De som har ansvaret for utbyggingsprosjektene har liten forståelse for viktigheten av slike analyser. Mange syntes dette er et uviktig byråkratisk system. På grunn av liten forståelse av EIAs, har mange lagt for lite arbeid i analysene, noe som har resultert i dårlig kvalitet. Underbemanning av kvalifisert personell i DOE, har sammen med den dårlige kvaliteten på analysene gjort det vanskelig å bruke dem som grunnlag for beslutninger.

For å bedre implementeringen av systemet er det utarbeidet spesielle retningslinjer for de som har ansvaret for planlegging av nye utbygginger sånn som «State Economic Planning Units» og lokale myndigheter. For å kunne følge opp har DOE videre satt i gang arbeid med å overføre behandlingen av EIAs til sine regionale kontorer. DOE har ti regionale kontorer - åtte på den malaysiske halvøya og et hver i Sabah og Sarawak. I tillegg er man i ferd med å bygge ut sin egen kompetanse og kapasitet sentralt i DOE. Det ble i 1994 vedtatt spesielle kriterier for de som skal utføre EIAs, og ved utgangen av året var 125 firmaer og 42 enkeltpersoner godkjent etter disse kriteriene.

Med privatiseringen av oppgaver innen miljøvernkontrollen reises flere problemstillinger. Ofte vil det være behov for både økonomisk og politisk støtte for gjennomføring av miljøprosjekter. Avfallsbehandlingen ble trukket frem som et stort problem. Selskapene er pålagt å ta ansvar for eget avfall, og myndighetene har lovet å finne et innsamlingsystem for dette. Det private selskapet som er satt til å ta seg av det har store problemer fordi det ikke finnes klare politiske retningslinjer for hvordan systemet er tenkt å fungere. Resultatet blir at avfallet hopper seg opp på selskapenes områder.³⁵

Malaysia har et omfattende lovverk for å ta seg av de økende miljøproblemene. Environmental Quality Act, 1974 (miljøvernloven) danner grunnlaget for myndighetenes miljøkontroll. Denne loven har klare regler for luftforurensning, støynivå, forurensning av landområder, vannforurensning, oljeforurensning og avfallshåndtering. (Se vedlegg 3 for oversikt over lover kunngjort under Environmental Quality Act 1974.) En svakhet ved EQA er at det er basert på miljøproblematikken rundt gummi og palme olje produksjonen. I dag er denne problematikken mindre aktuell, og lovverket kommer på etterskudd i forhold til den industrielle utviklingen. Man har ikke oversikt over forurensningssituasjonen, og man greier dermed ikke å få til en helhetlig tilnærming til problemene. Enkelte prosjekter blir plukket ut og det foretas EIAs, men når miljødelen av et prosjekt skal godkjenne kommer DOE ofte i en skvis. Godkjenning av utbyggingsprosjekter er delt mellom Malaysian Industrial Development Authority (MIDA), statlige myndigheter og DOE. Ved flere tilfeller har lokale myndigheter godkjent utbyggingsprosjekter, uten at DOE har fått gjennomført sine analyser. DOE blir beskyldt for å være ineffektive, mens de i virkeligheten ikke har ressurser som gjør det mulig å gjøre en seriøs analyse³⁶

I tillegg til dette kommer en rekke andre lover som er relevante i forhold til myndighetenes miljøvernforvaltning. På det føderale nivået finnes det en 40-50 lover som griper inn i miljøvernforvaltningen, hvis håndhevelse er spredt på mange forskjellige departementer (se vedlegg 4, og 5). Dette skaper betydelige koordineringsproblemer og det går ut over effektiviteten i håndhevelsen av lovverket.

MOE foretar kontroller ved de enkelte selskapene. Ved Jotuns anlegg var det blitt påpekt overutslipp som kunne resultere i bøter. Man fikk da en mulighet til å legge fram planer for å sikre at dette ikke ville skje i fremtiden, og ved å gjøre det unngikk man bøter. Dette er ikke så ulikt de prosedyrer man er vant med fra Norge. Når det gjelder selskapenes mulighet til å påvirke myndighetenes lover og regler ble disse vurdert som ganske små av Jotuns representant. Først og fremst fordi Jotun er en liten aktør i forhold til de store kjemiselskapene.

Uformell kontroll i Malaysia

Miljøvernorganisasjonene i Malaysia har liten tillit til det politiske systemet. Det ledende politiske partiet United Malay National Organization's (UMNO) sterke posisjon innenfor samlingsregjeringen Barisan National (BN) legger så sterke bånd på opposisjonene at det gir lite håp for å kunne få til reelle forandringer gjennom å støtte seg til eventuelle opposisjonspartier. Med så små sjanser for opposisjonen til å vinne valget er det lite å vinne, men mye å tape på å støtte opposisjonspartiernes kamp om å utfordre BN's institusjonelle maktmonopol. En av de mest aktive miljøvernorganisasjonene i Malaysia, The Environmental Protection Society of Malaysia (EPSM) hevder at de rett og slett måtte ekskludere opposisjonspartier fra en kampanje i 1986 av frykt for å bli dratt inn i den partipolitiske kampen (Eccleston og Potter, 1996)³⁷.

Uten tilgang på valgsystemet som en kanal for å øve innflytelse, ser mange av miljøvernorganisasjonene embetsverket som den viktigste kanalen for påvirkning. Malayan Nature Society (MNS) understreker verdien av sin vitenskapelige ekspertise overfor embetsverket. Fra embetsverkets side innrømmer man også at miljøorganisasjonene spiller en viktig rolle i opplæringen av befolkningen i forhold til miljøvernspørsmål og rettigheter. I noen tilfeller kan miljøorganisasjonene spille på den uenigheten som oppstår mellom føderale og statlige myndigheter. Dette har blant annet skjedd i tilfeller hvor føderale myndigheter ikke har godkjent de lokale myndighetenes utbyggingsplaner, og hvor miljøvernorganisasjonene har støttet opp under de føderale myndighetenes krav.

Presse og media er kanskje det viktigste talerøret for grupper som utøver denne formen for uformelt press. I Malaysia har miljøvernorganisasjonene en viss tilgang til media, men samtidig er det klart det kan koste dem dyrt hvis de går for langt. Sosiale aksjoner er regulert med både formelle og uformelle metoder, inkludert juridiske restriksjoner, trusler om å stenge ned organisasjoner for «inappropriate conduct», og trusler om å bruke militær makt (Parnwell og Bryant, 1996:10).

Presset på selskapene er preget av den generelle situasjonen for miljøvernorganisasjonene. I Malaysia er det vanskelig å skille mellom uformell og formell kontroll. I noen tilfeller kan kritikk fra miljøvernorganisasjonene mot de transnasjonale selskapene være den eneste farbare veien fordi dette frir myndighetene fra ansvar samtidig som man får satt fokus på saken.³⁸ På denne måten kan miljøvernorganisasjonene bruke TNS som sydebukk uten at det blir satt fokus på myndighetenes manglende kontroll med miljøproblemene. Dette kan føre til at TNS'ene blir renere, mens de lokale selskapene fortsetter som før.

Når det gjelder utvikling av miljøvennlige produkter og krav om dette fra kundene, er det foreløpig lite å hente i Malaysia. Jotun, Malaysia er store på vannbaserte produkter, men dette er først og fremst fordi det er kostnadseffektivt og det gir den beste kvaliteten. Miljøeffekten kommer i tillegg.

5.4.4 Formell og uformell kontroll internasjonalt

Formell kontroll internasjonalt

Formelle krav på det transnasjonale nivået er basert på de internasjonale miljøavtalene som forhandles frem mellom landene. Disse avtalene kan være av svært forskjellig karakter, fra de med et globalt perspektiv til de av mer regional art. De internasjonale miljøavtalene er også av ulik juridisk karakter. Noen er folkerettslige bindende konvensjoner, mens andre er politiske viljeserklæringer (resolusjoner). Man har imidlertid - selv for de bindende avtalene - liten erfaring med mulighetene for sanksjoner dersom landene ikke følger opp sine forpliktelser (NOU 1995:4).

Fra selskapenes side får disse avtale litt forskjellig utslag. Det er avgjørende hvordan avtalene følges opp nasjonalt. Noen avtaler vil være gjeldene for selskapenes globale virksomhet som f.eks. Montrealprotokollen, som har til hensikt å hindre ødeleggelser i ozonlaget rundt jorda. I andre tilfeller dreier det seg om regionale avtaler innenfor et

begrenset geografisk område. De internasjonale avtalene kan ikke direkte regulere selskapenes virksomhet, men de kan legge sterke føringer på myndighetenes virkemiddelbruk i de enkelte land. Norges tilknytning til EU gjennom EØS-avtalen gjør at man på flere viktige områder innen miljøvern har inngått et forpliktende samarbeid. Dette samarbeidet innebærer forpliktelser om å følge felles regelverk. Langt fra de fleste internasjonale miljøavtalene innebærer forpliktelser på samme måte som de avtalene som gjelder innenfor EU/EØS samarbeidet. Det er en generell svakhet ved disse avtalene at de mangler effektive sanksjonsmekanismer.

For selskapene i Singapore og Malaysia var denne problemstillingen mindre aktuell. Selv om ASEAN (Association of South East Asian Nations) har satt miljøvern på dagsorden kan man ikke si at det har ført til et mer forpliktende samarbeid mellom landene enda. ASEAN jobber primært for økonomisk integrasjon, og har lite konkret å vise til når det gjelder miljøvern. Systemet jobber langsomt. For å løse akutte problemer av typen «smog» over Singapore og Malaysia, må man jobbe bilateralt. De kanalene for påvirkning som man har i Europa kan vanskelig overføres til situasjonen i Asia. Foreløpig legger de regionale samarbeidsavtalene i Asia få føringer på enkeltstatenes politikk på miljøvernområdet.

Frivillige ordninger innen industrien kommer i en slags mellomstilling i forhold til formell og uformell kontroll. Fordi disse systemene er basert på frivillighet, er det den markedsmessige betydningen av å være tilsluttet disse som avgjør hvor stor gjennomslagskraft de vil få. Myndighetene kan støtte opp om disse ordningene gjennom f.eks. å stille krav til sine leverandører om at de må være tilknyttet.

Det er en internasjonal trend at næringslivet inkluderer overholdelse av miljøkrav i sine systemer for kvalitetssikring. Det internasjonale standardiseringsforbundet (ISO) er i ferd med å utvikle en standard for miljøledelse, ISO 14000. Innenfor EU systemet er det vedtatt en forordning som går under navnet EMAS (Eco Management And Audit Scheme), som også inneholder standarder knyttet til miljøledelse. EMAS er implementert i norsk rett som et ledd i Norges tilknytning til EU gjennom EØS

avtalen. Sørøst-asiatiske eksportører opplever nå at både EU-land, USA og Japan stiller krav om at produksjonsmetodene, produktene og emballasjen må bli mer miljøvennlig (Dagens Næringsliv 26.okt.1996). En ISO-14000 godkjenning kan være en måte å dokumentere at disse kravene er tilfredsstillt.

Uformell kontroll internasjonalt

Det er særlig de store kampanjene mot de transnasjonale selskapene som aktualiserer denne problematikken. Man har sett hvordan miljøvernorganisasjoner, media og forbrukere danner mektige allianser mot selskaper som forårsaker miljøødeleggelser. Mange av de internasjonale miljøvernorganisasjonene kan på sett og vis sammenliknes med de transnasjonale selskapene (Bøås,1996). De har en hjemmebase, de har avdelinger spredt over hele verden, og de inngår ofte strategiske allianser med lokale miljøvernorganisasjoner når de opererer utenlands. Hverken Jotun eller Mustad hadde vært utsatt for en slik form for transnasjonalt press. Lederen for The Environment Protection Society Malaysia, mente at det internasjonale nettverket var deres beste mulighet til å påvirke selskapene.³⁹ I forbindelse med Norsk Hydros planer om å sette opp et smelteverk i Malaysia hadde EPSM vært i kontakt med norske miljøvernorganisasjoner.⁴⁰ Ved å bruke EPSMs kontakter i selskapenes hjemland er det lettere å få kontakt med selskapene og dermed kunne påvirke beslutningene. Men i Malaysia må man være forsiktig i sin fremgangsmåte. Hvis det går tydelig frem at en malaysisk miljøorganisasjon har vært involvert i en eller annen kampanje via sitt internasjonale nettverk, kan dette medføre sanksjoner og begrensninger på organisasjonenes virksomhet i Malaysia.

5.5 Markedsstruktur

Markedsstrukturen og selskapenes posisjon i markedet vil variere mellom de forskjellige bransjene, men det er ikke alltid like lett å bestemme hvilken bransje et selskap tilhører. Mange selskaper har spredd sin virksomhet på mange områder. I

noen tilfeller er det produktet som bestemmer bransjetilhørigheten, mens det i andre tilfeller er produksjonsprosessen.

Mustad er en slags hybrid når det gjelder bransjetilhørighet. Tradisjonelt har selskapet vært en verkstedsbedrift med hovedvekt på mekaniske produkter og prosesser, og selskapet er da også organisert i Teknologibedriftenes landsforbund (TBL). Men for selskapets hovedprodukt i dag, fiskekroker, er de kjemiske prosessene en like viktig del av produksjonsprosessen som de mekaniske. Den naturlige avgrensningen av markedet for Mustad sin del vil være knyttet til sluttproduktet, fiskekrok, fiskeredskap, utstyr og anlegg for mekanisert linefiske. Innenfor dette området er Mustad i dag den dominerende aktøren i det globale markedet, og de er større enn nr. 2 og 3 til sammen. Krokproduksjonen er en lite avansert bransje, som ikke krever store ressurser for å komme igang. Det finnes mange lokale produsenter, men det er få aktører på det globale markedet.

Markedsstrategien var lenge drevet av målsetningen om å gi brukerne de krokene de var vant til, men til en lavere pris. I dag er kvalitet vel så viktig som pris, og merkenavnet brukes aktivt i markedsføringen. Differensieringsstrategien er særlig aktuell i forbruker/fritidsmarkedet. Overfor det kommersielle markedet er kombinasjonen av pris og kvalitet avgjørende. Mustad har ressurser til å drive utvikling av miljøvennlige prosesser og produkter, og vil gjerne være den som setter standarden for bransjen.

Jotun er en kjemisk bedrift med produksjon av maling som det største forretningsområdet. I malingsbransjen forventes det store forandringer i markedsstrukturen i årene fremover. I Europa var det i 1993 2 800 malingsfabrikker. De ti største står for 20% av produksjonen. Om ti år vil sannsynligvis antallet fabrikker være redusert med 30-50 % og de ti største produsentene vil stå for 50% av produksjonen⁴¹

Malingsbransjen har også en lav terskel for nyetableringer. Det er lett tilgang til teknologi og resepter, og engangsinvesteringene er forholdsvis lave. Dette gjør at det i dag finne mange lokale aktører i de fleste markedene. Den markedskonsentrasjonen man nå står overfor kan forklares på flere måter. Stordriftsfordelene knyttet til innkjøp og produksjon er betydelige. Råvarene utgjør 60% av kostnaden. Kampen om verdensmarkedet og muligheten for spredning av risiko er en annen drivkraft. Ved større enheter genereres det også mer ressurser til forskning og utvikling (FoU).

Innen skipsmaling er Jotun en av de største, ellers er selskapet plassert i et mellomsjikt i det globale markedet. I følge informasjonssjefen ved Jotun, Sandefjord er det de største transnasjonale selskapene som setter miljøstandarder, men Jotun kan spesialisere seg gjennom egen utvikling og forskning. Det er de dominerende aktørene i bransjen som får mest oppmerksomhet knyttet til sin miljøprofil. Det medfører at de mellomstore selskapene i bransjen kan velge å holde en lavere profil og gjennom det spare ressurser på å måtte imøtekomme ekstern fokusering.

Høy kvalitet står sentralt i Jotuns markedsstrategi. Man vil primært konkurrere på kvalitet fremfor pris, men det vil også være avhengige av de lokale markedene. I Malaysia har man lyktes med volum, mye på grunn av multicoloursystemet (et databasert malingsblandingssystem) som gir mindre avfall og reduksjon av ukurante farger. Det er forholdsvis dyr teknologi, men gir innsparinger på lang sikt.

5.6 Muligheter og begrensninger internt i selskapet.

Hvilke forutsetninger har selskapet selv for å spille en aktiv rolle i forhold til dagens miljøproblemer? Stilt overfor en rekke eksterne faktorer som fastsetter selskapets handlingsrom og de strategiske valgene som allerede er tatt, kan selskapet enten tilpasse seg den nye situasjonen innenfor de rammene som er eksogent gitt, eller det kan prøve å påvirke disse rammene og utvide sitt handlingsrom. Selskapsspesifikke fortrinn vil være avgjørende for de strategiske valgene som selskapet tar. Jeg vil i det

følgende redegjøre for de interne forhold som jeg mener har betydning for selskapenes mulighet til å spille en aktive rolle i forhold til miljøvern og rammebetingelser for selskapets virksomhet.

For å sette dette litt i system vil jeg ta utgangspunkt i British Standard(BS) 7750 om miljøstyringssystemer(Environmental Management Systems). Et miljøstyringssystem vil være en operasjonalisering av de strategiske valgene som allerede er tatt, men det vil også danne grunnlaget for videre utvikling av miljøstrategien. Ved en systematisk tilnærming kan selskapet letter få oversikt over hva som er deres spesielle fortrinn. Styringssystemet vil være referansepunktet(nullpunktet) i forhold til utviklingen av en miljøstrategi. Hvor står så Mustad og Jotun i forhold til utvikling av miljøstyringssystemer, og i hvilken grad ligger det til rette for å utvikle konkurransefortrinn på basis av den informasjonen et slikt system kan bidra med?

Store transnasjonale selskaper har begynt å interessere seg for miljøvern som en mulighet til å utvikle konkurransefortrinn ut i fra en oppfatning av at grønn business er god business.(Levy,1995; Schmidheiny,1992) Er dette en mulighet også for små og mellomstore TNS?

Jotun

Grunnlaget for Jotuns internasjonale virksomhet har vært deres nære kontakt med norsk skipsfart. Skipsfarten har vært Jotuns referanse og døråpner, og skipsmalingen har vært et brohode for andre virksomheter. Jotuns viktigste fortrinn i dag er et godt utbygd markeds- og distribusjonsnettverk, et godt informasjonssystem globalt, god service overfor brukerne, god kvalitet, stor andel nybygg og en sterk posisjon innenfor norsk shipping og offshore virksomhet. I tillegg til dette forventer Jotun nå at innføringen av livsløpsanalyser både for miljø og økonomi skal kunne gi dem spesielle fortrinn i markedet.

I 1995 valgte Jotun som strategi å etablere standarder og rapporteringssystem innen helse, miljø og sikkerhet for hele Jotunkonsernet(Årsrapporten 1995). Dette skal være et styringssystem for å vurdere investeringene innen HMS og sikre at man

gjennomfører en bærekraftig produktutvikling. Systemet skal gi enkle oversikter over HMS-konsekvenser tilknyttet produksjon og produkter, og systemet skal også brukes til informasjonsutveksling. Rapporteringen fra produksjonsanleggene skal være basert på en egen Jotunstandard som skal gjøres gjeldene for alle selskapets anlegg over hele verden. Dette systemet skal danne basis for investeringsplaner for kort- og langsiktige tiltak og for styrets godkjenning av årsbudsjettene. HMS-rapporten for Jotun har i 1993-95 kun omfattet Jotuns anlegg i Norge. Fra 1996 skal også rapporteringssystemet etableres for anleggene i Europa, og fra 1997 skal den gjelde for hele verden.

Vurdering av produktenes totale livssyklus vil være et viktig verktøy i produktutviklingen. Satsingen på bærekraftig produktutvikling er Jotuns mest konkrete miljøtiltak. Foreløpig er ni produktsystemer og 27 produkter dokumentert med livsløpsanalyser - Life Cycle Assessment (LCA) - av produktenes miljøkonsekvenser. I tillegg har man tatt i bruk økonomiske livsløpsanalyser - Life Cycle Cost(LCC) - og Quality Functional Deployment(QFD), som er en analyse for å kartlegge brukernes krav til produktene. Utviklingen av disse verktøyene ble initiert i forbindelse med et felles prosjekt som Jotun og Statoil satte i gang for å finne frem til bedre malingsystemer for korrosjonsbehandling av offshore plattformer. Prosjektet ble gjennomført i 1992-94 og hadde som målsetting å utvikle malingsystem med bedre helse- og miljøegenskaper, bedre korrosjonsbeskyttelse og bedre økonomi

Ledelsen i Jotun prioriterer miljøvern. Den vil ha et miljøstyringssystem som sikrer at gjeldene lover og forskrifter blir overholdt, og at uforsvarlige forhold ikke inntreffer. Men miljøstyringssystemene har enda ikke den samme status som tradisjonelle styringsredskaper⁴².

Hvordan miljøvernarbeidet bør organiseres vil alltid være gjenstand for diskusjon. I Jotun har man en egen miljøvernseksjon som fungerer som en støttefunksjon for hele selskapet og for de enkelte divisjonene. På konsernnivå har man en HMS/Kvalitetssikkerhets-sjef som har det øverste ansvaret for miljøsektoren for hele selskapet.

Utviklingen av livssyklusanalysene står sentralt i kompetanseoppbyggingen på miljøsidene. Produktutvikling er et viktig strategisk område for Jotun, og LCA og bærekraftig produktutvikling er forventet å gi selskapet komparative fortrinn i det internasjonale markedet. LCA er også et viktig verktøy for dokumentere miljøgevinsten. Noe som er viktig for Jotuns argumentasjon overfor markedet, myndighetene og uformelle pressgrupper. Utviklingen av en egen global Jotunstandard ser man på som utvikling av et komparativt fortrinn. I forhold til å være tilknyttet EMAS eller ISO-1400 vil man gjennom en egen standard bygge opp en kompetanse som ingen andre har tilgang på. For et transnasjonalt selskap er det viktig at kompetanseoppbyggingen kommer hele selskapet til gode. Spredning av miljøkompetanse er vanskelig fordi det er så avhengig av den enkeltes kunnskap. Dette gjelder både den generelle kunnskapen som gjøres tilgjengelig for alle og den spesielle kunnskapen som er en del av Jotuns konkurransefortrinn. Derfor vil man i Jotun satse på et enklere og mindre byråkratisk system enn f.eks. ISO-14000. Ved internasjonale utbygginger overføres kompetanse ved bruk av ingeniørstaben fra Norge. Byggteknisk er det en klar overføringseffekt ved en slik organisering. En viktig erfaring fra den internasjonale virksomheten er at det i de landene hvor man har knappe ressurser utvikles meget effektive løsninger. De er flinke til å utnytte ressursene maksimalt, noe som bl.a. fører til mindre avfall.⁴³

Innenfor et transnasjonalt selskap finnes det mange barrierer som kan skape større begrensninger enn muligheter for å få til et effektivt miljøstyringssystem. Med 4 000 ansatte fra mer enn 50 land, skapes det utfordringer knyttet til møtet mellom forskjellige kulturer. Det er ingen enkel oppgave å få folk til å trekke sammen i riktig retning for et bedre miljø. Interesser settes fort opp mot hverandre og folk føler sine posisjoner truet. Et eksempel på slik avveining finner vi mellom den mer langsiktige miljøvernstrategi og de mer kortsiktige hensyn knyttet til selskapets inntjening. Vil et selskap med et par år med dårlig inntjening fortsette å satse tid og ressurser på mer langsiktige miljøvernprosjekt? Miljøvern kan brukes som argument i langsiktig salg, men selgere måles som oftest etter innsatsen i forrige måned. Hvis miljøvern nå skal

integreres i hele organisasjonen vil mange føle at det blir mindre oppmerksomhet om andre områder. Hvis man spør hva miljøvern betyr for selskapet i de forskjellige avdelingene vil man få forskjellig svar fra de som jobber på laboratoriet, markedsavdelingen eller miljøvernseksjonen.

MUSTAD

Det er særlig to forhold som har vært viktig for Mustads sterke internasjonale posisjon; godt utbygd markeds- og distribusjonsnettverk, og teknologisk kompetanse i forhold til produksjonsprosessene. I tillegg var Mustad en av de første krokprodusentene i det globale markedet. Det gav selvsagt et forsprang i forhold til andre produsenter.

Miljøstyringssystemet i Mustad er bygget opp rundt internkontrollsystemet(IK) og kvalitetssikringssystemet(KS). Kvalitetssikringssystem er bygget opp i samarbeid med i samarbeid med SINTEF, og gjelder for den globale virksomheten. Internkontrollsystemet, som har et mer eksplisitt fokus på helse, miljø og sikkerhet, gjelder bare for virksomheten i Norge. Uteselskapene utvikler sine egne IK-systemer tilpasset de lokale forholdene. Det er ingen skriftlige krav om at norske standarder skal brukes ute. Miljøvern som konkurransefortrinn diskuteres nå i forbindelse med produktutviklingen i Mustad, men foreløpig har man ingen «grønne» produkter på markedet.⁴⁴ På 1980-tallet utviklet Mustad en ny metode for overflatebehandling av kroker hvor man erstattet Kadmium med mer miljøvennlige stoffer. Dette systemet, DURATIN, gav bedre miljø, men litt dårligere kvalitet. I en periode var det helt stopp i kadmiumsbehandling av kroker, men fordi visse deler av markedet ikke aksepterte dette kom produksjonen i gang igjen. Utviklingen av DURATIN kan vise seg å bli et fortrinn for selskapet etter hvert som kravene til bruk av tungmetaller blir strengere.

Ledelsen i Mustad vil gjøre miljø til mer enn et pliktlop. Man jobber med utvikling av miljøvennlige produkter, og konsernledelsen har fått en sterkere holdning til dette området. Mustad har en differensiert strategi for miljøarbeidet globalt med etiske retningslinjer tilpasset de lokale forhold. Ledelsen følger opp IK-systemet med mest fokus på kvalitet og kontroll.

Selskapets daglige leder har ansvaret for et godt utbygget apparat som tar seg av helse, miljø og sikkerhet. Sentrale aktører i dette arbeidet er fabrikkjefen og hans organisasjon, laboratoriet, HMS koordinator/verneleder, bedriftshelsetjenesten, arbeidsmiljøutvalg, verneombudene og industrivernet. Det er ingen i konsernledelsen som har miljøvern som spesialområde. Miljøansvar skal være integrert i linjeledernes ansvarsområder. Linjelederen er ofte presset mellom mange oppgaver, noe som gjør at det kan oppstå problemer med oppfølging og tilbakemelding.

Selskapet har en grunnkompetanse bygget på utvikling av egne prosesser. Dette kommer også miljøarbeidet til gode. Systemutviklingen i forhold til forskrift om internkontroll danner basis for miljøkompetanseutviklingen. Gjennom et globalt lederopplæringsprogram vil miljøvern være et av mange punkter, men det kommer fort i klem mellom andre interesser. Laboratoriet er et kompetansesentrum for miljøvern, og man er langt fremme på renseteknologi. Mustad har i mange år arbeidet aktivt med å tilpasse produktene slik at de bidrar til et mer miljøvennlig fiske. Det fokuseres på utvikling av en mer miljøvennlig overflatebehandling, utvikling av ny renseteknologi og miljøvennlige kroker.

Overføring av kompetanse skjer ved at uteselskapene sender folk til Gjøvik for opplæring, og ved nyetableringene reiste laboratoriesjefen ut for å være med å bygge opp anleggene ute. Etableringen i Brasil er et eksempel på at oppbygging av miljøvernkompetanse og utvikling av et styringssystem kan brukes som en bevisst markedsstrategi og for å skaffe seg goodwill. Da Mustad kjøpte opp en konkurrent i Brasil i 1988 ble det ikke stilt noen krav til miljøvern ved anlegget. Man utarbeidet en miljøstrategi som gikk ut på å få kontroll med utslippene i løpet av fem år. Miljøvern ble brukt aktivt i opplæringen av de ansatte for å få de til å ta ansvar for bedriftens virksomhet. Det ble innledet et samarbeid med universitetet og Mustad ble etter hvert et kompetansesenter for miljøvern lokalt. Ved å ta miljøvern på alvor ble man klar over nye problemer. Det var vanskelig å få tak i mer miljøvennlig substitutter, det var kostbart å bygge renseanlegg for så små volum, tungmetaller fra filterpressene hopet

seg opp fordi det ikke var noe system for avfallsbehandling. Den lokale innsatsen ved uteanleggene er i stor grad avhengig av personlige egenskaper hos ledelsen. I Brasil var det et strategisk valg å satse på miljøvern i forhold til opplæring av de ansatte.

Den enkelte medarbeiders holdninger og motivasjonen til å påta seg et miljøvernansvar er viktig forutsetning for et effektivt styringssystem. I begynnelsen av 90-årene la Mustad om sin forretningsstrategi. Fra å være veldig produksjonsorientert skulle man bli mer markeds- og produktorientert. Denne omleggingen medførte en styrking av selskapets markedsavdeling. Det vil sannsynligvis være en viss forskjell på hvordan markedsavdelingen ser på miljøvernarbeidet i forhold til det mer tekniske miljøet som alltid har hatt en sterk posisjon i selskapet. Denne profesjonskampen kan være en latent fare i den videre utviklingen av en global miljøstrategi og et globalt miljøstyringssystem i selskapet.

6 DRØFTING AV SELSKAPENES MILJØVERNSTRATEGI I LYS AV DET TEORETISKE ARGUMENTET

De teoretiske argumentene som er utviklet i kap.4 ser de transnasjonale selskapene i et utvidet perspektiv. Disse selskapenes handlinger må alltid analyseres ut fra økonomiske vurderinger, men i tillegg vil det innenfor diskusjonen om transnasjonale selskaper og miljøvern være relevant å trekke inn mer politiske vurderinger. Ved å vurdere disse to selskapene i forhold til hverandre ønsker jeg å drøfte den teoretiske tilnærmingen i lys av mine empiriske funn.. I tråd med oppgavens målsetning mener jeg dette kan være til hjelp i den videre utviklingen av et teoretisk utgangspunkt for diskusjonen av de transnasjonale selskapenes rolle i forhold til miljøvern.

Er det, som Hymer antyder, slik at TNS selv kan bestemme sitt handlingsrom gjennom å utnytte sine selskapsspesifikke fortrinn? Det kan kanskje være virkeligheten for de største transnasjonale selskapene, men hva er situasjonen for små- og mellomstore TNS som Mustad og Jotun? Hvis selskapenes miljøvernstrategi i større grad er påvirket av eksterne aktører innenfor deres organisasjonsfelt, hva slags isomorfe prosesser er det så som gjelder? Selskapenes miljøstyringssystem eller mangelen på slike, kan være en indikasjon på hva selskapet har gjort til nå. Kan man ut fra disse styringssystemene si noe om selskapet evner å utvikle konkurransefortrinn basert på en proaktiv miljøstrategi, og hvordan skal disse systemene forholde seg til kravet om global integrasjon og lokal tilpasning? Hva er felles og hva er spesielt med Mustad og Jotun i Norge, Singapore og Malaysia? På en eller annen måte må det komme klarere frem hva selskapene kan tjene på å være miljøvennlige. Kanskje er det en blanding av «carrot&stick» som må til for å få til en forandring?

6.1 Myndighetenes kontroll med miljøvern i transnasjonale selskaper.

I det øyeblikk Mustad og Jotun startet sin internasjonalisering måtte de lære å forholde seg til varierende formelle rammebetingelser på de forskjellige stedene i verden. Ved etableringene i Singapore og Malaysia kunne de begge nyte godt av de erfaringene selskapene hadde gjort seg i forbindelse med tidligere uteetableringer. Til nå har begge selskapene hatt som minstekrav at datterselskapene må overholde de lokale miljøvernlover og regler. Det vil si at de har hatt en differensiert strategi, hvor de lokale myndigheter har hatt et betydelig påvirkningspotensial på selskapenes miljøstrategi. Ut fra dette skulle man vente at formlikheten mellom selskapene var knyttet til en tvungen isomorfi-prosess, og at selskapene ville likne på hverandre innenfor et og samme land. Når det gjelder Norge og Singapore kan det virke som miljøstrategien i både Jotun og Mustad i stor grad er basert på de lokale reguleringene, med noe større rom for gjensidig påvirkning mellom stat og selskap i Norge. I Malaysia er det mer uklart hva slags påvirkning de lokale lovene og reglene har. Kompetanse og kapasitetsproblemer gjør det vanskelig for myndighetene å følge opp sitt eget lovverk. Dette skaper en mer usikker situasjon, som man i Jotun mente det var verre å forholde seg til enn de stabile, men strengere kravene man møtte i Singapore og Norge. Dette skulle tilsi at man får en «mimemic» isomorfi-prosess hvor de institusjonelle omgivelsene har større påvirkning på selskapene enn de tekniske omgivelsene. Svak formell kontroll vil også øke det enkelte selskapets mulighet til å bestemme sitt eget handlingsrom gjennom å sette sine egne miljøstandarder. «Industrial flight» og «pollution haven» hypotesene forutsetter at selskapene vil utnytte denne muligheten til å drive gratis forurensning.

Når jeg likevel hevder at det er de nasjonale myndighetenes lover og regler på området og håndhevelsen av disse som er hovedforklaringen på selskapenes miljøstrategi, er det knyttet til nasjonalstatens **mulighet** til å sanksjonere og gi belønninger. Når et selskap etablerer seg i et land oppstår det en form for gjensidig avhengighet mellom stat og

selskap. Styrkeforholdet mellom stat og selskap kan variere, men for et selskap vil et godt samarbeid med landets myndigheter som oftest gi større handlingsrom. Ved ikke å ta hensyn til de miljøkrav som stilles kan selskapene forvente forskjellige former for sanksjoner. Det kan være en veldig risikabel strategi å utnytte dårlig oppfølging av det lokale lovverket for å kutte sine miljøkostnader, men risikoen vil være avhengig av hvilken prioritet miljøvern har i de enkelte landene. For Jotun sin del ble det understreket at det var viktig å følge det lokale lovverket, men dette var ikke uproblematisk. Fordi lovene knyttet til behandling av kjemikalier og spesialavfall ikke er fulgt opp med et adekvat avfallssystem, ble dette midlertidig lagret på selskapets område.

Mange av studiene om transnasjonale selskaper og miljøvern tar utgangspunkt i forskjeller i miljøstandarder mellom i-land og u-land. TNS'ene anklages for bruk av doble standarder eller med andre ord at selskapene tar mindre hensyn til miljøet ved sine produksjonsanlegg i utviklingsland. I stedet for doble standarder burde selskapene overføre kunnskap og teknologi til sine anlegg i u-land. En forutsetning for dette er at selskapene utvikler høyere miljøstandarder i de landene hvor de møter strenge miljøkrav. Ser man på norske TNS vil man forvente at det særlig er de miljøkravene man møter hjemme som bidrar til utvikling av høye miljøstandarder i selskapene. Det institusjonelle organisasjonsperspektivet styrker denne forventningen ved å legge vekt på betydningen av selskapets historie og den uformelle strukturen som utvikler seg over tid. Motsetningen til dette er selskaper som blir beskrevet som «footloose». Det vil si at selskapene har løsrevet seg fra strukturene som var utviklet innenfor et nasjonalt system, og tilpasset seg et internasjonalt system. Disse selskapene vil hente sine impulser fra hele verden og ikke være forankret i en nasjonal hjemmebase.

Hvor viktig er egentlig den formelle miljøkontrollen selskapene møter i de forskjellige land for de strategiske valgene selskapene gjør i forhold til miljøvern? I likhet med veldig mange andre transnasjonale selskaper hadde både Mustad og Jotun en solid posisjon i sine hjemmemarkeder før de foretok sine uteetableringer. Dette har medført at de har vært gjenstand for relativ stor oppmerksomhet fra norske

miljøvernmyndigheter. I en slik situasjon skulle man tro at det lå til rette for en viss form for organisatorisk læring basert på deres kontakt med SFT, og at dette ville ha stor betydning for hvordan disse selskapene forholdt seg til miljøvern ved sine uteetableringer. Både Jotun og Mustad understreker at SFT har vært en viktig pådriver i miljøvernarbeidet og at det har vært en del av den ballasten de har tatt med seg ut. Gjensidige påvirkningsmuligheter og felles oppfatninger av miljøvernproblemene i SFT, Mustad og Jotun kan tyde på en viss form for normativ isomor⁴fisk prosess. Muligheten til å drive utstrakt samarbeid mellom stat og selskap på miljøvernområdet kan ha vært lagt allerede i studietiden ved Norges Tekniske Høgskole. Jfr. normativt drevet isomorfi, og mulighetene for at lederne på dette området i stor grad har den samme utdannelsen og langt på vei har utviklet en felles kognitiv base for tolkningen av omverdenen.

Når man ser nærmere på forholdet mellom selskap og miljøvernmyndigheter både i Norge, Singapore og Malaysia er ikke dette bildet så entydig. Da Mustad og Jotun på 1970-tallet etablerte seg i Singapore og Malaysia var miljøvern et forholdsvis nytt fenomen også innen norsk industri. Miljøvern i industrien var preget av førstegenerasjonstiltak, og selskapene var i veldig stor grad gjenstand for direkte regulering fra SFTs side. Disse tiltakene var ofte nært knyttet til spesielle forhold i Norge og hadde dermed liten overføringsverdi i forhold til selskapenes uteetableringer. Etter hvert som man i Norge har konsentrert seg mer og mer om andregenerasjonstiltak har SFT tatt i bruk mere generelle virkemidler. Det har ført til mer dynamisk effektive miljøverniltak med større overføringsverdi i forhold til selskapenes uteetableringer. For at selskapene skal nyttegjøre seg lærdommen fra Norge, må denne kunnskapen være overførbar til land med helt andre naturgitte forhold. Overføringsverdien av de teknologiske løsningene som fremkommer i kontakten mellom selskap og myndigheter er viktig for at disse skal gi et positivt bidrag på tvers av landegrensene.

På det administrative plan vil jeg trekke frem forskjeller i utøvelsen av miljøvernmyndighet i de tre landene som viktig for selskapenes strategiske valg. Innenfor det norske systemet er det lettere for selskapene å få gjennomslag for sine

ideer og løsninger. Selskapenes kontakt med SFT preges i stor grad av samarbeid, og de miljøtiltakene som settes igang er ofte resultat av forhandlinger basert på partenes faglige kompetanse (ref. normativ isomorfisk prosess). I Singapore er myndighetenes regulering av selskapene mer preget av en krav- og kontroll tankegang, med mindre mulighet for selskapene til å fremme egne tekniske løsninger. Samtidig er man i Singapore hele tiden opptatt av å legge forholdene til rette for spesielle industrielle sektorer som man ønsker å satse på. Hvis man befinner seg innenfor et slikt satsningsområde er nok påvirkningsmulighetene overfor myndighetene større enn om man ikke gjør det, men for å nå frem med sine ønsker forutsettes det at man er en relativt dominerende aktør i markedet. For Mustad sin del har nok deres virksomhet i Singapore aldri vært av en slik karakter at de har vært i stand til å stille krav til myndighetene når det gjelder miljøvernreguleringer. På grunn av Singapores satsing på å bygge opp en skipsindustri, har Jotun hatt en noe mer fremtredende posisjon. Dette har gitt dem muligheten til å komme med uttalelser i forkant av miljøreguleringer som vil berøre deres bransje. I dag er verken Mustad eller Jotun av den type industri som Singapore ønsker å satse på⁴⁵, og det vil være vanskelig for disse selskapene å oppnå spesielle fordeler. Miljøvern er imidlertid et nytt «forretningsområde» hvor Singapore ønsker å tiltrekke seg kompetanse, slik at miljøverninnovasjon kan være noe som kan skaffe selskapene «goodwill» hos myndighetene.

Mangelen på en systematisk tilnærming til miljøproblemene i Malaysia gjør at det er ganske tilfeldig hva slags kontakt selskapene får med miljøvernmyndigheten. Dette fører til at selskapene søker andre korrektiver for hvordan man skal forholde seg til miljøvernproblemene. I Jotun etterlyste man bedre retningslinjer fra morselskapet om hvordan man skulle løse problemene med å operere i en slik usikker situasjon. Man var også i kontakt med andre selskaper med liknende problemer og private aktører som hadde vært involvert i arbeidet med å bygge opp et spesialavfallssystem. Dette vil jeg komme tilbake til under drøftingen av andre selskapers påvirkning av miljøstrategien i Mustad og Jotun og i forbindelse med utviklingen av miljøstyringssystemer i selskapene.

Hvilken lærdom kan så selskapene trekke ut av sine erfaringer med miljøvernmyndigheten i forskjellige land? Det viktigste er kanskje at man kan lære noe av det man gjør i de fleste land. Skal man ha en helhetlig miljøvernstrategi som skal gjelde for hele verden må denne på en eller annen måte reflektere de lokale forskjellene. En global miljøstandard basert på det man har lært i land med strenge miljøkrav, kan vise seg å være vanskelig å gjennomføre i praksis. Utveksling av erfaringer i forbindelse med å operere under svært forskjellige forhold er de transnasjonale selskaperes store potensiale. På bakgrunn av myndighetenes kontroll med miljøvern i de to selskapene kan det virke som det er ganske godt samsvar mellom de tvungne isomorfske prosessene. Forholdet mellom myndigheter og selskap har betydelige likhetstrekk i Jotun og Mustad.

6.2 Uformell kontroll av transnasjonale selskaper med hensyn til deres miljøengasjement

Dagens informasjonssamfunn har forandret selskaperes situasjon radikalt. Informasjon flyter i alle retninger med en hastighet som for bare noen år siden var helt utenkelig. Det betyr at den offentlige eksponeringen av de transnasjonale selskapene har økt. Med økt tilgang på informasjon kommer også økte krav om at selskapene må kunne forsvare sine handlinger overfor nye interessegrupper. Miljøvern er bare et av flere områder hvor det nå rettes et kritisk søkelys på de transnasjonale selskaperes rolle, og det fokuseres særlig på hvordan disse selskapene forholder seg til de store forskjellene i rammebetingelser som de møter i forskjellige land verden over. Tidligere var dette mindre tydelig rett og slett fordi man ikke hadde så god oversikt over det som skjedde andre steder. Nå er det ikke lenger bare de transnasjonale selskapene som har et internasjonalt nettverk. Nyheter fra alle verdenshjørner formidles nå direkte til alle land døgnet rundt. Selv for de minste interessegrupper er det enkelt å finne frem til meningsfeller over hele verden, knytte kontakter og lage nettverk.

Internasjonalisering av selskapene går hånd i hånd med internasjonalisering av forbruksmønstre. Faller et selskap i unåde hos konsumentene på grunn av sin miljøadferd i et land vil dette fort spre seg til andre land. Det kan ta lang tid å bygge opp igjen tilliten til selskapet etter negativ eksponering (Ref. Union Carbide og de problemene de fikk etter ulykken i Bhopal, India).

For de mindre selskapene er nok denne eksponeringen og presset mindre, men også for disse har situasjonen forandret seg de siste tiårene. Etter hvert som de store selskapene har lært seg å takle oppmerksomheten, kan man forvente økt fokus på de små- og mellomstore selskapene. I de fleste land er det disse selskapene som står for mesteparten av den industrielle virksomheten og dermed mye av forurensingen. Lederen av avdelingen for miljøforskning ved ISIS (Institute of Strategic and International Studies) i Malaysia, var ikke så bekymret for de store selskapene. Hun mente at de små selskapene som ofte var gjenstand for mindre kontroll, var det største problemet. Ofte vil de lokale selskapene representere en større trussel mot miljøet enn de transnasjonale, men det fokuseres på de transnasjonale fordi man mener at disse har større forutsetninger for å gjøre noe med problemene. Dette skjønner også de pressgruppene som søker å påvirke selskapene. I forhold til de lokale selskapene tiltrekker TNS'ene seg en internasjonal oppmerksomhet, slik at det Mustad gjør i Singapore også har betydning for virksomheten i Norge, Spania eller Brasil. Erfaringene fra å operere under en slik internasjonal oppmerksomhet kan føre til formlighet mellom de transnasjonale selskapene i forhold til de lokale. I en konfliktsituasjon f.eks. i forbindelse med innføring av strengere miljøreguleringer, kan man tenke seg at de transnasjonale selskapene vil ha sammenfallende interesser i forhold til de lokale.

De transnasjonale selskapene må forholde seg til uformelt press på flere nivåer, og det blir et spørsmål om på hvilket nivå man skal konsentrere innsatsen. Det er veldig vanskelig å legge premissene for miljødebatten, særlig fordi denne skal tjene så mange forskjellige interesser. Symbolbruken og virkemidlene tar ofte oppmerksomheten bort

fra innholdet i saken. Små saker kan få stor oppmerksomhet, mens andre saker som er av vel så stor betydning for miljøet ikke får den samme oppmerksomheten. Hvis Mustad må bruke mye tid og ressurser på å besvare «angrep» fra dyreverngrupper som hevder at krokfiske er en brutal fangstmetode, blir det mindre ressurser til å fremme en mer miljøvennlig produksjon uten bruk av tungmetaller.

Kompetansestrid er kanskje det fremste kjennetegnet på forholdet mellom selskapene, miljøvernmyndighetene og miljøvernorganisasjonene. Det er stor uenighet om hvilke virkemidler som er mest effektive. Dette gjør det også vanskelig for selskapene å stå fram med et klart budskap. Mangel på kompetanse blant normsenderne gjør det også vanskelig å bruke media aktivt for å fremme sitt budskap. Ved å ta et standpunkt stiller man seg åpen for kritikk fra de som mener andre løsninger vil være mer effektive. I tillegg preges mange av diskusjonene av mistenkeliggjøring av hva som er de egentlige intensjonene bak et utspill. Det kan være en bevisst strategi fra selskapene å holde en lav profil og ta angrepene når de kommer, mens det for miljøvernorganisasjonene kan være en bevisst strategi å holde en så høy profil som mulig for å skape oppmerksomhet rundt seg selv og de sakene de arbeider med. Men det vil også være rom for samarbeid med miljøorganisasjonene. I noen tilfeller vil selskapene og organisasjonenes interesser være sammenfallende, slik som tilfellet er ved Mustads fokusering på «responsible fishing». Det gir likevel ikke noen garanti mot at andre miljøvernorganisasjoner kan komme med kritikk.

Hymer mente at et transnasjonalt selskaps dominerende posisjon i det internasjonale markedet kunne omsettes til politisk makt, uten noen form for demokratisk kontroll. Mange av aktørene innenfor det sivile samfunn ser det som sin oppgave å «kontrollere» de transnasjonale selskapene både nasjonalt og internasjonalt. Fremveksten av et internasjonalt nettverk av miljøvernorganisasjoner er et eksempel på hvordan man forsøker å utøve uformell politisk kontroll på tvers av landegrensene.

Et av problemene for selskapene med denne uformelle kontrollen er at det sendes ut så mange motstridende signaler. Det sivile samfunn er sjelden en enhetlig front, og for

selskapene er det vanskelig å velge hvilke miljøsaker de skal satse på. Mange selskaper er redd for å komme i søkelyset i forbindelse med miljøvern saker, og de velger å holde en lav profil. Et selskap med en markert miljøprofil vil også være mer utsatt for kritiske blikk. I de fleste selskapene, også i Mustad og Jotun, finner man ofte en blandingsstrategi. Man velger ut noen områder for å profilere miljøbevisstheten i selskapet, mens man på andre områder holder en lavere profil. Jotun har profilert seg på bærekraftig produktutvikling og livssyklusanalyser, mens det for problemene med retursystem for tomme malingspenn, har vært holdt en lav profil.

Det er vanskeligere å få øye på de isomorfe prosessene i forhold til selskapenes reaksjon på den uformelle politiske og sosiale kontrollen. En generell tendens er kanskje at de fleste selskapene velger å holde en lav offentlig profil i forhold til miljøvern spørsmål. Jotun har i noe sterkere grad enn Mustad gått ut med miljøvern informasjon i lokalmiljøet (Jotun Nytt, mai-96), men samtidig vil man være forsiktig med å skape miljøvern overskrifter og heller ta angrepene når de kommer. I Singapore og Malaysia er det liten offentlig oppmerksomhet rundt miljøvern spørsmål, slik at selskapene i hvert fall lokalt lever i en relativt beskyttet tilværelse i forhold til press fra miljøvern organisasjonene.

Verdien av en miljøstrategi er avhengig av hvilken troverdighet den gir både eksternt og internt. Det er like viktig å si noe om det man ikke gjør som å si noe om det man gjør. For de som ikke er deltakere i den interne prosessen bak utviklingen av en miljøstrategi, blir selskapenes policy-statements ofte mange fine ord uten noe reelt innhold. Den uformelle fokuseringen kan føre til at selskapene må skjerpe seg på dette området. Avsløringer om at selskapene sier en ting og gjør noe helt annet, setter selskapet i et dårlig lys. Til en viss grad skyldes mange av disse avsløringene at selskapene gir et for lite nyansert bilde av situasjonen. De har lett for kun å trekke frem det som er positivt. De generelle formuleringene i miljøstrategien følges ikke opp med presiseringer av hva det innebærer på det praktiske plan. På den annen side føres det liten kontroll med gyldigheten av de avsløringene som

miljøvernorganisasjonene kommer med. Det grunnleggende problemet man støter på er den manglende muligheten til å ansvarliggjøre aktørene. Både selskapene og miljøorganisasjonene stilles ikke til ansvar overfor mange av de partene som berøres av deres virksomhet. Hymers antakelse om at TNS har stor politisk makt uten noen form for demokratisk kontroll, kan kanskje også overføres til de internasjonale miljøvernorganisasjonene etter hvert som deres makt og innflytelse øker.

Formell/uformell kontroll internasjonalt

Gjennom internasjonale miljøavtaler forsøker man å regulere selskapenes virksomhet og utvikle et felles sett av spilleregler. Skal man få bukt med dagens miljøproblemer må det etter hvert tvinge seg frem internasjonale løsninger, rett og slett fordi det ikke er tilstrekkelig med nasjonale tiltak. I den grad disse avtalene endrer rammebetingelsene for den nasjonale miljøvernpolitikken, vil det være interessant for selskapene å påvirke de beslutningene som fattes. Det er da også en tendens til at de store transnasjonale selskapene aktivt prøver å påvirke utfallet av slike avtaler. For mindre TNS i den kategorien som Mustad og Jotun tilhører, blir dette i stor grad et spørsmål om ressurser. I de fleste tilfellene vil det være veldig vanskelig for den enkelte bedrift å øve direkte innflytelse på slike forhandlinger. I Jotun bruker man bransjeorganisasjonene aktivt til å fremme selskapets interesser, både nasjonalt gjennom Prosessindustriens landsforening (PIL)⁴⁶ og internasjonalt gjennom European Confederation of Paint, Printing Ink and Artists' Colours Manufacturers' Association (CEPE)⁴⁷. For at selskapenes forslag skal få gjennomslagskraft må sakene heves opp på et aggregert nivå. Etter hvert som det har blitt klart at mye av det fremtidige regelverket vil bli utarbeidet av EU har CEPE's rolle blitt mer sentral. Med sitt sete i Brussel representerer CEPE malingsindustrien overfor den Europeiske Union. CEPE har flere spesialistgrupper som f.eks. SHEOP (Safety, Health and Environmental Operational Proceedings). Tidligere var CEPE i samme situasjon som mange andre bransjeorganisasjoner i Brussel. Man hadde kontakt med EU-systemet, og ble tolerert som en organisasjon som aktivt gikk inn for å følge opp regelverket. Etter hvert har

SHEOP blitt akseptert som troverdige konsulenter som fremskaffer et praktisk grunnlag for utarbeidelse av lover og regler.⁴⁸

En annen strategi ville være å prøve å påvirke sine egne myndigheters standpunkt i de internasjonale forhandlingene. «Responsible fishing» er et sentralt begrep i Mustads miljøstrategi, og dette begrepet brukes aktivt overfor politikere og forskningsinstitusjoner for å fremme krokfiske som en miljøvennlig fangstmetode fremfor not og trål fiske. I Mustad mente man det var lite å hente fra den nasjonale bransjeforeningen,⁴⁹ mest fordi denne holdt en meget lav profil i miljøvernsspørsmål. På det internasjonale nivået har man brukt European Fish and Tackle Association, men da først og fremst til å fronte utspill fra dyrevernsgrupper om at krokfiske er en brutal fangstmetode.

6.3 Markedsmakt og miljøvern.

Studier av maktfordelingen i det internasjonale system har lenge vært dominert av forholdet mellom stater, mens det i dag rettes stadig mer oppmerksomhet også mot et transnasjonalt nivå som ikke nødvendigvis avspeiler enkeltstatenes interesser. Et relevant spørsmål er om de transnasjonale selskapene er i ferd med å etablere seg som en selvstendig aktør på den internasjonale arena. Hymer (1979) mente at det var viktig å studere de transnasjonale selskapene som sosiale og politiske maktstrukturer, og påpekte at de store selskapene ikke opererte under staten, men ved siden av og noen ganger over den.

Overføres dette til norske forhold krever det en nyansering. De fleste norske transnasjonale selskaper er små i forhold til de virkelig store TNS'ene. Noe som ser ut til å ha stor betydning for manglende politisk gjennomslagskraft, og deres rolle som en viktig maktfaktor i en internasjonal sammenheng. Dette blir tydelig hvis man ser på forholdet mellom Mustad og Jotun og deres plassering i en hierarkisk ordnet markedsstruktur. Selv om Mustad har en dominerende posisjon innenfor sitt marked

har de en begrenset politisk gjennomslagskraft. Den maktposisjonen de har i form av å være den dominerende aktørene i markedet kan i liten grad utnyttes politisk til f.eks. å påvirke rammebetingelsene i forhold til miljøvern. I forhold til de andre aktørene i markedet ligger det et potensiale i å bevare eller styrke sin dominerende posisjon gjennom å utvikle selskapsspesifikke fortrinn inklusiv miljøvern, men det har liten effekt hvis man ikke får noe respons hverken fra markedet eller de politiske omgivelsene. Utviklingen av DURATIN lå på mange måter forut for sin tid. Responsen fra markedet uteble, og det er først i dag at det begynner å bli aktuelt med produksjon av kadmiumsfrie kroker, pga. myndighetenes reguleringer (ref. tese nr.1). Det er ikke dermed sagt at utviklingen av DURATIN har vært bortkastet. Med skjerpede krav fra myndighetene og en økt etterspørsel etter miljøvennlige produkter i markedet, kan DURATIN vise seg å være en miljønnovasjon og en allerede avskrevet kostnad som kan gi Mustad god uttelling i forhold til andre aktører i markedet. I Mustad var man inne på at «grønne» produkter på mange måter var et markedsførings spørsmål. Generelt er det kundenes preferanser som bestemmer etterspørselen i markedet, men som en dominerende aktør har man kanskje større mulighet til å påvirke kundenes preferanser. Økt satsing på «grønne» produkter som en differensieringsstrategi vil være et eksempel på at Mustad som den dominerende aktøren i markedet, satte en miljøstandard som de andre måtte forholde seg til. Spørsmålet er om Mustad kan regne med noen særlig politisk støtte for sine «grønne» produkter i form av en tilnærming mellom myndighetens miljøvernstandarder og selskapets egne standarder. Til det er Mustad antakelig en for liten aktør i det store spillet. Slik sett vil det være direkte fra markedet Mustad må hente sin miljøgevinst, og behovet for «grønne» produkter må de antakelig selv være med å skape gjennom aktiv markedsføring. Oppmerksomheten rundt miljøvern spørsmål tilsier at det foreløpig vil være et større marked for slike «grønne» produkter i Europa og USA, enn i Asia.

Selv om Jotun på ingen måte har den samme dominerende posisjonen innen sitt marked som Mustad har, er det grunn til å tro at de har større politisk gjennomslagskraft. Mye av dette kan tilskrives at de er et betydelig større selskap.

Særlig i forhold til de politiske omgivelsene i Norge vil dette være av betydning. Når det gjelder uteselskapene ser det ikke ut til at posisjon i markedet eller størrelse har noen særlig betydning for disse selskaperes mulighet til å påvirke miljøvernmyndighetene. De blir begge små aktører med liten politisk gjennomslagskraft. For små- og mellomstore TNS vil det altså være vanskeligere å omsette markedsmakt til politisk makt, selv om man har en dominerende posisjon innenfor visse segmenter av et marked.

Som et nr. 2 selskap i markedet får Jotun mindre oppmerksomhet i forbindelse med miljøvern enn de dominerende aktørene i markedet, men det betyr ikke at de har et mindre bevisst forhold til miljøvern. Det som ser ut til å ha betydning er hvilke standarder de dominerende selskapene legger opp til. Hvis den dominerende aktøren i markedet utvikler konkurransefortrinn basert på miljøinnovasjon kan det virke som dette drar de andre aktørene med seg. I tillegg ser det ut til at hvilken bransje man tilhører kan ha vel så stor betydning for disse selskaperes miljøstrategi som hvor dominerende de er innenfor sitt marked. Selv om Mustad og Jotun tilhører samme kontrollklasse i forhold til forurensningsintensitet, er det ikke tvil om at produksjon av maling blir sett på som en mer «skitten» virksomhet enn produksjon av fiskekroker. Det at Jotun har en klarere miljøprofil enn Mustad, gjør at oppmerksomheten omkring miljøvernspørsmål er større. Det kan føre til økt press, både fra markedet, miljøvernorganisasjonene og myndighetene. Som aktør i det som i utgangspunktet er sett på som en skitten bransje, nemlig kjemisk industri, kan man kanskje si at Jotun i miljøvernsammenheng har nytt godt av at denne bransjen har innsett at man må gjøre noe med sitt omdømme. Det internasjonale «Responsible Care»⁵⁰ programmet og norsk prosessindustriens eget miljøansvarsprogram-MIA, er svar på anklagene om at kjemisk industri var i ferd med å grave sin egen grav på grunn av alle de alvorlige miljøproblemene bransjen hadde ansvaret for. Det vil være naturlig at Jotun trekkes med i den prosessen som de største aktørene innen deres bransje har satt i gang. Posisjon innenfor en hierarkisk ordnet markedsstruktur kan si noe om hvilket handlingsrom et selskap har, men hvorvidt man utvikler en proaktiv miljøstrategi vil

være avhengig av de isomorfiske prosessene og hvilken evne selskapene har til å utvikle konkurransefortrinn basert på miljøvern.

Mustad har som den dominerende aktøren i et «renere» marked mindre press for å iverksette miljøvennlige tiltak enn det Jotun har som en mindre aktør i en «skitten» bransje. I tillegg til den formelle og uformelle politiske kontrollen, er Jotun gjenstand for en tvungen isomorfi-prosess og «mimemic pressure» innen kjemisk bransje. Dette kan tvinge selskapet til å utvikle en mer helhetlig tilnærming til miljøvern også i en global sammenheng.

6.4 Miljøvern og selskapsspesifikke fortrinn

Selskapsspesifikke fortrinn kan brukes til å utvide sitt eget handlingsrom i forhold til sine omgivelser. Fortrinn som ikke inkluderer miljøvern hensyn kan styrke et selskaps posisjon i markedet, men vil sannsynligvis redusere handlingsrommet i forhold til omgivelsene fordi det bryter med de normer, regler og forventninger som gjelder i samfunnet. Normer, regler og forventninger i forhold til miljøvern er forskjellig i Norge, Singapore og Malaysia. Hvis et selskap ikke tar hensyn til miljøet i Malaysia behøver det ikke å bety redusert handlingsrom lokalt, men det kan få følger internasjonalt, som igjen kan påvirke handlingsrommet lokalt.

Alle selskaper vil være interessert i å styrke sin posisjon både til sine konkurrenter og sine omgivelser. Det strategiske valget som må tas er om man skal utnytte mulighetene som ligger innenfor et gitt handlingsrom - en reaktiv strategi -, eller om man også skal forsøke å utvide sitt handlingsrom gjennom direkte påvirkning av rammeverket - en proaktiv strategi.

Ved å se nærmere på miljøstyringssystemene i de to selskapene kan man få et bilde av selskapenes forutsetninger for å utvikle en reaktiv eller en proaktiv strategi.

Tilgjengelige ressurser innen selskapet vil bestemme på hvilke områder et selskap kan få mest igjen for sin miljøverninnsats.

For transnasjonale selskaper er styringssystemene av stor betydning for å kunne utnytte de selskapsspesifikke fortrinnene globalt. Globale miljøstyringssystemer vil også være avgjørende for hvilken rolle selskapene kan spille i forhold til sine omgivelser. Skal man ligge i forkant av utviklingen på dette området må man ha et styringsredskap som innsatsen kan måles etter. Ingen av de to selskapene har pr. i dag noe internasjonalt miljøstyringssystem, men gjennom utviklingen av en egen Jotunstandard har selskapet tatt en avgjørelse om å utvikle en mer systematisk og helhetlig tilnærming. Det er for tidlig å si om dette vil føre til en proaktiv eller en reaktiv miljøvernstrategi i selskapet. Valget om å satse på en egen standard og et eget miljøstyringssystem kan skape spesielle fortrinn i forhold til konkurrentene. Skulle det imidlertid vise seg at f.eks. ISO-14000 får stort gjennomslag i bransjen kan det bli et press fra markedet om å knytte seg opp mot denne standarden.

Begrunnelsen for å satse på en egen standard har vært at det i mange av de landene som Jotun opererer i, dreier det seg enda om å få satt igang førstegenerasjonstiltak. Da nytter det ikke med kompliserte systemer som ingen forstår. Man har brukt erfaringene fra uteselskapene (spesielt Dubai) for å utvikle en felles standard. Det er enkelt, men det legger vekt på de viktigste tingene. Disse systemene må være mulig å operasjonalisere. I tillegg må det knyttes opp mot hele verdikjeden; produkter, livssyklusanalyser, helse, kostnader og kunder. Miljøarbeidet bør gi klare markedsføringseffekter. Et miljøstyringssystem må inkludere rapportering, tekniske løsninger og følger for samfunnet⁵¹.

Et miljøstyringssystem må gi selskapene mulighet til å utnytte stordriftsfordelene, men det må også være tilpasset lokale forhold. I Jotun mener man dette kan oppnås ved at man formulerer universelle krav som gjelder uansett lokale forhold. I tillegg må man sette krav til prosedyrer og dokumentasjon der hvor det er behov for differensierte tiltak. For et transnasjonalt selskap kan det som er reaktivt et sted være proaktivt et

annet sted. En troverdig miljøvernstrategi vil aldri være bedre enn det svakeste leddet i det styringssystemet som skal sikre stadige forbedringer for å nå de overordnede målene.

I Mustad har man en differensiert strategi hvor man legger stor vekt på tilpasning til lokale forhold, men uten et globalt miljøstyringssystem kan man gå glipp av stordriftsfordeler, og det blir en lite helhetlig og systematisk tilnærming til problemene. Utvikling av styringssystemer er et spørsmål om ressurser og må bygge på en vurdering av hvordan man skal få mest igjen for sin egen innsats. Men det er også et spørsmål om risiko, og hvordan man kan sikre seg mot at «skjeletter begynner å ramle ut av skapene» Et miljøstyringssystem kan hjelpe selskapene å få oversikt over på hvilke områder de har sine sterke og svake sider. Det vil også være en indikator på grad av ansvarlighet i selskapet, noe som alle selskaper vil være interessert i å fremvise. Ikke minst i forhold til kunder, myndigheter, samarbeidspartnere osv.

Kanskje kan man komme nærmere svarene på hvor Mustad og Jotun står i dette arbeidet ved å se på noen av de mest sentrale delene av et slikt miljøstyringssystem?

Hvilke signaler sender den øverste ledelsen i de to selskapene til resten av organisasjonen om viktigheten av å ta miljøvern hensyn? Ut fra det materialet som er innhentet i forbindelse med denne oppgaven er det vanskelig å komme med noen detaljert analyse i forhold til dette spørsmålet, men det gir en mulighet til å komme med noen generelle vurderinger på basis av den kontakten jeg har hatt med de personene som står sentralt i miljøvernarbeidet. Signaler fra ledelsen vil også komme til uttrykk gjennom hvilke områder selskapet har valgt å satse på.

Policydokumenter fra begge selskapene indikerer at miljøvern har støtte fra toppledelsen i selskapene. Spørsmålet er om ledelsen er en sentral drivkraft, eller om den kun forholder seg til de miljøverninnspill som andre deler av organisasjonen kommer med. Er utviklingen av en miljøstrategi en «top-down» prosess, eller en «bottom-up» prosess? Det kan se ut som at man i Mustad er mer avhengig av aktive

ledd nedover i organisasjonen for å drive denne prosessen fremover enn man er i Jotun. Dette forsterkes også av måten miljøvernarbeidet er organisert på i de to selskapene. I Jotun har man en egen miljøvernavdeling, og på konsernnivå har man en egen stabsfunksjon med spesialansvar for miljøvern. I Mustad er miljøvernsakene lagt inn under linjeledernes ansvarsområder.

Det kan diskuteres hvilken form for organisering som gir best uttelling i form av oppmerksomhet rundt miljøsaker, tildeling av ressurser, mulighet for gjennomføring av prosjekter osv. Skillelinjen her går mellom en inkludering av miljøansvar i forhold til den allerede eksisterende linjeorganisasjonen og opprettelsen av egne miljøverneheter i organisasjonen. Utenfra kan det se ut som en egen miljøorganisasjon gir best uttelling. Det sikrer at noen til enhver tid føler et spesielt ansvar for miljøvern, og det viser at man er villig til å satse ressurser for å bygge opp spesialkompetanse. Men, det kan også skape stor avstand til de andre arbeidsområdene innenfor selskapet, og de kan føre til at alt ansvar for miljøvern skyves over på spesialenhetene. Den største faren ved å legge miljøvern inn under linjeledernes ansvarsområder er at man mister den overordnede kontrollen, og at miljøvern nedprioriteres i forhold til andre viktige oppgaver.

En egen miljøvernavdeling kan føre til at selskapet får en høyere profil utad, og at det dermed spiller en mer aktiv rolle i forhold til sine omgivelser. Integrering av miljøvern i den eksisterende organisasjonen kan gjøre det lettere å skape generell oppslutning om arbeidet internt i selskapet.

Mustad og Jotun har forskjellige forutsetninger for å spille en aktiv rolle i miljøvernarbeidet. Spesiell miljøvernkompetanse og evnen til å være innovative i forhold til miljøproblemer åpner opp for nye muligheter. For å kunne utnytte sine fortrinn på dette området krever det at man har god oversikt over miljøvernproblemene og at man er i stand til å ta de riktige valgene i forhold til hva man skal satse på for å få mest mulig igjen for sin innsats.

I Mustad snakker man om at man har en grunnkompetanse bygget på utvikling av egne prosesser som også vil komme miljøvernarbeidet til gode, men de legger ikke skjul på at det ofte har vært krav fra SFT som har tvunget dem til å oppgradere sin kompetanse på miljøsidan. For å være i forkant eller på høyden med de forandringene som skjer i selskapenes omgivelser må selskapene være innstilt på å handle før lovene blir vedtatt. Det er en naturlig treghet i denne prosessen som selskapene må forsere for få størst mulig utbytte av sine fortrinn. Når miljøreguleringene endelig er på plass, har det lenge vært et behov for å komme med løsninger. De selskapene som vil ligge i forkant må ha muligheten og evnen til å handle i situasjoner med stor usikkerhet. Dette er ikke en ukjent situasjon for de transnasjonale selskapene. Det som ofte gjøres i en slik situasjon er å bygge videre på de fortrinn selskapene allerede er i besittelse av. I Mustad kan man finne eksempler på at dette har ført til både reaktive og proaktive løsninger. Grunnkompetansen vunnet gjennom utvikling av egne prosesser har gjort det mulig for selskapet å komme frem til gode løsninger på virksomhetens utslippsproblemer og de har relativt enkelt kunnet tilpasse seg de nye miljøkravene fra myndighetene. Det har gjort det mulig for selskapet å opprettholde sitt handlingsrom i forhold til sine omgivelser, men det har i liten grad vært brukt til å utvide handlingsrommet. Utviklingen av DURATIN kan i større grad sees på som en proaktiv løsning, selv om også dette var et resultat av forventninger om et fremtidig krav fra myndighetene. Utviklingen av DURATIN kan sees på som et fortrinn som inkluderer miljøhensyn. Ut fra Mustads dominerende posisjon i markedet ville det være naturlig å bruke dette til å styrke sin posisjon i forhold til de andre aktørene, der de andre aktørene ville komme med utspill i forhold til markedslederens initiativ. Det har vist seg at det til nå har vært vanskelig for Mustad å utnytte dette fortrinnet. Først og fremst forklares dette med at DURATIN ikke tilfredsstillende de kvalitetskravene som stilles, men det kan også være et spørsmål om markedsføring. Mustad har vært forsiktig med å fremme miljøvennlighet på bekostning av andre kvalitetskrav som holdbarhet og utseende. Etter hvert som de kvalitetskravene som kundene stiller også kan relateres til miljøvennlighet kan denne situasjonen fort forandres. Ved å innovere og ligge i forkant av reguleringene utvikler man et fortrinn som kan styrke selskapets posisjon både i forhold til sine økonomiske og politiske omgivelser.

Utvikling av fortrinn basert på miljøinnovasjon har nær sammenheng med hvilke muligheter selskapene har for å differensiere sine produkter i forhold til andre produkter i markedet. I Jotun har man satset bevisst på bærekraftig produktutvikling og tatt utgangspunkt i dette for å bygge opp systemer og kompetanse i forhold til miljøvern. Ved å gjøre livssyklusanalyser til et sentralt arbeidsverktøy i prosessen ønsker man å fokusere på nødvendigheten av en helhetlig tilnærming til problemene. Det gir muligheten til å komme med noen overraskende løsninger i forhold til de vurderingene som kun tar for seg deler av et produkts totale livsløp. Et eksempel på dette er at tinnorganiske stoffer brukt i korrosjonsbeskyttelsen av fartøyer kan gi positive miljøeffekter i forhold til dagens alternativer. Produkter som inneholder tinnorganiske stoffer kan faktisk «spare» miljøet ved at det reduserer drivstoffbruket på båtene og miljøskaden i forbindelse med reparasjon og vedlikehold reduseres ved at det går lengre tid mellom hver dokking. Faren er at man kan bruke livssyklusanalysene i en argumentasjon for å opprettholde produksjonsprosesser og kundepreferanser som ikke er bærekraftige.

Jotuns samarbeid med Statoil for å utvikle nye malingsystemer med dokumentert bedre HMS-profil, har gitt selskapet fortrinn som kan brukes både overfor marked og myndigheter. I dette tilfellet har bruk av livsløpsanalyser gitt ny viten både for økonomi og for helse, miljø og sikkerhet. De nye produktene - «Waterfine» og «Baltoflake Ecolife» - er eksempler på at et samarbeid mellom kunder og leverandører kan være nødvendig for å finne frem til nye og bedre systemer.

Til syvende og sist er det menneskene innenfor organisasjonene som bestemmer hvor aktive selskapet er på miljøvernområdet. I mange tilfeller vil de teknologiske løsningene være tilgjengelig og det kan være vel så viktig å jobbe med utvikling av de riktige holdningene. Innovasjon går i stor grad ut på å finne nye løsninger på kjente problemer. Gamle og tilvendte måter å tenke på må forandres for å svare på de forandringene som skjer i selskapenes omgivelser. Innenfor en transnasjonale organisasjon er det en stor utfordring å få de enkelte menneskene til å trekke i riktig

retning. Både kulturell og faglig bakgrunn er svært forskjellig. I et slikt system utvikler det seg forskjellige former for indre grupperinger som kan motarbeide hverandre. De overordnede målsetningene for organisasjonen må gjenspeile mangfoldet og ikke være for dominert av enkeltgruppens holdninger. Problemet med dette er at en felles strategi kan bli av en veldig generell karakter. Det vanskeliggjør ansvarsfordeling i forhold til de overordnede målene. Det indre livet i en transnasjonale organisasjon kan fortelle mye om hvilke tanker og ideer som får størst gjennomslag. Uten å studere det indre livet i de to selskapene mer inngående er det ikke mulig å gi noe annet enn et generelt bilde av hvilke konfliktlinjer en transnasjonale organisasjon inneholder. Mange av de konflikter man finner i et transnasjonalt selskap vil også finnes innen nasjonale selskaper. Profesjonskampen gjelder ikke bare i forhold til myndighetene og miljøvernorganisasjonene, den vil også gjøre seg gjeldende internt i selskapet. Produksjons- og salgsavdelingene i et industriselskap er gjensidig avhengig av hverandre, men er ofte uenige om hva som må til for å nå de overordnede målene. En egen miljøvernavdeling kan lett bli en isolert øy hvis den ikke evner å bygge broer i forhold til alle sine brukere.

En miljøstrategi kan være avhengig av på hvilket nivå i organisasjonen miljøverninitiativet kommer fra. Ved en «top-down» prosess kan man få en offensiv strategi for å vise at selskapet tar miljøvern på alvor, uten at man har den nødvendige tilslutningen fra resten av organisasjonen. En «bottom-up» prosess er avhengig av at initiativene også tar hensyn til de overordnede målsetningene som den øverste ledelsen har best oversikt over. Hvis den ikke gjør det vil fort hele prosessen stoppe opp.

Operasjoner på tvers av landegrensene og med stor geografisk spredning stiller spesielle utfordringer til lokal tilpasning. Miljøvernargumenter som gir god uttelling både i markedet og overfor myndigheten i Europa, behøver ikke å gi den samme uttellingen i Asia. De største mulighetene og begrensningene for et transnasjonalt selskap ligger i evnen til å takle motsetningene mellom internasjonal integrering og lokal tilpasning.

Karakteristikk av Jotuns miljøvernstrategi

Jotun opererer i en bransje hvor oppmerksomheten om miljøvern er økende. Dette har de til en viss grad tatt inn over seg. De har valgt å satse spesielt på områder som bærekraftig produktutvikling og livssyklusanalyser, og de har begynt arbeidet med å bygge opp et globalt miljøstyringssystem. I første omgang vil dette gi selskapet en bedre oversikt over miljøvernsituasjonen. Det er for tidlig å si om denne nye informasjonen vil bli omsatt til strategiske valg av en proaktiv karakter. Utvikling av nye produkter som «Waterfine» og «Baltoflake Ecolift» kan tyde på det. Bruk av livsløpsanalyser som argument for å opprettholde ikke-bærekraftig produksjon og kundepreferanser tyder ikke på det.

Jotun tenker spennende omkring problemene knyttet til kravet om internasjonal integrering og lokal tilpasning. Ved å prioritere enkelhet og gjennomførbarhet fremfor å prøve og overføre kompliserte systemer utviklet i forhold til omgivelser i industrialiserte land, viser de en vilje til lokal tilpasning innenfor et globalt system. Utfordringen her ligger i å komme med differensierte tiltak som kan knyttes til en proaktiv strategi i forhold til de forskjellige kravene omgivelsene stiller. Jotun, Norge er drivkraften i utviklingen av selskapets miljøvernstrategi. Jotun, Singapore opererer trygt under de lokale myndighetenes overvåking, men gav ikke inntrykk av at miljøvern var et spesielt satsningsområde ut over de krav som stilles fra marked og myndigheter. Usikkerheten i Malaysia synliggjorde behovet for en helhetlig og systematisk tilnærming til problemene, både fra selskapet og fra myndighetenes side.

Karakteristikk av Mustads miljøvernstrategi

Mustad er en dominerende aktør innen en bransje med lite oppmerksomhet knyttet til miljøproblemer. Foreløpig har man jobbet mest med å løse sine utfordringer innenfor de gitte rammebetingelsene. Etter hvert har man begynt å knytte miljøvern opp mot produksjon og produkter, og man understreker sammenhengen mellom miljøvern og selskapets virksomhet. Styringssystemene for å ivareta miljøvern er sterkt knyttet opp til norske forhold og er foreløpig ikke utbygd til å gjelde de globale virksomhetene. Dette gjør det vanskeligere for selskapet å få oversikt over problemene og dermed vite

hva som skal til for å utvikle fortrinn som kan styrke deres posisjon i markedet og overfor de ulike myndighetene. I dag er «Mustadstandard» et snitt av den miljøstandard som gjelder for de forskjellige anleggene. Dermed har de ikke den overordnede oversikten som kan gjøre det mulig å sette standarden for sin bransje og dermed påvirke sine omgivelser. Det nye globale ledelsesprogrammet skal bedre koordineringen av selskapets globale virksomhet og gi økte muligheter til å utnytte stordriftsfordelene. Miljøvern ved Mustad, Singapore er i stor grad basert på det lokale lovverket, og foreløpig er det en lite systematisk tilnærming til arbeidet med å utvikle konkurransefortrinn basert på miljøvern for Mustadkonsernet som helhet.

7 KONKLUSJON

7.1 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å rette blikket mot hva som ligger bak miljøvernstrategien i to norske transnasjonale selskaper. Jeg har søkt etter forklaringer innenfor selskapets egne miljøstyringssystemer eller mangelen på slike, og jeg har sett på hvilke begrensninger av selskapenes handlingsrom som ligger i de omgivelsene de til enhver tid opererer innenfor. Mitt argument har vært at selskapenes miljøvernstrategi blir til innenfor det handlingsrommet som er bestemt av den gjensidige påvirkningen mellom interne og eksterne faktorer. Slik sett avviser jeg Stephen Hymers antakelse om at selskapene, uavhengig av sine omgivelser, kan utvikle selskapsspesifikke fortrinn som kan omsettes til både markedsrett og politisk rett. Jeg understreker at det er i samspill med, eller i forhold til, sine omgivelser at selskapene kommer frem til hva som er deres konkurransefortrinn. Den ny-institusjonelle organisasjonsteorien retter oppmerksomheten mot de eksterne institusjonenes strukturerende virkning på selskapene, og DiMaggio og Powell fremhever formlikheten (isomorfien) mellom organisasjoner innen samme organisasjonsfelt. Dette teoretiske perspektivet åpner også for selskapenes mulighet til aktivt å påvirke sine omgivelser ved å stille følgende spørsmål;

«If institutions exert such a powerful influence over ways in which people can formulate their desires and work to attain them, then how does institutional change occur?»

Powell og DiMaggio (1991:29)

Hymers antakelse om at TNS selv kan bestemme sitt handlingsrom er utviklet i en studie som tok for seg de største transnasjonale selskapene. For de to selskapene jeg har sett nærmere på finner jeg at det er vanskeligere for mindre TNS og omsette markedsrett til politisk rett, selv om man som Mustad har en dominerende posisjon innenfor sitt marked. Både Mustad og Jotun ser ut til å være under «politisk» kontroll så lenge de møter en effektiv og systematisk miljøkontroll sånn som i Norge og

Singapore. Dette forandrer seg når miljøkontrollen blir mer tilfeldig slik situasjonen er i Malaysia. Der hvor den formelle kontrollen er svak vil man forvente at den uformelle kontrollen er relativt sterkere. Selskapenes organisasjonsfelt har vært et nyttig utgangspunkt for å identifisere hvilke andre korrektiver selskapene søker når den formelle kontrollen er svak. Selskapene vil alltid være oppmerksom på kundenes preferanser som en rettesnor for sin virksomhet, men i situasjoner hvor den formelle kontrollen er svak har det heller ikke vært noe press fra de lokale kundene om at selskapene skal ta mer hensyn til miljøvern. Et transnasjonalt selskap kan likevel oppleve krav fra kunder andre steder om å være mer miljøvennlig, men ikke uten at andre uformelle pressgrupper også tar opp saken. Miljøvernorganisasjonene er en av drivkreftene i det uformelle presset både nasjonalt og internasjonalt, men overfor Mustad og Jotun har presset fra disse organisasjonene kun vært på et nasjonalt nivå. Kontakten med moderselskapet og forholdet til andre selskaper både lokalt og internasjonalt, peker seg dermed ut som viktige institusjoner hvor selskaper som opererer under usikre forhold kan søke korrektiver. Et selskap kan søke å legitimere sine handlinger ved å vise til andre som gjør det samme, eller de kan søke retningslinjer som er utarbeidet for selskapet som helhet og dermed sikre at selskapets overordnede målsetninger etterfølges.

I det første tilfellet kan man snakke om isomorfske prosesser mellom transnasjonale selskaper innenfor et organisasjonsfelt. Som jeg har vært inne på vil et organisasjonsfelt utvikle seg over tid og være basert på empiriske vurderinger. Makt og interesser vil ofte være formgivende for et organisasjonsfelt. For et TNS vil den bransjen man tilhører være en naturlig avgrensing av et organisasjonsfelt, slik at Jotun vil være involvert i isomorfske prosesser innenfor grensene av malingsbransjen, eller en kjemisk industribransje. De dominerende aktørene i en bransje kan legge press på de andre aktørene, men det kan se ut til at en bransje ikke vil ta noe eget initiativ uten at det blir utsatt for press fra sine omgivelser. Satt på spissen kan man si at det er de mest «møkkete» bransjene som antakelig vil føre an i industrienes forsøk på å bidra med løsninger på mange av dagens miljøproblemer. Isomorfi kan man også finne på et mer aggregert nivå ved at f.eks. alle TNS i Malaysia står sammen i et krav om

utbygging av avfallsanlegg for spesialavfall. I en slik sammenheng ville Jotun være del av et organisasjonsfelt definert av grensene for hva som er et transnasjonalt selskap.

Den andre måten å legitimere sine handlinger på er knyttet til utvikling av miljøledelse og miljøstyringssystemer. For et selskap som må forholde seg til forskjellige omgivelser avhengig av hvor de er i verden, kan det å utvikle et globalt miljøstyringssystem redusere usikkerheten. Etter hvert som slike miljøstyringssystemer er i ferd med å bli standardisert vil tilknytning til disse systemene (ISO-14 000, EMAS) også gi en større legitimerende effekt, men et styringssystem vil kun virke legitimerende i den grad det kan stå imot et kritisk søkelys både fra egne ansatte og fra aktører i selskapenes omgivelser.

Selv om det er vanskelig for Mustad og Jotun og omsette markedsrett til politisk rett, er det av grunnleggende betydning for selskapene at de greier å utnytte sine selskaps-spesifikke fortrinn til å skape konkurransefortrinn. Bare en systematisk tilnærming til miljøvernsspørsmålene kan avsløre om selskapene har evne og mulighet til å utvikle konkurransefortrinn innenfor de rammene som er eksogent gitt. Miljøstyringssystemet kan avsløre selskapets svake og sterke sider, og er dermed en viktig del av den historien som ligger forut for selskapenes strategiske valg.

Er så ny-institusjonell organisasjonsteori et fornuftig teoretisk utgangspunkt for å studere miljøvern i transnasjonale selskaper? Erfaringene fra denne studien er at denne teoretiske tilnærmingen har både sterke og svake sider. Den har vært nyttig i arbeidet med å sette miljøvern i TNS inn i en større sammenheng. Organisasjonsfelt og isomorfiske prosesser har gitt meg ny innsikt i forholdet mellom selskapet og dets omgivelser, og det kan være til stor hjelp for å systematisere et stort og litt uhandgripelig tema. Samtidig er det en teoretisk tilnærming som krever mye arbeid med operasjonalisering av begreper for å komme fram til målbare størrelser. Organisasjonsfelt er ikke noe entydig begrep, og et og samme selskap kan se ut til å operere innefor overlappende organisasjonsfelt. Kanskje er det mer fornuftig å snakke

om et tema-avgrenset organisasjonsfelt f.eks. knyttet spesielt til miljøvern i selskapet. Ny-institusjonell organisasjonsteori gjør det mulig med en helhetlig tilnærming til problemene og kan fungere som en link mellom mikro- og makro- nivå i analysen. Svarene på hvor man skal lete for å finne årsaker til aktørenes handlinger ligger i samspillet mellom forskjellige nivåer, men denne helhetstankegangen kan også skape forvirring fordi for mange momenter trekkes inn i analysen. Hymers teoretiske tilnærming til TNS har et mer eksplisitt handlingsrettet perspektiv som kan være nyttig for å vurdere selskapenes muligheter og evner til å være mer miljøvennlig. De «grønne» selskapsspesifikke fortrinnene må fremheves for at selskapene skal bruke dette aktivt i sin strategi, men særlig for små- og mellomstore TNS vil eksterne forhold og isomorfisk press være klare begrensninger i forhold til deres handlingsrom.

SLUTTNOTER

¹ I Hveem, Helge. 1996 Makt og velferd i det globale samfunn; Teorier om internasjonal politisk økonomi Universitetsforlaget.

² Datterselskap~ "foreign affiliates, include subsidiaries (more than 50 per cent equity is controlled by parent firm) and associates (10 to 50 per cent controlled by the parent firm), which are typically incorporated in their host country as separate legal entities, as well as foreign branches, which are treated in law as integral parts of the parent corporation". (World Investment Report 1993:182)

³ I British Standard 7750 defineres miljøstrategi («environmental policy») som; «A public statement of the intentions and principles of action of the organization regarding its environmental effects, giving rise to its objectives and targets».

⁴ British Standard spesifiserer krav til utvikling, implementering og videreføring av et miljøstyringssystem hvor målet er å sikre samsvar mellom selskapets operasjoner og deres miljøvernstrategi, og vise overfor andre at de har en systematisk tilnærming til miljøproblemene.

⁵ Med rasjonalitet mener man at en handling er basert på en bevisst kalkulering i den hensikt å oppnå den beste løsningen på et foreliggende problem (Underdal 1984:64) Forutsetningen om rasjonalitet kan være et rent formalt prinsipp. Det sier at nytten kan være hva som helst som en aktør måtte foretrekke. Det rasjonell ligger i forenlige mål og effektivt middelvalg. Samtidig er det helt åpent hva som gir valgene innhold. Vi kan ha nytte av det som tjener våre egoistiske interesser, og vi kan tilfredsstilles ved å glede andre eller arbeide for det felles beste (Østerud, 1991:21)

⁶ Støtten fra de store kjemiske selskapene, spesielt Du Pont, har vært av stor betydning for Montreal-protokollens gjennomslagskraft (Cairncross, 1991:311)

⁷ For å prioritere kontrollinsatsen av bedriftene, har SFT delt de opp i fire klasser avhengig av potensiale og risiko for utslipp og den lokale forurensningssituasjonen.

⁸ Den sosiologiske tilnærmingen til ny-institusjonelle organisasjonsteori, som er basisen for mitt teoretiske tilfang, definerer institusjon som; « a collective and regulatory complex consisting of political and social agencies which dominate other organizations through enforcements of laws, rules and norms» (Powell & DiMaggio, 1991)

⁹ Hansen (1995) refererer til "Greening of Industri" nettverket som hovedsakelig består av forskere fra Europa og Nord-Amerika. Dette nettverket av forskere har stort sett tatt utgangspunkt i organisatoriske perspektiver for å beskrive og forklare den koblingen mellom selskaper og miljøvern som har funnet sted i OECD landene i de siste årene. Eksempler på koblinger mellom transnasjonale organisasjoner og miljøvern er Galdring (1987), Rapport (1992) og Hansen/Ruud (1994)

¹⁰ Hymer's doktoravhandling ble skrevet i 1960, men ble ikke oversatt og publisert før 1976.

-
- ¹¹ Hymer var den først som brukte internaliseringsteorien til å studere de transnasjonale selskapene(Wang, 1992)
- ¹² i Hansen, 1995: 12
- ¹³ ibid
- ¹⁴ i DiMaggio & Powell (1991)
- ¹⁵ Økonomer og ingeniørers dominans i norsk industri kan være et eksempel på hvordan enkelte faggrupper får en dominerende posisjon i forhold til hvordan miljøproblemene kan og bør løses. Dette kan skape barrierer mot helhetlige løsninger.
- ¹⁶ Det er viktig å merke seg at dette kun gjelder for lokale miljøproblemer. For de globale miljøproblemene spiller forskjeller i lokale resipientforhold selvfølgelig ikke noen rolle
- ¹⁷ Deres engangsinvesteringer er allerede foretatt og er dermed ikke med i slike korttids marginale prisvurderinger.
- ¹⁸ i Galdring (1993)
- ¹⁹ Mustad har produksjons-/salgsselskaper i Singapore, Malaysia, Filippinene, Italia, USA, England, Portugal, Russland og Brasil.(Årsrapporten 1995)
- ²⁰ Det finnes veldig lite statistikk på norske direkte utenlandsinvesteringer. Gisnås fremstilling er basert på en hovedoppgave i statsvitenskap av Inge Samdal fra 1976 om norsk industri i utlandet og artikler hentet fra tidsskriftet Penger og kreditt (i perioden 1973-1992) som er utgitt av Norges bank.
- ²¹ Denne presentasjonen av Jotun er basert på «Historien om Jotun; Pingvinen som erobret verden» Bryn, (1993)
- ²² I henhold til samtale 27.10.95 med salgs- og markedsdirektøren for Mustads globale virksomhet.
- ²³ Resipientbaserte utslippskrav er kostnadseffektive kun i forhold til lokale miljøproblemer.
- ²⁴ I henhold til samtale 27.03.96 med helse, miljø, sikkerhet/kvalitetssikringssjef ved Jotun.
- ²⁵ I henhold til samtale 27.03.96 med helse, miljø, sikkerhet/kvalitetssikringssjef ved Jotun.
- ²⁶ I henhold til samtale 27.10.95 med salgs -og markedsdirektøren for Mustads globale virksomhet.
- ²⁷ 1994 Pollution Control report, Environmental policy & Management Division, MOE, Singapore.
- ²⁸ I henhold til samtale 24.04.96 med sjefsingenøren for Pollution Control Department.
- ²⁹ I henhold til samtale 24.04.96 med sjefsingenøren for Pollution Control Department.
- ³⁰ I henhold til samtale 26.04.96 med avdelingsdirektøren for Marine Coatings, Jotun, Singapore.
- ³¹ Samlingslisten(«concurrent list») er en samling av de lovene som kan gjelde for både den føderale listen og den statlige listen.
- ³² I perioden 1980-1991 hadde Malaysia en gjennomsnittlig vekst i BNP pr. år på 5,6%(The Economist, World in figures,1994)
- ³³ Environmental Quality Report 1994, Department of Environment. Ministry of Science, Technology and the Environment, Malaysia.
- ³⁴ International Development Center of Japan, 1993. Lokal Dimensions of Environmental Management-Analyses of Malaysian Institutions and Cases-
- ³⁵ I henhold til samtale 02.05.96 med daglig leder, Jotun, Malaysia.
- ³⁶ I henhold til samtale 30.04.96 med Ms. Wan Portia Wan Hamzah, seniorforsker, Bureau of Science,

Technology, Energy, Natural Resources & Environment, Institute of Strategic and International Studies (ISIS) Malaysia.

³⁷ I Parnwell and Bryant, ed., 1996. Environmental Change in South-East Asia, People, Politics and Sustainable Development.

³⁸ I henhold til samtale 02.05.96 med daglig leder, Jotun, Malaysia.

³⁹ I henhold til samtale 03.05.96 med ledere av EPSM

⁴⁰ Disse planene ble aldri noe av bl.a. fordi NH ikke fikk gode nok betingelser på kraftleveranser.

⁴¹ I henhold til samtale 27.03.96 med informasjonssjefen Jotun, Sandefjord

⁴² I henhold til samtale 27.03.96 med helse, miljø, sikkerhet/kvalitetssikringssjef ved Jotun.

⁴³ *ibid*

⁴⁴ I henhold til samtale 27.10.95 med salgs- og markedsdirektøren for Mustads globale virksomhet.

⁴⁵ Singapore har en klart uttalt politikk om å satse på «high value added» industri som enten innebærer høyteknologiutvikling eller svært kompetansekrevede produksjon. I tillegg vil Singapore være et finans- og servicesenter for resten av Asia. I det siste har man også kommet med utspill for å tiltrekke seg spesialkompetanse på miljøvernområdet. (Financial Times 06.10.96)

⁴⁶ I 1994 ble prosessindustriens miljøansvarsprogram (MIA) initiert. MIA forplikter bedriftene til åpenhet og kontinuerlig forbedring på områdene helse, miljø og sikkerhet. Programmet, som i dag har over 200 medlemmer, er den norske utgaven av det internasjonale «Responsible Care» programmet.

⁴⁷ I henhold til samtale 27.03.96 med helse, miljø, sikkerhet/kvalitetssikringssjef ved Jotun.

⁴⁸ *Jotun Magasin 2/1994*.

⁴⁹ Mustad er organisert i Teknologibedriftenes landsforbund (TBL)

⁵⁰ "Responsible Care" programmet ble initiert av den kjemiske industrien i Canada i 1984. Den tragiske ulykken ved Union Carbides indiske datterselskap i Bhopal var en medvirkende årsak til at dette initiativet ble tatt. Programmet som setter visse standarder for helse, miljø og sikkerhet ble introdusert i Europa i 1989, og i Norge i 1993.

⁵¹ I henhold til samtale 27.03.96 med helse, miljø, sikkerhet/kvalitetssikringssjef ved Jotun.

Intervjuer:

- 27.10.95 Anders Thomassen
Salgs- og markedsdirektør for Mustads globale virksomhet.
- 29.02.96 Lars Rivenes
Personalsjef og informasjonsansvarlig, Mustad.
- 29.02.96 Bjørn Floberghagen
Medlem av Mustads ledergruppe og internasjonal markedsdirektør.
- 01.03.96 Rasmus Kirkhorn
Laboratoriesjef, Mustad.
- 01.03.96 Guttorm Granum
Kvalitetsleder og HMS-ansvarlig, Mustad.
- 27.03.96 Anne-Lill Gade
HMS/Kvalitetssikringssjef, Jotun
- 27.03.96 Petter A. Christoffersen
Informasjonssjef, Jotun
- 22.04.96 Mrs. Anna Koh
Head Publicity and Media Relations, Economic Development Board(EDB), Singapore
- 23.04.96 Svein Norberg
Direktør. Mustad, Singapore.
- 23.04.96 C.S. Tan
Avd. sjef for herderiet og overflatebehandlingen. Mustad,Singapore
- 24.04.96 Fong Chee Leong
Chief Engineer, Pollution Control Department. Ministry of the Environment, Singapore.
- 26.04.96 Stein Kjølborg
Avd.sjef, Marine Coating. Jotun, Singapore.
- 26.04.96 Melvin S.T. Chua
Fabrikksjef. Jotun, Singapore
- 30.04.96 C. Mathialakan
Senior Assistent Director. Malaysian Industrial Development Authority(MIDA)
- 30.04.96 Wan Portia Hamzah
Senior Analyst. Bureau of Science, Technology, Energy, Natural Resources & Environment
Institute of Strategic and International Studies(ISIS) Malaysia.
- 02.05.96 Dr. Pazim Fadzim Othman
Associate Professor/Deputy Dean. Faculty of Economics & Administration, University of
Malaya.
- 02.05.96 Kjell Sletsjøe
Direktør. Jotun, Malaysia
- 03.05.96 Ir. Gurmit Singh K.S.
Leder av Environment Protection Society Malaysia

Intervjuguide:

Økonomiske omgivelser - Markedsstruktur.

Hva er karakteristisk for det markedet selskapet operer i?

- konkurransestrategi: cost leadership eller differensiering?
- differensierte markeders innflytelse på konsernets miljøstrategi. Kan selskapet bestemme standarden for visse segmenter? Kan små selskaper finne en miljønisje?

Hvilket selskap setter miljøstandarden for denne bransjen? Hvorfor?

Kan selskapet drive direkte påvirkning overfor internasjonale avtaler?

- hvilke internasjonale miljøavtaler er de viktigst for selskapet?

Miljøinnovasjon som et konkurransefortrinn?

- kan man sikre seg markedsandeler med grønne produkter? Diktering av markedet?
- er det et eget marked for miljøteknologi inne denne bransjen?

Politiske omgivelser - formell kontroll: Krav eller forventninger om krav fra myndigheter.

Hvilken rolle har miljøvernmyndighetene spilt i utviklingen av selskapets miljøstrategi?

- konsesjonsrunder?
- kontroll vs. saksbehandling/rådgivning?
- utveksling av kunnskap?
- lik forståelse av problemene?

Hvilken betydning har norske krav for selskapets operasjoner i utlandet?

- hva bygger dagens «miljøstandard» på?

Hvilket syn har selskapet på bruk av ulike miljøstandarder ved de forskjellige produksjonsstedene?

- konflikt mellom lokal tilpasning og beskyldninger om miljødumping?

Politiske omgivelser - uformell kontroll: Krav fra NGOs, kunder, media eller andre.

Hvordan er selskapets forhold til miljøvernorganisasjonene?

- sponsing av NGOs?
- på hvilket nivå er presset størst, hvor er det viktig å sette inn innsatsen?
- møter selskapet et internasjonalt nettverk av NGOs og hvordan forholder man seg til dette?

Krav fra kunder om mer miljøvennlige prosesser og produkter?

- er det forskjell mellom sluttprodukter og der hvor selskapet er underleverandører til andre produkter?
- krav om å følge nasjonale bestemmelser som ligger under egne standarder? Må man godta andre krav for å få solgt sine produkter?

Press fra media.?

- Hva vil selskapet at folk skal forbinde med selskapet internt-lokalt-globalt?

Miljøinformasjon?

- har selskapet en strategi/beredskap for hvordan miljøkriser skal takles?
- Katastrofeberedskap-mediaberedskap?

Ressurser, ledelse og kompetanse.

Har arbeidet med miljøproblemer tilstrekkelig støtte i konsernledelsen?

- er det andre satsningsområder som kan tenkes å stå i konflikt med miljøstrategien?

Hvilke styringssystemer bruker selskapet for å sikre at hensynet til miljøet blir ivaretatt?

- Internkontrollforskriften
- EMAS
- ISO-14000

Hvordan sikrer man overføring av kompetanse mellom de forskjellige produksjonsstedene?

Hva er selskapets største miljøproblem i dag?

- varierer dette fra sted til sted?
- hva er de største utfordringene i fremtiden?

Miljøkontroll regulert under miljøvernloven (Environmental Quality Act) av 1974, Malaysia.

1. EQA 1974 and the Environmental Quality (Amendment) Act 1985
2. Environmental Quality (Prescribed Premises) (Crude Palm Oil) Order, 1977
3. Environmental Quality (Prescribed Premises) (Crude Palm Oil) Regulation, 1977
4. Environmental Quality (Licensing) Regulations 1977
5. Environmental Quality (Prescribed Premises) (Raw Natural Rubber) Order, 1978
6. Environmental Quality (Clean Air) Regulations 1978
7. Environmental Quality (Compounding of Offences) Regulations, 1978
8. Environmental Quality (Sewage and Industrial Effluents) Regulations, 1979
9. Environmental Quality (Control of Lead Concentration in Motor Gasoline) Regulation, 1985
10. Environmental Quality (Motor Vehicle Noise) Regulations, 1987
11. Environmental Quality (Prescribed Activities) (EQA) Order, 1987
12. Motor Vehicle (Control of Smoke and Gas Emissions) Rules, 1977 made under the Road Traffic Ordinance, 1958*
13. Environmental Quality (Scheduled Wastes) Regulations, 1989
14. Environmental Quality (Prescribed Premises) (Scheduled Wastes Treatment and Disposal Facilities) Order, 1989
15. Environmental Quality (Prescribed Premises) (Scheduled Wastes Treatment and Disposal Facilities) Regulations, 1989

* Not gazetted under the EQA 1974 or the Environmental Quality (Amendment) Act 1985 but relevant to environmental management especially in urban areas.

Kilde:

Table 2-5 Environmental Pollution Control Regulations Gazetted Under the Environmental Quality Act 1974. «Local Dimension of Environmental Management-Analyses of Malaysian Institutions and Cases.» International Development Center of Japan, 1993.

Miljørelatert lovverk i Malaysia.

1. Waters Enactment, Chapter 146, 1920
2. Mining Enactment, Chapter 147, 1929
3. Mining Rules, GN. 2426, 1934
4. Forest Enactment, Chapter 153, 1935
5. Natural Resources Ordinance, 1949
6. Poisons Ordinance, 1952
7. Merchants Shipping Ordinance, 1952
8. Sale of Food and Drug Ordinance, No. 28 and LN 537, 1952
9. Dangerous Drugs Ordinance, No. 30, 1952
10. Federation Port Rules, 1953
11. Irrigation Areas Ordinance, No. 31, 1952
12. Drainage Works Ordinance, No. 1, 1954
13. Medicine (Sales and Advertisement) Ordinance, No. 10, 1956
14. Explosive Ordinance, 1958
15. The Road Traffic Ordinance, 1958
16. Land conservation Act, Act 3, 1960
17. National Land Code, Act 56 & P.P. 474, 1965
18. Housing Development Act (Licensing and Control), 1965
19. Radioactive Substances Act, Act 17, 1968
20. Civil Aviation Act, Act 3, 1969
21. Malaria Eradication Act, Act 52, 1971
22. Continental Shelf Act, 1966, Act 83 (Revised), 1972
23. Petroleum Mining Act, Act 95, 1972
24. City of Kuala Lumpur (Planning) Act, Act 107, 1973
25. Environmental Quality Act, Act 127, 1974
26. Geological Survey Act, Act 129, 1974
27. Street, Drainage and Building Act, Act 133, 1974
28. Aboriginal Peoples Act, 1954, Act 134 (Revised), 1974
29. Factories and Machinery Act, 1967, Act 139 (Revised) 1974
30. Pesticides Act, Act 149, 1974
31. Destruction of Disease-Bearing Insects Act, Act 154, 1975
32. Municipal and Town Boards (Amendment) Act, Act A289, 1975
33. The Protection of Wildlife Act, Act 76, 1972; (Revised), 1976
34. Antiquities Act, Act 168, 1976
35. Local Government Act, Act 171, 1976
36. Town and Country Planning Act, Act 172, 1976
37. National Parks Act, Act 226, 1980
38. Malaysian Highway Authority Act, Act 231, 1980
39. Pig Rearing Enactment, 1980
40. Atomic Energy Licensing Act, Act 304, 1984
41. Exclusive Economic Zone Act, Act 311, 1984
42. National Forestry Act, Act 3413, 1984
43. Fisheries Act, 1963, Act 317, 1985

Kilde:

Table 2-6 Environment-Related Legislation in Malaysia
 «Local Dimension of Environmental Management-Analyses of Malaysian Institutions and Cases.»
 International Development Center of Japan, 1993.

Institusjoner som har ansvar for det miljørelaterede lovverket.

AGENCY/DEPARTMENT	MINISTRY
Economic Planning Unit	Prime Minister's Department
Klang Valley Planning Secretariat	Prime Minister's Department
Department of Environment	Ministry of Science, Technology and Environment
Department of Local Government	Ministry of Housing and Local Government
Department of Town and Country Planning	Ministry of Housing and Local Government
Forestry Department	Ministry of Primary Industries
Department of Agriculture	Ministry of Agriculture
Drainage and Irrigation Department	Ministry of Agriculture
Fisheries Department	Ministry of Agriculture
Health Division	Ministry of Health Services
Factories and Machineries Department	Ministry of Labor
Malaysian Industrial Development Authority	Ministry of International Trade and Industry
Department of Mines	Ministry of Land and Regional Development
Department of Culture and Tourism	Ministry of Culture and Tourism
Public Works Department	Ministry of Works
Marine Department	Ministry of Transport
Road Transport Department	Ministry of Transport

Kilde:

Table 2-7 Responsibilities for Environment-Related Legislation
 «Local Dimension of Environmental Management-Analyses of Malaysian Institutions and Cases.» International Development Center of Japan, 1993.

Referanser:

- Benito, Gabriel R.G. (1996) *Utenlandsk eierskap i norsk næringsliv*. i SNF årbok 1996, *Eierskap og kapital som konkurransefaktor*. Red. Torstein Revø.
- British Standard 7750. (1994). *Specifications for Environmental Management Systems*.
- Brown, Lester R. et al. (1996). *State of the world. A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society*. W.W.Norton&Company, New York, London.
- Bryn, Torstein (1993). red. *Historien om Jotun*. Jotun A/S.
- Bøås, Morten (1996). *The African and the Asian Development Bank and the international diplomacy of international environmental NGOs*. Paper presentert på «Den 4. nasjonale fagkonferanse i statsvitenskap, Geilo 8-9. januar, 1996. Senter for utvikling og miljø.
- Cairncross, Frances (1992). *Costing the Earth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, Tom (1991). *Virksomhetsplanlegging; Myteskaping eller instrumentell problemløsning?* Tano, 1991.
- Coase, R. H. (1937) *The Nature of the Firm*. *Economica*. Vol 4, November, pp. 386-405. Reprinted as Chap. 2 in R. H. Coase (1988), *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dagens Næringsliv.
- DiMaggio, Paul og Walter Powell (1991a). *Introduction*. s. 1-40 i Powell og DiMaggio(red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London. The University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul og Walter Powell (1991b). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality* s.63-81 i Powell og DiMaggio(red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London. The University of Chicago Press.
- Dunning, John(red.) (1992) *The Theory of Transnational Corporations*. The United Nations Library on Transnational Corporations, Vol. 1.
- Eccleston og Potter (1996). *Environmental NGOs and Different Political Contexts in South-East Asia: Malaysia, Indonesia, and Vietnam*. s. 49-67 i Parnwell, Michael J.G. og Raymond L. Bryant (red.) (1996). *Environmental change in South-East Asia: people, politics and sustainable development*. London, Routledge.
- Environmental Quality Report (1994). Department of Environment. Ministry of Science, Technology and the Environment, Malaysia.
- Fiksdal, Bård (1994). *Forhandlinger mellom transnasjonale selskap og stat i Singapore og Malaysia*. Hovedoppgave i statsvitenskap ved Senter for utvikling og miljø.

Financial Times

Gisnås, Lars (1995). *Jakten på kjempemarkedet: norsk business i Singapore*. Bergen, Folkebokforlaget.

Gladwin, Thomas (1993). *The meaning of greening: a plea for organizational theory*. I Fischer&Schot, J. *Environmental Strategies for Industries*. Washington D.C.: Island Press.

Hadlock, Charles R. (1994). *Multinational Corporations and the Transfer of Environmental Technology to Developing Countries*. *Environmental Affairs*, a journal for research and policy. Vol.6 #2 Spring 1994.

Hansen, Michael W. (1995). *Theories of Transnational Corporations, Environment and Development; A Review of the four dominant perspectives*. Working paper # 5, Department of Intercultural Communication and Management. Copenhagen Business School.

Hansen, Michael W. og Audun Ruud (1995). *Transnational Corporate Environmental Management; A portrayal of developing country environmental management practices of transnational corporations*. Working Paper 1995.4 Senter for Utvikling og Miljø(SUM), Universitetet i Oslo.

Hansen, Michael W. og Audun Ruud (1996). *Managing the Environment Across Borders*. Paper presented as part of the symposium; «In Dreams Begin Responsibilities: Multinational Corporations and the Natural Environment». Annual Meeting of the Academy of Management Association, August 11-14, 1996. Cincinnati, Ohio.

Hawley, Amos (1968) *Human Ecology*. I *International Encyclopedia of the Social Sciences*, red. David L. Sills, 328-37. New York: Macmillian.

Hellevik, Ottar (1991). *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.

Helse, miljø og sikkerhetsrapport (1994,1995). Jotun A/S

Helse, miljø og sikkerhetsrapport (1994,1995). Mustad A/S

Hesselberg, Jan og Hege Knutsen (1994). *Location of Pollution-Intensive Industri in a North/South Perspective: Review of Literature*. F*I*L Working Papers, No 1 1994.

Himmelberger J.J. (1994). *Environment, Health, and Safety at Third World Multinational Subsidiaries: The Role of Interaction Between Corporations and Host Countries*. PhD Thesis, Clark University, Worcester MA. University Microfilms Inc. An Arbor.

Himmelberger J.J. og H.S. Brown(1995). *Global Corporate Environmentalism: Theoretical Expectations and Empirical Experience*. *Business Strategy and the Environment*. Vol.4 #4 Oct-Dec. 1995.

- Hood, Neil og Stephen Young (1979). *Economics of multinational enterprise*. London, 1979.
- Hveem, Helge (1996). *Makt og velferd i det globale samfunn; teorier i internasjonal politisk økonomi*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hymer, Stephen (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press.(Først utgitt som doktoravhandling i 1960) i The United Nations Library on Transnational Corporations, Vol. 1. «The Theory of Transnational Corporations» (red.) John Dunning.
- Hymer, Stephen (1979). *The multinational corporation and the international division of labour*. i *The Multinational Corporation: a Radical Approach*. Papers by Stephen Hymer, redigert av Cohen, R.B.; N. Futton; M Nikos; and J. van Liere with N Donnis.
- International Development Center of Japan(IDCJ) (1993). *Local Dimensions of Environmental Management-Analyses of Malaysian Institutions and Cases*. Prepared for The Ministry of Foreign Affairs, The Government of Japan.
- Iversen, Audun (1995) *Bedrift og legitimitet-tilpasning og overlevelse under ulike legitimitetsbetingelser*. Forskningsrapport 1995/3 ISSN 0803-2610. Senter for europeiske studier, Bedriftsøkonomisk Institutt.
- Jotun Nytt, mai 1996.
- Keohane, Robert O. og Joseph N. Nye (1977). *Power and Interdependence*. Boston: Little Brown & Co.
- Korten, David C. (1995). *When Corporations Rule the World*. Earthscan Publications, London.
- Kong, Lilly (1994). «*Environment*» as a Social Concern: Democratizing Public Arenas in Singapore. SOJOURN Journal of Social Issues in Southeast Asia. Vol. 9 #2 pp.277-87. Institute of Southeast Asian Studies(ISEAS), Singapore.
- Lecraw, Donald J. og Allen J. Morrison (1996). *Transnational corporations and business strategy-the foundations of an emerging field*. s.75-101 i *Transnational Corporations and World Development*. Publisert av International Thomson Business Press for UNCTAD Division on Transnational Corporations and Investment. (1996)
- Levy, David L. (1995). *The environmental practices and performance of transnational corporations*. Transnational Corporations, Vol 4 # 1 (April 1995) s.44-67.
- Meyer, John og Brian Rowan (1991). *Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony* s.41-62 i Powell og DiMaggio(red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London. The University of Chicago Press.
- Mintzberg, Henry og Alexandra McHugh (1985). *Strategy Formation in an Adhocracy*. Administrative Science Quarterly 30: 160-97
- NoU 1995:4 *Virkemidler i miljøpolitikken*

- Parnwell, Michael J.G. og Raymond L. Bryant (red.) (1996). *Environmental change in South-East Asia: people, politics and sustainable development*. London, Routledge.
- Pollution Control Report. (1994). Environmental policy & Management Division, MOE. Singapore.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Powell og DiMaggio (red.) (1991a). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London. The University of Chicago Press.
- Powell, Walter (1991b). *Expanding the Scope of Institutional Analysis*. s.183-204 i Powell og DiMaggio(red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London. The University of Chicago Press.
- Princen, Thomas og Matthias Finger (1994). *Environmental NGOs in World Politics; linking the local and the global*. Routledge, London.
- Rappaport, A., J. Gary Taylor, Margaret Flaharty and Geoffry Pomeroy.(1991) *Global Corporate Environment, Health, and Safety programs: Management Principles and Practices*. The Center for Environmental Management, Tufts University.
- Reve, Torstein (red.) (1996). *Eierskap og kapital som konkurransefaktor*. Årbok, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning(SNF). Fagbokforlaget Vigmostad&Bjørke AS
- Rokkan, Stein (1987). *Stat,nasjon, klasse*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Roome, Nigel (1992). *Developing Environmental Management Systems*. Business Strategy and the Environment, # 1, Vol. 1: 11-24.
- Ruud, Audun (1992). *Transnational Corporations and Environmental Considerations in Developing Countries; A Study of Environmental Issues Related to Norwegian Foreign Direct Investment in Developing Countries*. Senter for Utvikling og Miljø(SUM). Universitetet i Oslo.
- Schmidheiny, Stephen (1992). *Changing course*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Scott, Richard W. og John W. Meyer (1991) *The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence* s.108-140 i Powell og DiMaggio(red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London. The University of Chicago Press.
- Smukkestad, Oddvar (1979). *Erfaringer med norske produksjonsetableringer i Sør-Øst Asia. Singapore, Malaysia og Thailand*. Bergen, Industriøkonomisk Institutt.
- Stopford, John M. og Susan Strange (1991). *Rival States, Rival Firms; Competing for World Market Shares*. Cambridge: Cambridge University Press.
- The Economist, World in Figures (1994)

The World Commission on Environment and Development(WCED). (1987) *Our Common Future*. Oxford University Press. New York.

Tranøy, Bent S. (1995). *Corporate Environmentalism: Notes on Conceptualization and Explanation with Anecdotal Evidence from the Oil Industry*. Working paper 1995:9, Center for International Climate and Environmental Research-Oslo(CICERO). Universitetet i Oslo.

UNCTAD Division on Transnational Corporations and Investment (1996) *Transnational Corporations and World Development*. International Thomson Business Press

UNCTAD (1993,1995). *World Investment Report*. Genève: United Nations.

Underdal, Arild (1984). *Can We, in the Study of International Politics, Do without the Model of the State as a Rational Unitary Actor?* Internasjonal Politikk, Temahefte 1:63-79.

Wang, Liansheng (1992). *Foreign Direct Investment and Transnational Corporations; A Review of Trade-Theoretical Approaches*. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning(SNF), Oslo.

Wicken, Olav (1982). *Mustad gjennom 150 år. 1832-1983*. Mustad A/S

Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research; Design and Methods*. Saga Publications, California.

Zucker, Lynne G. (1991). *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence* s.83-108 i Powell og DiMaggio(red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London. The University of Chicago Press.

Østerud, Øyvind (1991). *Statsvitenskap; innføring i politisk analyse*. Universitetsforlaget, Oslo.

Årsrapport (1994,1995). *Jotun*.

Årsrapport (1994,1995). *Mustad*.