



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Påverkan av ett strategiskt miljöbeslut

– en konfliktstudie av Shell och Greenpeace

The influence of a strategic environmental decision

Elin Brännström

Påverkan av ett strategiskt miljöbeslut – en konfliktstudie av Shell och Greenpeace
The influence of a strategic environmental decision

Elin Brännström

Handledare: Cecilia Mark-Herbert, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Avancerad D
Kurstitel: Magisteruppsats - företagsekonomi
Kurskod: EX0581

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2011
Serienamn: Examensarbete
Nr: 638
ISSN 1401-4084
Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Brent Spar, corporate responsibility, environment, Greenpeace, NGOs, North Atlantic, oil crisis, Shell, stakeholder och stakeholder model



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

Efter fyra och ett halvt år på universitet, avslutar jag nu mina studier med denna magisteruppsats. Jag ansvarar ensam för innehållet i uppsatsen. Dock finns det människor som spelat in under resans gång. Jag skulle därmed vilja rikta ett stort tack till min familj som uppmuntrat mig genom hela min utbildning. Det har betytt mycket för mig. Jag vill även tacka min handledare Cecilia Mark-Herbert för tips och råd under arbetet med min uppsats.

Tack!

Elin Brännström

Uppsala, 2011-01-05

Abstract

Companies around the globe all have one thing in common; they are surrounded by individuals or groups of individuals that can influence the company in one way or another. These individuals and groups of individuals are called *stakeholders*. This study is concerned with the importance of a company's awareness of and relationship with which stakeholders surround them. The fact that more companies show awareness of responsible conduct, in particular of the environment and social aspects of management may be a way to build a strong corporate image. It may also be a way to prevent a bad reputation. A company, whose actions do not comply with the frames in society at large could cause problems for the company. Such conflicts in the past have marked the history, based on pressure from stakeholders when companies neglect responsible actions. One example of such conflict, referred to as Brent Spar, took place in the 1990's, between Shell and Greenpeace. This particular conflict has become a milestone in "corporate greening".

The study has a qualitative approach where individuals from Shell and Greenpeace represent the key stakeholders. To illustrate the problem the case of Brent Spar is used in a literature review. The empirical material has been collected by reviewing literature on the subject and by examining public documents.

The aim of the study is to describe the influence of an NGO on a company in crisis situation. The focus of the study is on the case of Brent Spar, that took place between 1995 and 1998. Interesting for the study is the changes in corporate management before, under and after the interactions with a radical NGO (Greenpeace). Major strategic changes were made as a result of the influence by Greenpeace.

The theoretical material has been collected by scanning current and historic literature on the subject. The theory has its core in the stakeholder model by Mitchell *et al.* (1997), key results and major conclusions of the study shows a clear development and change in the stakeholder perception. It is clear that Shell changed the company strategy as a consequence of the development at the time. Pressure from society in general and Greenpeace in particular has contributed and caused Shell to rethink their stakeholder perceptions and strategies for major environmental issues. This thesis emphasizes the importance of companies' stakeholder management strategies regarding corporate responsibility issues.

Sammanfattning

Företag runtom i världen har en sak gemensamt, nämligen det faktum att alla omges av en kontext bestående av personer eller grupper som påverkar företagen. Dessa personer eller grupper kallas i dagligt tal för *intressenter*. Det faktum att allt fler företag intar en ansvarsfull position gentemot både miljö och sociala faktorer kan anses som ett sätt att bygga ett bra rykte, eller att undvika ett dåligt. Att, som företag, bli utsatt för publik granskning med ett resultat som inte faller i god jord med allmänheten kan innebära problem.

Historiska konflikter som uppstått i och med påtryckningar från intressenter gällande ansvarslöst företagande har satt sina spår. En sådan konflikt, som kommit att bli en milstolpe i utvecklingen av ”grönt företagande”, ägde rum mellan Shell och Greenpeace på 1990-talet (Neale, 1999:276). Konflikten handlade om huruvida en flytande gammal oljeboj, kallad Brent Spar, skulle kasseras i Nordatlanten eller inte. Beslutet om att sänka ner bojen i havet fattades av Shell med stöd i den brittiska regeringen. Här skulle historien kanske slutat, om det inte var för en fortsatt dialog mellan intresseorganisationen Greenpeace och företaget Shell. Shell säger i efterhand att de överraskats av konflikten som uppstod, att det inte var någonting de räknat med (Shell rapport, 1998). Detta visar att Shell då inte hade intressenter som Greenpeace i åtanke och ännu mindre var medvetna om att dessa kunde förvärva makt att bruka gentemot företaget.

Syftet med uppsatsen är att beskriva en intresseorganisationens påverkan på ett företag i konflikt. Studien har fokus i fallet kring ”Brent Spar” som var aktuellt mellan 1995 och 1998. Det intressanta med studien är *förändringen* (före, under och efter) i företagsagerande, som orsakades av Greenpeaces *påverkan* i det aktuella fallet, Brent Spar.

Studien är en kvalitativ studie där Shell och Greenpeace utgör de primära aktörerna. För att illustrera problematiken används fallet med Shell och Brent Spar i en litteraturstudie. Betoning ligger vid vikten av att som företag vara medveten om alla intressenter som kan påverka företaget i olika lägen. Studien visar på förändring av Greenpeaces påverkan gentemot Shell för tiden före, under och efter konflikten kring Brent Spar. Teori av Mitchell m.fl. (1997) erbjuder tolkningsramar i en utveckling av intressentmodellen. I studien framgår att Shell ändrade sin företagsstrategi till följd av utvecklingen som skedde i och med Brent Spar. Påverkan från samhället i allmänhet och Greenpeace i synnerhet ses som bidragande faktorer till att Shell, efter konflikten, började ta mer hänsyn till sina intressenter.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4. AVGRÄNSNINGAR	3
2. METOD	5
2.1 METOD- OCH ÄMNESVAL	5
2.2 LITTERATURGENOMGÅNG OCH ASPEKTER AV LITTERATUREN	5
2.3 DISPOSITION.....	6
3 TEORETISK RAM.....	9
3.1 INTRESSEENTER	9
3.2 IDENTIFIERING AV INTRESSEENTER	9
3.2.1 <i>Tre attribut för intressenter.....</i>	<i>9</i>
3.2.2 <i>Sju kombinationer av makt, legitimitet och angelägenhetsgrad.....</i>	<i>10</i>
3.2.3 <i>Ett attribut i den latent klassen</i>	<i>11</i>
3.2.4 <i>Två attribut i klassen med förväntningar</i>	<i>12</i>
3.2.5 <i>Tre attribut i den starkaste klassen</i>	<i>12</i>
3.3 BESLUTFATTANDE I FÖRETAG	12
4 GREENPEACE PÅVERKAN PÅ SHELL.....	15
4.1 BAKGRUND	15
4.1.1 <i>Shell Global och Shell UK</i>	<i>15</i>
4.1.2 <i>Greenpeace</i>	<i>15</i>
4.1.3 <i>Fallet Brent Spar.....</i>	<i>16</i>
4.2 DET KONFLIKTDRABBADE ÅRET.....	17
4.2.1 <i>Shell innan och under konflikten.....</i>	<i>17</i>
4.2.2 <i>Greenpeace innan och under konflikten.....</i>	<i>18</i>
4.2.3 <i>Politiska implikationer innan och under konflikten</i>	<i>19</i>
4.3 LÄRDOMENS TID	19
4.3.1 <i>Shell efter konflikten.....</i>	<i>20</i>
4.3.2 <i>Greenpeace efter konflikten</i>	<i>20</i>
4.3.3 <i>Politiska implikationer efter konflikten</i>	<i>20</i>
5 ANALYS	21
5.1 INTRESSEENTER	21
5.2 IDENTIFIERING AV INTRESSEENTER	21
5.2.1 <i>Ett attribut innan konflikten</i>	<i>22</i>
5.2.2 <i>Två och tre attribut under konflikten.....</i>	<i>23</i>
5.2.3 <i>Två attribut efter konflikten.....</i>	<i>25</i>
5.3 BESLUTFATTANDE I FÖRETAG	26
6 DISKUSSION.....	29
7 SLUTSATSER.....	31
EPILOG.....	33
LITTERATURFÖRTECKNING	34
<i>Artiklar, böcker och rapporter</i>	<i>34</i>
<i>Internet.....</i>	<i>35</i>
BILAGA 1. SHELLS MOTSTRÖMS AKTIVITETER I NORDATLANTEN.....	37
BILAGA 2. TOPPEN AV ETT ISBERG	38

Figurförteckning

Figur 1. Disposition.....	7
Figur 2. Intressentmodell.	11
Figur 3. Beslutsfattarmodell.....	13
Figur 4. Historien kring Brent Spar.....	17
Figur 5. Greenpeace i förhållande till Shell	22
Figur 6. Intressentmodell innan konflikten	23
Figur 7. Intressentmodell under konfliktåret	24
Figur 8. Intressentmodell under konfliktåret	25
Figur 9. Beslutsfattarmodell relaterad till Shells beslut	26

1 Introduktion

Företag runtom i världen har en sak gemensamt, nämligen det faktum att alla omges av en kontext som består av personer eller grupper som påverkar företag. Dessa personer och grupper kallas i dagligt tal för *intressenter* (Merchant & Van der Stede, 2007:685-720). Intressenter kan vara högst skiljaktiga från varandra med individuella intressen, men huvudpoängen är att företag inte enbart kan förlita sig på åsikter och värderingar inom företaget, utan är även beroende av andra intressenters åsikter och förväntningar. En, idag, klassisk och bred definition gjord av Freeman (1984:46) lyder: *"A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"*. Av detta citat att döma är det av stor vikt för företag att etablera goda relationer till sina intressenter, i ett långsiktigt perspektiv. Det innebär att ta hänsyn till många motstridiga intressen, eftersom begreppsförklaringen i princip inkluderar vem som helst som intressent.

1.1 Problembakgrund

Är det riktigt att sätta ett likhetstecken mellan företagsframgång och vinst? För ett antal år sedan hade förmodligen många argumenterat att svaret på frågan skulle vara ja. I dagens verklighet handlar det dock allt mer om service och att tillgodose ett *flertal intressenters* önskemål och anspråk i olika avseenden, då orsakssamband lätt kan identifieras. Om ett företag struntar i miljökrav från en miljögrupp kan detta hota företaget på lång sikt och därmed även de *anställdas* arbeten och således *ägarnas* tillgångar (Bruzelius & Skärvad, 1995). Företag anses ha en viktig roll i samhället och relationen till intressenter ökar i omfattning.

Tänk dig, som chef för ett företag, att bära ansvaret för följande scenarion: att barn inte längre kan bada i havet på sommaren på grund av föroreningar, att anställda inte vill nämna vilket företag de arbetar på eftersom det är förknippat med "smutsig" verksamhet, att fåglar inte längre finns kvar då de utrotats på grund av brist på föda eftersom fiskar i havet dött ut, att slutkonsumenten i produktionskedjan bojkottar företagets produkter då de inte vill stödja verksamheten som företaget förknippas med eller att städer längst kuster och vattendrag ödeläggs då ingen vill bo där längre. Dessa scenarion känns normalt högst överdrivna i dagens verklighet. Dock när katastrofer som oljeläckan i Mexikanska golfen, i maj 2010, inträffar dras tankarna till en eventuell framtid i linje med det ovan nämnda. Detta är en framtid som skulle kunna bli verklighet om företag runtom i världen enbart tänkte på de ekonomiska aspekterna av sin verksamhet.

Det faktum att allt fler företag intar en ansvarsfull position gentemot både miljö och sociala faktorer (Medberg, 2010) kan anses som ett sätt att bygga ett bra rykte, eller att undvika ett dåligt. Att som företag bli utsatt för publik granskning, med ett resultat som inte faller i god jord hos allmänheten, kan innebära problem (Von Schantz, 2005). Historiska konflikter som uppstått i och med påtryckningar från intressenter gällande ansvarslöst företagande har satt sina spår. En sådan konflikt, som kommit att bli en milstolpe i utvecklingen av "grönt företagande", ägde rum mellan Shell och Greenpeace på 1990-talet (Neale, 1999:276). Konflikten handlade om huruvida en flytande gammal oljeboj¹, kallad Brent Spar, skulle

¹ Boj istället för plattform då skapelsen var fäst med kedjor i betongblock på havsbotten, se bilaga 2.

kasseras i Nordatlanten eller inte. Enligt företaget Shell var Brent Spars dagar förbi och oljebojen var satt ur bruk. Problematiken och riskerna förknippade med en flytt till land var omfattande och efter viss eftertanke togs beslutet om att kassera bojen i havet. Beslutet fattades av Shell och hade styrka i ett godkännande från den brittiska regeringen. Här skulle historien kanske slutat, om det inte var för en fortsatt dialog mellan intresseorganisationen Greenpeace och företaget Shell.

1.2 Problem

Tillsammans med ett växande allmänintresse för sociala och miljömässiga frågor börjar företag världen över visa mer medvetenhet och ansvar i företagande (Medberg, 2010). Jones (1980) definierade för länge sedan företags sociala ansvar som *"the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract, indicating that a stake may go beyond mere ownership"* (Jones, 1980:59-60). Citatet av Jones styrker vikten av att hänsyn bör tas till åsikter och värderingar utanför det egna företaget, bortom ägare och anställda, med andra ord: intressenter. Von Schantz (2005) menar att företagsansvar väcker förståelse för hänsyn till mindre självklara intressenter. Hänsyn till många intressenter kan bidra till positiv förstärkning av företaget. Von Schantz pekar även på sårbarheten av att som företag inte ta hänsyn och ansvar.

Shell tog liten hänsyn till det engagemang som speglades hos intressenter som Greenpeace (Neale, 1999). Det som Shell ansåg som viktigast var att följa lagar och beslut fattade av regeringen. Det godkännande som gavs av regeringen, om att nedsänkningen i Nordatlanten var ok, ansågs som det rätta beslutet. Med detta i ryggen kunde inget gå fel, och därmed togs liten eller ingen hänsyn till intressenter av olika slag (*Ibid.*). Shell säger i efterhand att de överraskats av konflikten som uppstod, att det inte var någonting de räknat med (Shell International Limited, 1998). Detta visar att Shell då inte hade intressenter som Greenpeace i åtanke och ännu mindre var medvetna om att dessa kunde förvärva makt att bruka gentemot företaget.

Fallet med Brent Spar och Shell kom till en början att inta en krisliknande situation då världen i allmänhet, och Greenpeace i synnerhet, ställde sig kritiska till planerna som rörde Brent Spars öde (Neale, 1999). Det kom att visa sig att globala intressenter till företaget tog en tydlig ståndpunkt och därmed också avstånd från beslutet fattat av Shell och den brittiska regeringen, om att kassera Brent Spar i Atlanten. Att handla utifrån regeringens medgivande visade sig vara ett ödesdigert beslut.

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva en intresseorganisationens påverkan på ett företag i konflikt. Studien har fokus i fallet kring "Brent Spar" som var aktuellt mellan 1995 och 1998. Det intressanta med studien är *förändringen* (före, under och efter) i företagsagerande, som orsakades av Greenpeaces *påverkan* i det aktuella fallet med Brent Spar.

Underliggande frågeställning av intresse är: Hur förändrades Greenpeaces påverkan av Shell i och med konflikten kring Brent Spar, sett ur perspektiven innan, under och efter konflikten?

1.4. Avgränsningar

Den empiriska avgränsningen grundas i att denna studie är ämnad att fokusera på Shell som företag och Greenpeace som intressent till Shell. Vidare är avgränsningen gjord till fallet kring Brent Spar, varför inte vidare hänsyn tas till övriga konflikterande intressen mellan Shell och Greenpeace under den aktuella tiden. Fokus i studien ligger på relationen mellan Shell och Greenpeace men andra intressenters mer indirekta påverkan beaktas också när de anses påverka de primära intressenterna, Shell och Greenpeace.

Till de teoretiska avgränsningarna hör att fokus ligger på intressenter och deras relation till företag i konflikt. Då denna studie granskar fallet kring Brent Spar har fokus även kommit att bli miljöansvar. För att ge plats åt dynamiken mellan intressent och företag har därmed mindre tyngd lagts vid klassiska begrepp som Corporate Responsibility (CR) och Corporate Social Responsibility (CSR), som annars skulle varit en naturlig komplementering till en studie som denna.

Metodmässiga avgränsningar som gjorts innefattar ett visst urval av databaser som är avgränsat till tillgänglighet. Tillgängligheten bygger på de databaser som Sveriges lantbruksuniversitetet och Uppsala universitet tillhandahåller. Vidare har avgränsningar gjorts för metoden vid inhämtning av data till det empiriska materialet, då tidsaspekten varit 1990-talet.

2. Metod

Kapitel två innefattar en redogörelse av metodval för denna uppsats. Kapitel syftar till att ge läsaren förståelse för studien och dess process.

2.1 Metod- och ämnesval

En undersökningsprocess kräver många olika steg för att nå det slutliga målet (Saunders m.fl., 2009). Det är framförallt viktigt att dela upp arbetet under processens gång för att på så vis kunna föra arbetet framåt. De vanligaste delarna i en uppsatsprocess är att välja ämne, samla in data för att sedan analysera datan som samlats in.

Skillnad görs mellan *kvantitativa* och *kvalitativa* studier (Kvale, 1997). Kvantitativa studier mäter samband i stora mått och en kvalitativ studie går djupare in på enstaka fall. Kritik har riktats mot den kvalitativa metoden då den inte anses vetenskaplig och saknar objektivitet. Ändock används metoden flitigt av forskare som finner fördelar i djupare förståelse för problemet, då många aspekter tas i beaktande (*Ibid.*). Detta är en kvalitativ litteraturstudie med Shell och Greenpeace som primära aktörer. Händelsen kring Brent Spar används som illustrativt exempel. Med utgångspunkt i frågeställningen för denna uppsats föll det sig naturligt att välja den kvalitativa metoden framför den kvantitativa. Vidare är det en deskriptiv studie. Greenpeace kom att spela stor roll för utgången av denna historiska händelse och därför har studien sin utgångspunkt i intressenten Greenpeace.

Flera aspekter spelar in vid val av studie. En aspekt är det faktum att händelsen med Brent Spar satt sina spår i den historiska utvecklingen kring företagsansvar som idag blir mer vanligt och framförallt mer viktigt. Det faktum att Greenpeace, som intressent till Shell, fick så starkt inflytande över företaget att händelseförloppet helt tog en annan vändning är ett av de starkaste argumenten till intresset för denna studie. Vidare har studien vägletts av artikeln skriven av Mitchell m.fl. (1997) som inspirerade min studie. Efter det uppstod en ”snöbollseffekt” vad gäller teoriramen. Dock är modellen om beslutsfattande av Bratton m.fl. (2007) direktvald till följd av tydligheten i dess stegmässiga upplägg. Efter detta följde en systematisk sökning i akademiska databaser med mera.

2.2 Litteraturgenomgång och aspekter av litteraturen

Litteraturinsamlingen har skett genom kritisk läsning och medvetenhet om rollen som undersökare. Denna studie intar en bred kontext, då den baseras på vad som redan skrivits inom området (Saunders m.fl., 2009).

För att ge styrka åt materialet har så kallad triangulering tillämpats genom att samla information från oberoende källor (*Ibid.*). Metoden för triangulering tillämpas på insamling av data till den teoretiska ramen, för att på så vis ge styrka åt empirin och senare även analysen. Sekundärdata till den teoretiska ramen, som denna studie vilar på, insamlades mestadels från litteratursök av vetenskapliga artiklar i akademiska journaler inom det företagsekonomiska området. Urval av de databaser som använts är baserat på vidd, storlek och ämnesområde och inkluderar Web of Science, Scopus och Science Direct. De databaser som använts innefattar verk av publicerade författare och vetenskapsmän. Databaserna innehåller enbart granskade verk och är således att anses som källor med ”hög kvalitet” (*Ibid.*). Insamlingen av litteratur

nådde sitt slut då jag fann att många av verken refererade tillbaka till sådant jag redan läst, så kallad empirisk mättnad (*Ibid.*).

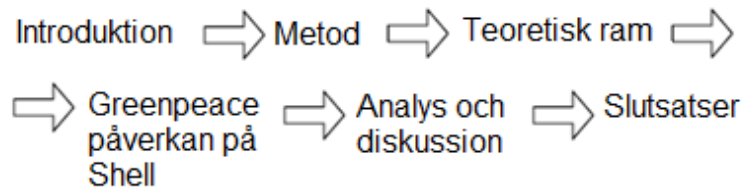
De refererade akademiska tidsskrifterna i denna uppsats är: *Academy of Management Executive*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Business Strategy and The Environment*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *Journal of Business Ethics*, *Carleifornia Management Review*, *International Journal of Value Based Management* och *Journal of Behavioral Economics*. Nyckelord/sökord som använts vid litteratursök för teoretiskt material är: corporate responsibility, environment, NGO's, stakeholder och stakeholder model. Träffbilden med dessa nyckelord blev relativt stor, men hanterbar.

Information kring Shell och Greenpeace har insamlats via respektive aktörs hemsidor och från rapporter av olika slag. Då viss information hämtats direkt från respektive parter bör noteras att denna information är att anses som ”vinklad”. Detta har tagits i beaktande och försiktighet har vidtagits vid bruk av detta material. Vidare har även information om Shell, Greenpeace och fallet Brent Spar hämtats från akademisk litteratur i böcker och i vetenskapliga artiklar. Det historiska tidsperspektivet har spelat in vid sökandet efter data till denna studie. Då det är en verklig händelse som pågick under flera års tid, och som väckte starka känslor både hos allmänheten och politiken, är det av vikt att viss tid har passerat. Om en liknande studie skulle göras kring exempelvis oljekatastrofen i Mexikanska golfen som pågår idag, 2010, skulle det vara svårt att inte uppfattas som opinionsbildande. Vidare finns inte mycket skrivet om en så nyligen inträffad katastrof, varvid den historiska aspekten kring Brent Spar spelar roll. Nyckelord/sökord som använts för litteratursök till det empiriska materialet är: Brent Spar, environment, Greenpeace, North Atlantic, oil crisis, Shell och Stakeholder. Träffbilden med dessa empiriska nyckelord blev något mindre än sökningar till teorin, men tillräckligt med data för att återge de historiska händelserna i en nyanserad bild.

Denna uppsats är tänkt för en bred läsargrupp med både ickeakademiska som akademiska läsare. Således finns förklaringar till vissa termer och begrepp i fotnoter. Dock har vissa ordval gjorts med eftertanke, som ”sänkning” och ”nedsänkning” används framför dumpning för att ge neutralitet till texten. Under studiens gång har noterats att publikationer gjorda av Greenpeace ständigt använder ordet ”dumpning”, som är ett negativt laddat ord.

2.3 Disposition

Här följer dispositionen för uppsatsen för att ge en sammanfattad bild av helheten (figur 1) *Kapitel ett* ger en bred introduktion till ämnet för uppsatsen, kapitlet innehåller syfte och frågeställning. *Kapitel två* består i en redogörelse av metodval samt ingående information kring hur studien utförts, hur data samlats in och vilken litteratur som vägt tyngst under uppsatsprocessen. I *kapitel tre* ges en presentation av en teoretisk ram innehållande en genomgång av centrala begrepp och modeller som används i analysen. Till centrala begrepp räknas intressentmodell och beslutsfattande.



Figur 1. Disposition.

I det *ffjärde kapitlet* presenteras det empiriska materialet innefattande företaget Shell och intressenten Greenpeace. Kapitlet inleds med bakgrundsinformation om fallet Brent Spar, Shell och Greenpeace. Sedan kommer en redogörelse för åren 1995 respektive 1998, två viktiga tidpunkter för båda dessa parter. I det *femte kapitlet* sammanförs den teoretiska ramen med det empiriska materialet, teorin appliceras på empirin för att besvara frågeställningen som formulerades i kapitel ett. Det *sjätte* kapitlet, diskussionen, sätter analysen i relation till tidigare studier. Slutligen presenteras uppsatsens slutsatser i *kapitel sju*, där även syftet med uppsatsen besvaras.

3 Teoretisk ram

I detta kapitel presenteras en teoretisk ram innehållande en genomgång av centrala begrepp och modeller som används i analysen. Till centrala begrepp räknas intressentmodell och beslutsfattande.

3.1 Intressenter

Fokus hos företag har under lång tid varit på aktieägare och mindre på intressenter i stort (Kotler, 2000). Intressenter kan vara exempelvis anställda, konsumenter, unioner, samhället i stort och media (Bratton m.fl, 2007; Deetz, 1995). Andra författare, som Merchant & Van der Stede (2007), menar även att människor och djur som påverkas av hur företag brukar naturens resurser som vatten och luft räknas till intressenter. Dessa gruppers anspråk och förväntningar kan ibland stå i konflikt med företags intressen och verksamhet (Mark-Herbert & von Schantz, 2007). Enligt Bruzelius & Skärvad (1995) är det viktigt att notera att intressenter har olika anspråk och inflytande på företag. Författarna menar att makten hos en intressent, gentemot ett företag, bestäms utifrån hur viktig denna anses vara för företagets verksamhet.

Vetenskapsmän inom området är inte helt överens vad gäller definitionen av begreppet intressent (Mitchell m.fl., 1997). Den definition som kommit att karaktäriseras som den mest klassiska är komponerad av Freeman (1984:46): *"A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"*. Denna begreppsförklaring anses av många ha en bred uppfattning då tolkningen av vem eller vilka som kan påverka ett företag lämnas öppen (Mitchell m.fl., 1997).

De mer smala synerna på intressentbegreppet innebär ofta en koppling till företags ekonomiska kärntressen (Mitchell m.fl., 1997). Många vetenskapsmän menar att dessa intressenter är nödvändiga för företags existens (Freeman & Reed, 1983; Näsi, 1995). Andra menar att intressenter och företag är sammankopplade genom en ömsesidig bytesrelation (Bruzelius & Skärvad, 1995:75; Cornell & Shapiro, 1987:5-14; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992;). Enligt Bruzelius & Skärvad (1995) är företag beroende av intressenter för att få verksamheten att fungera, samtidigt som intressenter är i beroende av företag för att uppfylla behov. Detta styrker vikten av att företag vet vilka dess intressenter är. I det följande presenteras en teori för identifiering av intressenter.

3.2 Identifiering av intressenter

För att identifiera ett företags intressenter krävs enligt Savage m.fl. (1991) två viktiga attribut, nämligen: ett anspråk och möjligheten att påverka ett företag. Mitchell m.fl. (1997) menar att ytterligare ett attribut bör adderas för att göra identifieringen komplett.

3.2.1 Tre attribut för intressenter

Intressenter kan, enligt Mitchell m.fl. (1997), inneha en eller flera av *tre* olika relationsattribut, nämligen: *makt*, *legitimitet* och *angelägenhetsgrad*. Makt anses relativt svårdefinierat men lätt att känna igen och enligt Salancik och Pfeffer (1974) är innebörden av detta fenomen

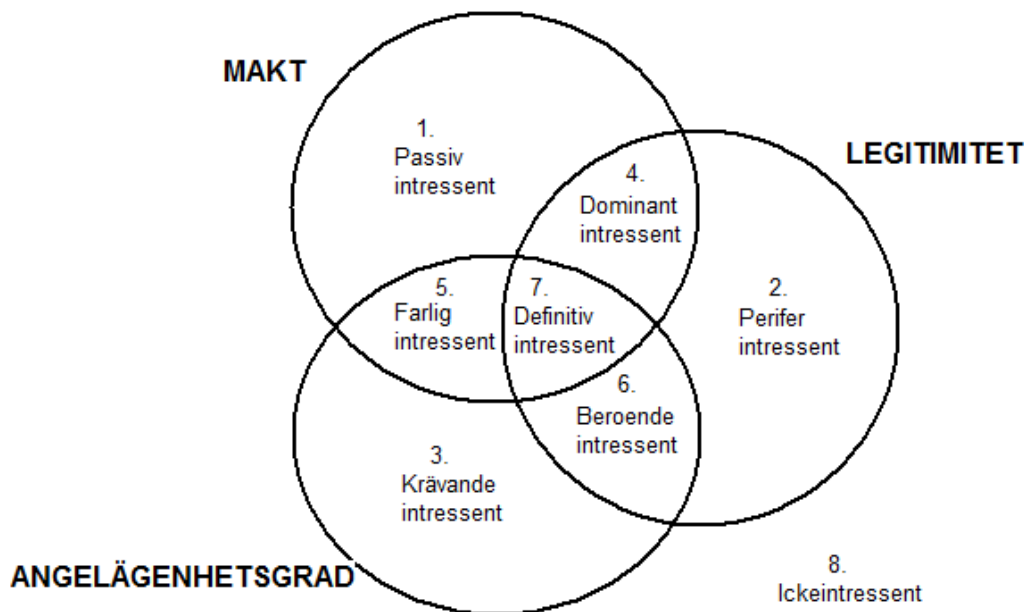
"the ability of those who possesses power to bring about the outcomes they desire". Med andra ord kan den som innehar makt över exempelvis ett företag möjliggöra att företaget intar eller ändrar sikte till fördel för önskat mål hos maktinnehavaren. Mitchell m.fl. (1997) understryker dock att makt är någonting som en part kan förvärva men även förlora, det är således inte ett statistiskt tillstånd.

Legitimitet innebär i korthet socialt accepterat beteende med moraliska och lagliga anspråk, och begreppet sammankopplas ofta med makt (Mitchell m.fl., 1997). Davis (1973) menar att det är vitalt för de som innehar makt att bruka den på rätt sätt, i linje med allmänhetens acceptans, annars tenderar makten att gå förlorad. De två attributen kan agera självständigt, även om de ofta förknippas med varandra (Mitchell m.fl., 1997). För att notera en definition av begreppet citeras Suchman (1995) som menar att legitimitet är *"a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions"*. Suchman menar att det ska finnas en allmän uppfattning av att en enhet agerar på korrekt sätt.

Det tredje attributet i intressentmodellen av Mitchell m.fl. (1997) är angelägenhetsgrad och adderas för att göra den tidigare statiska modellen dynamisk. Angelägenhetsgrad representerar till vilken grad intressenter behöver direkt gehör. Författarna menar att angelägenhet endast uppstår då två förhållanden möts. Det första utgörs av tidskänslighet i relationen och det andra innefattar att denna relation är av vikt för intressenten.

3.2.2 Sju kombinationer av makt, legitimitet och angelägenhetsgrad

Genom att kombinera de tre relationsattributen, makt, legitimitet och angelägenhetsgrad, i olika sammansättningar framträder olika typer av intressenter som visas i figur 2 (Mitchell m.fl., 1997:874). Det totala antalet kombinationer är sju: (1) *Passiv*, (2) *Perifer*, (3) *Krävande*, (4) *Dominant*, (5) *Farlig*, (6) *Beroende* och (7) *Definitiv*. Om attribut saknas uppstår positionen av *Ickeintressent* (8), utanför ringarna.



Figur 2. Intressentmodell för att identifiera intressenter (Mitchell m.fl., 1997:874). Intressenter kan inneha ett, två eller tre av attributen: makt, legitimitet och angelägenhetsgrad. Utifrån dessa bildas sju olika kombinationer av intressenter. Modellen är modifierad och översatt till svenska.

Författarna delar in de sju typerna i tre klasser, relaterat till antal attribut. I tre fall innehar intressenter endast ett attribut (område 1, 2, och 3) och dessa hör till den "latenta klassen". I tre kombinationer innehar intressenter två attribut (område 4, 5 och 6) och klassificeras som "klassen med förväntningar". I ett fall är alla tre attribut representerade (område 7) och detta är "den starkaste klassen" (Mitchell m.fl., 1997:873). Var och en av dessa klasser förklaras mer utförligt i stycke 3.2.3 till 3.2.5.

3.2.3 Ett attribut i den latent klassen

Till den latent klassen i Mitchell m.fl.s (1997) modell hör typerna: passiv-, perifer- och krävande intressent. Vad gäller denna klass är sannolikheten stor att varken företag eller intressenter uppmärksammar varandra då intressenter endast innehar ett av de tre attributen. **Passiv intressent** innehar makt men makten förblir oanvänd då legitimitet och angelägenhetsgrad saknas. Dock menar Mitchell m.fl. att denna typ av intressent lätt kan anskaffa ett av de övriga attributen och därmed bör företag vara uppmärksamma även på de passiva intressenterna. Exempel på intressenter med makt kan vara de med möjlighet att spendera pengar och de som kan fånga medias uppmärksamhet, där anställda som avskedats kan utgöra ett typfall.

Perifer intressent innehar endast legitimitet och saknar både makt att påverka och direkt angelägenhetsgrad. Det saknas påtryckning för att företag ska anamma dessa intressenters åsikter och skapa en relation. Exempel på intressenter med enbart legitimitet är ickevinstdrivande organisationer som sjukhus och skolor.

Krävande intressent är typen med angelägenhetsgrad som attribut. Mitchell m.fl drar en liknelse mellan denna intressenttyp och myggan: typen är besvärlig men inte farlig. Denna typ förblir otillräcklig att påverka företag om inte intressenten agerar för att tillhandahålla makt

eller legitimitet. En ensam demonstrant, i vissa lägen, kan utgöra ett exempel på denna typ av intressent.

3.2.4 Två attribut i klassen med förväntningar

Då det rör sig om klassen där intressenter innehar två attribut finns ett större engagemang och gehör mellan företag och intressent (Mitchell m.fl., 1997). Här anses intressenter ha en förväntan på företag då intressenter aktivt agerar för att få sin åsikt förverkligad. **Dominant intressent** innehar både makt och legitimitet. Mitchell m.fl. menar att denna typ av intressent riktar förväntningar mot företag som de inte kan ignorera. Författarna poängterar att denna typ av intressenter är av stor vikt för många företag, men menar samtidigt att mer hänsyn även bör tas till övriga typer.

Makt och angelägenhetsgrad tillsammans, utan legitimitet, utgör typen ”**farlig intressent**” (Mitchell m.fl., 1997). Denna sammansättning av attribut kan medföra tvång och våldsamt beteende. Exempel på dessa laglösa aktioner kan vara terrorism och sabotage på arbetsplatsen.

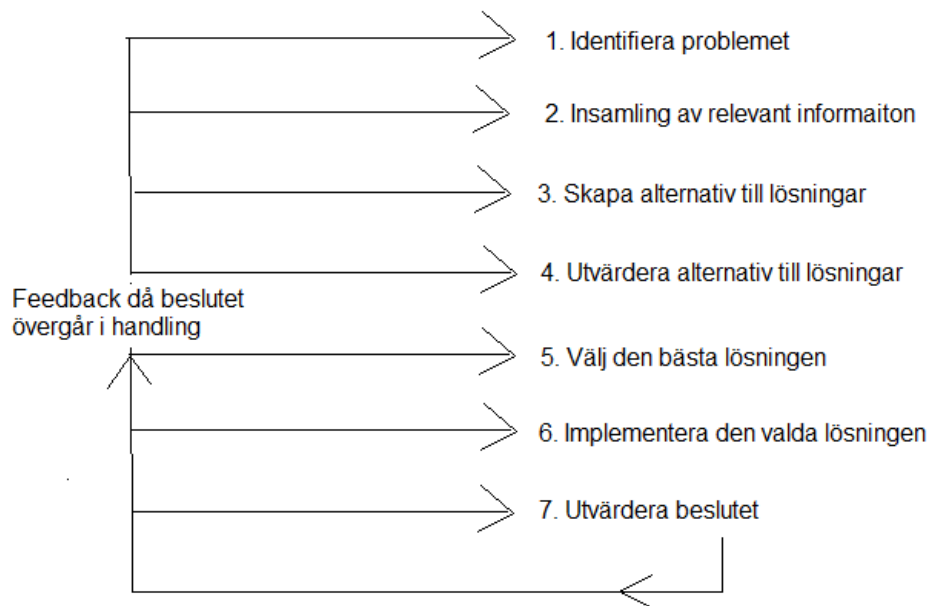
Beroende intressent har legitima och angelägna anspråk, men saknar makt att utöva dem (Mitchell m.fl., 1997). Författarna har valt att karaktärisera denna typ som beroende, då makt måste anskaffas genom annan part. Exempel kan vara djur, miljö och lokala medborgare som drabbas av en oljekatastrof. Deras anspråk är legitima och högst angelägna men de saknar direkt makt att påverka.

3.2.5 Tre attribut i den starkaste klassen

Då en intressent innehar alla tre attribut menar Mitchell m.fl. (1997) att denna typ klassas som den starkaste av intressenter och tituleras **definitiv intressent**. Den vanligaste övergången från klassen med förväntningar till den starkaste klassen är enligt författarna från dominant till definitiv intressent. En dominant intressent har redan företagets uppmärksamhet och då angelägenhet adderas, till makt- och legitima anspråk, blir företag i princip tvungna att tendera dess intressen. Dock ska tilläggas att alla typer av intressenter i klassen med förväntningar kan bli definitiva, om bara det attribut som saknas förvärvas.

3.3 Beslutsfattande i företag

Beslutsfattande är en av de viktigaste uppgifterna för en chef i ett företag och det handlar om att göra medvetna val mellan ett eller flera alternativ, med ett mål i sikte (Bratton m.fl., 2007:346). Målet innebär ofta en kostnad i form av pengar eller arbetstid. Att fatta beslut är en omfattande process, den valda beslutsfattareprocessen presenteras i figur 3.



Figur 3. Beslutsfattarmodell som visar en process av sju steg med inkluderad feedback efter att beslutet har fattats (Bratton m.fl., 2007: 347).

Modellen i figur 3 är normativ och speglar hur en beslutsfattarprocess borde gå till (Bratton m.fl., 2007:346). Steg ett handlar om att *identifiera problemet* som företaget så småningom ska finna en lösning till. Bratton m.fl. beskriver ett problem som mellanrummet mellan utgångsläget och det önskade läget. Författarna menar att det första steget även kan handla om att identifiera en möjlighet. En möjlighet utgör mellanrummet mellan förväntningar och en bättre situation, som inte förväntats i förväg.

I det andra steget ska företaget *samla in all relevant information* för att, så småningom, kunna fatta ett beslut (Bratton m.fl., 2007:346). Alla möjliga *alternativ till lösningar* ska noteras i steg tre. För detta ändamål är det viktigt att se till tidigare lösningar på liknande problem. Det fjärde steget handlar om att *utvärdera alla alternativ till lösningar*. I detta steg ska hänsyn tas till alla faktorer för att beräkna det totala värdet av varje alternativ. I steg fem ska alternativen rangordnas utifrån dess totala värde för att på så vis kunna *välja den bästa lösningen*. Steg sex innebär en *implementering av lösningen* som valts. I det sjunde steget ska en *utvärdering av beslutet* göras för att fastställa huruvida mellanrummet mellan utgångsläget och det önskade läget har minimerats. *Feedback* går ut till var och ett av stegen då beslutet övergår i handling.

4 Greenpeace påverkan på Shell

I kapitlet presenteras det empiriska materialet med fokus på företaget Shell och intressenten Greenpeace. Kapitlet inleds med bakgrundsinformation om Shell, Greenpeace och fallet Brent Spar. Sedan följer en redogörelse för åren 1995 respektive 1998, två viktiga tidpunkter för båda dessa parter.

4.1 Bakgrund

I slutet av 1990-talet gjordes en uppskattning av oljeplattformar i enbart Nordsjön, varvid 400 stycken kom att bli den slutgiltiga siffran (Jordan, 2001). Dessa plattformar utgjorde tillsammans ”over three million tonnes of steel, seven million tonnes of concrete, and a mixture of other material for all of which the industry has a disposal obligation.” (Ibid.:6). Detta citat ger en uppfattning om mängden material som företag placerar ute till havs och som de är ansvarig för att rusta ned när den tiden är inne. Dock kan det råda delade meningar kring hur detta sker på bästa sätt.

4.1.1 Shell Global och Shell UK

Shell består av flera energi- och petrokemiska företag som är verksamma i 90 länder världen över och kallas med ett samlingsnamn för Shellgruppen eller Shell Global (www, Shell Global, 1, 2010). Omsättningen för år 2010 låg på 278,2 miljarder dollar. Huvudkontor finns belägna i Nederländerna och Storbritannien. Shell producerar två procent av världens olja och tre procent av all gas på jorden. Uppskattningsvis är den dagliga produktionen av olja och gas 3.1 miljoner fat² per dag. Shell har 44 000 bensinstationer globalt och ungefär 101 000 anställda. För år 2009 var siffran på antal raffinaderier och kemiska fabriker beräknad till 35 stycken.

Shell UK är en del av Shellgruppen, med verksamhetsområde i Storbritannien. Shell UK är en av de ledande aktörerna i Nordatlanten inom *motström*³ verksamhet (www, Shell UK, 2, 2010). Denna position har Shell UK haft de senaste 30 åren. Bilaga 1 visar Shells motströms aktiviteter i Nordatlanten (www, Shell UK, 1, 2008). Nästan 15 procent av all olja i Storbritannien produceras av Shell och dess medföretag. Vad gäller Shell UK:s verksamhet *medströms*⁴ finns i Storbritannien ungefär 900 bensinstationer med märket Shell. Dessa bensinstationer har uppskattningsvis totalt en halv miljon kunder per dag (www, Shell UK, 2, 2010). Shell driver Storbritanniens näst största oljeraffinaderi och har sitt globala huvudkontor för medströms verksamhet beläget i London.

4.1.2 Greenpeace

Greenpeace grundades 1970 av en mindre grupp individer med miljöintresse och har sedan dess utvecklats till en internationell ickestatlig, ickevinstdrivande, organisation med 2,8 miljoner anhängare världen över (www, Greenpeace International, 4, 2010). Självständigheten är viktig och därför tas inga bidrag från regeringar eller företag emot. Verksamheten vilar på bidrag från privata anhängare. Greenpeace verkar för att förändra beteenden hos människor

² 1 fat = 55 gallon. 55 gallon motvarar ungefär 200 liter.

³ utforskning och produktion

⁴ marknadsföring av råolja och oljeprodukter

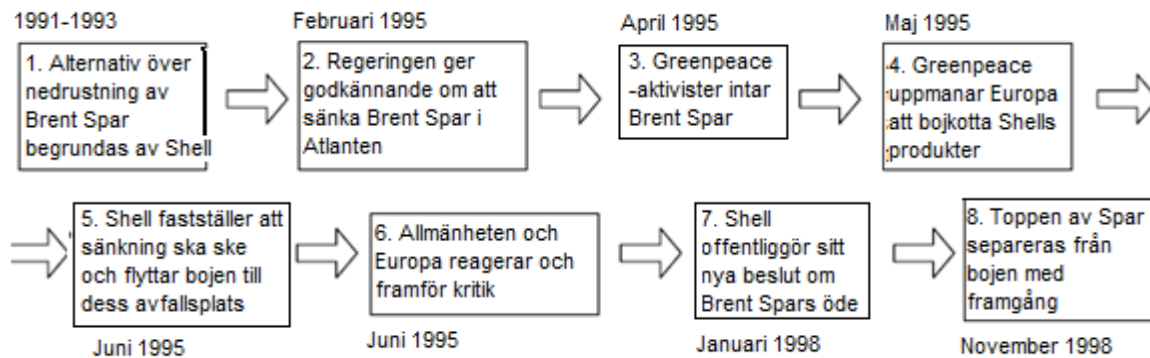
och företag, för nyttan av att bevara och skydda jordens miljö och klimat. På Greenpeace hemsida går att läsa ”*Greenpeace exists because this fragile earth deserves a voice. It needs solutions. It needs change. It needs action.*” (www, Greenpeace International, 1, 2010). Detta citat är speglade för organisationen och dess syn på världen. Ett av de stora områden som Greenpeace ägnar sig åt är världens hav, att motverka utsläpp och föroreningar (www, Greenpeace International, 4, 2010). Greenpeace menar att en stor påverkan på världens hav som härleds till människan har att göra med utsläpp, där avfallsdumpning utgör en del av dessa utsläpp (www, Greenpeace International, 2, 2010).

Greenpeace förknippas ofta med civil olydnad (Nationalencyklopedin, 2010), och menar själva att detta är något de aktivt utövar i form av ”inget våld, ingen skadegörelse, öppenhet och ansvarstagande” (www, Greenpeace Sverige, 1, 2010). Enligt Greenpeace själva kan den civila olydnaden leda till politisk förändring. Dess tillvägagångssätt präglas av tyst diplomati, undersökningar och ickevåldskonflikter för att öka dabatten hos allmänheten (*Ibid.*).

4.1.3 Fallet Brent Spar

På 1970-talet medförde OPEC, Organization of Petroleum Exporting Countries, att oljepriserna steg och därmed skiftades fokus för företagen i Shellgruppen (Neale, 1999). Fokus gick från marknadsföring av råolja och oljeprodukter (medströms verksamhet) till utforskning och produktion (motströms verksamhet). Företaget ville minska sitt beroende av leverantörer i mellanöstern och började därmed satsa på utforskning. En av utgångarna av detta fokusskifte var en utveckling av Brent Field, öster om Shetland. På grund av hårda klimatförutsättningar i Nordatlanten installerades Brent Spar (*Ibid.*). Brent Spar var en flytande boj, fäst med kedjor i betongblock på havsbotten, och kan liknas vid ett 40-våningshus där endast en liten del syntes ovanför ytan, bilaga 2 (Doyle, 2002). Brent Spar byggdes under tre års tid, mellan 1972 och 1975. Det var en ny typ av cylinderformad jättestor skapelse för förvaring av olja ute till havs. I juni 1976 fästes bojen ute till havs och i december samma år sattes den i bruk. Fokus låg vid att snabbt få in olja till land, och mindre vid en design som i framtiden underlättar bortskaffande (Neale, 1999).

År 1991, femton år efter installationen, stängdes Brent Spar och det var först då som de tekniska problemen kring bortskaffandet av bojen uppstod (*Ibid.*) (figur 4). Ett antal möjligheter begrundades, varav två var framträdande. Ett av alternativen var en flytt till land, dock fanns risker förknippade med en flytt. Exempelvis uppstod oro kring huruvida tankens väggar skulle brista vid en flytt och därmed medföra omfattande oljeutsläpp. Det andra alternativet, som kom att jämföras med att flytta bojen till land, var en nedsänkning i Nordatlanten (Shell International Limited, 2008). Sänkningen ansågs mindre riskfylld och var inte förknippad med tekniska problem (Jordan, 1998).



Figur 4. Historien kring Brent Spar i korthet (1991 -1995).

Alternativet om sänkning ansågs, av Shell och dess tekniska konsulter, slutligen vara det ”praktiskt sett mest miljömässiga valet” (Zyglidopoulos, 2002:143; Grolin, 1998). Denna typ av avveckling var den första i sitt slag. Aldrig tidigare hade en liknande skapelse kommit att sänkas ner i havet som avfall (Doyle, 2002). I februari 1995 godkänner den brittiska regeringen Shells förslag om sänkning i Nordatlanten. Detta följdes av motsättningar och kritik riktad mot den brittiska regeringen. Kritiken kom från flera håll, det var samhället i stort, människor runtom i Europa och regeringar i olika länder som motsatte sig beslutet som fattats av den brittiska regeringen (Jordan, 1998). Dessa påtryckningar medförde att Shell ändrade sitt beslut om Brent Spars öde och tillkännagav i januari 1998 att bojen skulle tas i land för att preliminärt placeras i Norska Erfjord (Shell International Limited, 2008). Slutdestinationen för Brent Spar kom i juli 1999, då den gamla oljebojen placerades på botten av Mekjarvik i Norge, för att utgöra grunden till en färjterminal.

4.2 Det konfliktdrabbade året

Shell och Greenpeace såg på händelsen med Brent Spar på olika sätt och därmed var konflikten ett faktum (Jordan, 1998). Shell målade upp händelsen som relativt ofarlig för miljön och gjorde en liknelse med en ”nagel i Loch Ness” (*Ibid.*:610). Greenpeace, å andra sidan, drog liknelsen av en liten damm full med skrot.

4.2.1 Shell innan och under konflikten

Mellan 1991 och 1993 begrundas olika alternativ för Brent Spars öde (Neale, 1999). De två starkaste alternativen representerades av ilandsättning med nedmontering eller sänkning till havs. Överväganden gjordes av Shell tillsammans med oberoende organisationer och enligt Shell var en sänkning sex gånger mindre riskfylld, fyra gånger billigare än en ilandsättning och innebar minst påverkan på miljön (Jordan, 1998; Shell International Limited, 2008).

I december 1994 lämnade Shell planen för Brent Spar till den brittiska regeringen med förslaget om sänkning i Nordatlanten (*Ibid.*). I februari 1995 får Shell ett godkännande från regeringen att sänka ner bojen i havet (Jordan, 1998). Innan Greenpeace’s ockupation av bojen såg Shell problematiken kring Brent Spar som något som berörde oljebranschen (*Ibid.*). En rapport som Shell gav ut i samband med godkännandet av sänkningen av Brent Spar, innan konflikten med Greenpeace startade, visar var fokus låg enligt Shell (Grolin, 1998). Rapport-

ten innehöll bland annat sammanfattningar från samråd mellan Shell, olika myndighetsavdelningar och handelsdepartementet. Det nämndes även i rapporten, upprepade gånger, att antalet plattformar för nedrustning kommer att öka inom en snar framtid. Rapporten innehöll dock inte åsikter och intressen från intresseorganisationer. Därefter, i juni 1995, klubbas beslutet om sänkning och en förflyttning av bojen till dess avfallsplats i havet inleds (Shell International Limited, 2008). Detta beslut tas efter att aktivister från Greenpeace intagit Brent Spar i april (Jordan, 1998).

Uppmärksamheten kring Brent Spar, uppmaningar från Greenpeace om att bojkotta Shells produkter och allmänna motsättningar inför Shells beslut ledde till protester runtom i Europa (*Ibid.*). I Tyskland, exempelvis, kunde 50 procent minskning av intäkter rapporteras från vissa av Shells bensinsationer (Zyglidopoulos, 2002). Till slut ansåg Shell att situationen inte var hållbar och lät meddela att de inte tänkte sänka Brent Spar i havet. Detta medförde i sin tur att Shell blev tvungna att återigen höra sig för med den brittiska regeringen, denna gång om en förflyttning av bojen till land. Shell fick lov att visa att deras beräkningar i första läget varit inkorrekta för att få regeringen att tycka att detta nu var den bästa lösningen.

4.2.2 Greenpeace innan och under konflikten

Greenpeace hade vid denna tidpunkt länge drivit en aktiv kampanj kring att motverka avfallsdumpning i världens hav av olika slag (Parmentier, 1999). Brent Spar kom att bli deras stora erkännande kring detta arbete (www, Greenpeace International, 3, 2007). Anledningen till att Greenpeace uppmärksammade Brent Spar lite extra baseras på det faktum att det fanns omkring 130 liknande bojar som även dom skulle komma att stängas ned inom en snar framtid (Zyglidopoulos, 2002). Greenpeace var orolig att en dumpning av Brent Spar skulle medföra att fler bojar skulle gå samma öde till mötes.

I december 1994 skickar Greenpeace en rapport, "no grounds for dumping", till brittiska handelsdepartementet (*Ibid.*). Rapporten är en sammanfattning av bland annat hur oljebojar på bästa sätt kan återvinnas efter nedläggning (www, Greenpeace International, 3, 2007). Konflikten startar i april 1995 då aktivister från Greenpeace intar Brent Spar (Grolin, 1998; Jordan, 1998; Zyglidopoulos, 2002). Fyra aktivister klättrar ombord på bojen från en båt (Zyglidopoulos, 2002). I maj tvingas aktivisterna lämna bojen och Greenpeace uppmanar allmänheten runtom i Europa att bojkotta Shells produkter (Shell International Limited, 2008). I efterhand uttrycker Chris Rose från Greenpeace: "*Sometimes you lose and win later by losing*" (Jordan, 1998:609). Med detta menar Rose att även då Greenpeace ansågs besegrade när de tvingades lämna bojen, kan de i efterhand se att detta genererade åsiktsförändringar kring avfall i haven.

I juni samma år intar Greenpeace Brent Spar för andra gången, denna gång via helikopter (Zyglidopoulos, 2002). Vid samma tidpunkt lät Greenpeace meddela resultaten av de prover av bojens innehåll, som togs vid det första vistelsen på Brent Spar. Denna information fick allmänhetens uppmärksamhet genom massmedia, och innehållet i bojen ansågs av många som farligt för liv i havet (Jordan, 1998). Allmänhetens sympati för Greenpeace åsikter växte i takt med massmedial uppmärksamhet.

4.2.3 Politiska implikationer innan och under konflikten

Storbritanniens regering leds av dess premiärminister. Vid denna tidpunkt var John Major premiärminister i Storbritannien (Zyglidopoulos, 2002). I februari 1995 meddelade den brittiska regeringen till styrelseländerna för OSPAR⁵ och till medlemsländerna för EU, att de tänkte gå med på Shells förslag att sänka Brent Spar. Då inget land proteserade gav den brittiska regeringen sitt godkännande till Shell, i maj 1995. Detta ansågs utgöra det ”praktiskt sett mest miljömässiga valet” (*Ibid.*:143). Det faktum att denna händelse fick den uppmärksamhet som den fick förvånade alla inblandade parter. Efter att licensieringen om sänkning från den brittiska regeringen tilldelats Shell, kom flera röster att göra sig hörda. Exempelvis på ett G7-möte i juni 1995, riktar Tysklands förbundskansler Helmut Kohl kritik mot den brittiska premiärministern John Major gällande sänkningen (Shell International Limited, 2008).

Även övriga partier i Storbritannien och Europas utrikesministrar motsatte sig beslutet och ansåg att den brittiska regeringen handlat fel i att tillåta en sänkning av oljebojen (Zyglidopoulos, 2002). Dessa motsättningar fick stöd i juni 1995 då ”Fourth North Sea”-konferensen hölls i Esbjerg i Danmark (Grolin, 1998). Miljöministrar i länder som gränsar till Nordatlanten lät meddela att de var väl medvetna om att det var många plattformar, bojar och riggar i Nordatlanten som närmade sig slutdatum (Parmentier, 1999). I och med detta togs ett gemensamt beslut om att nedmontering och avfall av installationer till havs skall ske i land och ministrarna rekommenderade OSPAR att rösta för att implementera detta beslut. OSPAR-kommisionen kom överens om ett betalningsansånd tills vidare, i väntan på att Oslokommissionen skulle fatta beslut i frågan. Dock argumenterade både Norge och Storbritannien för att situationer är unika och bör lösas från fall till fall (Shell International Limited, 2008). Betalningsansåndet trädde i kraft den fjärde augusti 1995 (Parmentier, 1999).

I slutet av juni månad, 1995, ombads den brittiska regeringen att ta ett nytt beslut i åtanke, då Shell ändrat sina planer på att sänka bojen och nu ville forsla den iland (Zyglidopoulos, 2002). Regeringen i Storbritannien, som tidigare övertygats om att en sänkning var det bästa alternativet, ombads ändra åsikt i linje med Shell. Regeringen ville ha underlag till att Shells beräkningar vid det första beslutet varit felaktiga, att en sänkning alltså inte skulle utgöra det ”praktiskt sett mest miljömässiga valet” (*Ibid.*:143,145).

4.3 Lärdomens tid

”*Shell change policy because Greenpeace occupied the Brent Spar: there was political action and a response*” (Jordan, 1998:608). Med detta menar Jordan att det var Greenpeace auktioner och de politiska efterföljderna som fick Shell att ändra sin företagspolicy.

⁵ Konventionen för skydd av den marina miljön i Nordostatlanten (en sammanslagning av Oslo- och Pariskonventionen). Styrelseländerna består i Nederländerna, Tyskland, Norge och Danmark.

4.3.1 Shell efter konflikten

Shells första rapport kring miljö och sociala frågor kom ut 1998 (www, Shell Global, 2, 2010). Rapporten var avsedd främst för Shells nyckelintressenter då dessa ansågs ha störst intresse av en sådan rapport. Shell hävdar i sin rapport:

“Unless there are specific legal stipulations on how installations are to be decommissioned, Shell companies come to an agreement on the best option with regulators and will also consider the wider social implications. Our experience with the Brent Spar has taught us that sticking to the letter of the law is not enough. We need to dispose of installations in a way that is also acceptable to the broader society.” (Knight, 1998:46)

Detta citat visar att de tagit lärdom av fallet kring Brent Spar och att det påverkat beslutsfattandet och medfört att kommunikationen av verksamheten blivit mer öppen och transparent för allmänheten (*Ibid.*:47). Vidare menar Shell att denna händelse skadat företaget rykte, att skadan medfört ett uppvaknande och därmed strategibyte (Shell International Limited, 2008:4). I rapporten framhävs vikten av det nya strategibytet tydligt *“We care about what you think of us. We want you to know more about how we work and how we strive to live up to our principles. This report is a part of a dialog, and we will continue to seek your views.”* (Knight, 1998:3). Vikten ligger vid intressenter av olika slag, däri allmänheten i stort. De intressenter som Shell klassar som viktigast är *”lokala kommuner, ickestatliga organisationer, aktieägare, investerare, kunder, regeringar, anställda, media och akademiker”* (Shell Global, 2010:i). Shell medger att de var dåligt förberedda på de publika reaktionerna som kom att uppstå i och med beslutet att sänka Brent Spar i Atlanten (Knight, 1998). Hela händelseförloppet kring denna stora konflikt utmynnade till slut i att Shell lät meddela, i januari 1998, att Brent Spar skulle fraktas i land för en preliminär placering i Norska Erfjord (Jordan, 1998). I juli 1999 placerades den gamla oljebojen på sin slutliga plats, som grund till en färjeterminal, i Mekjarvik i Norge (Shell International Limited, 2008).

4.3.2 Greenpeace efter konflikten

Under 1998 utgjorde det tjugonde året som Greenpeace aktivt arbetat för att minska avfall i jordens hav (Parmentier, 1999). Lord Melchett, medlem i Greenpeace, uttalade sig: *“Shell’s decision not to dump is rightly regarded as a defining moment for the environmental movement”* (Jordan, 1998:601). Med detta uttalande menar Melchett att händelsen kring Brent Spar givit grön verksamhet en definition. Greenpeace ser utgången av konflikten som ett stort erkännande och en framgång i deras verksamhet (www, Greenpeace International, 3, 2007). Detta till viss del i och med allmänhetens acceptans av Greenpeace handlingar rörande krisen.

4.3.3 Politiska implikationer efter konflikten

I mars 1998 trädde OSPAR-konventionen⁶ i kraft (Parmentier, 1999). Kontraktsländerna var Belgien, Danmark, Finland, Frankrike, Tyskland, Island, Irland, Luxemburg, Nederländerna, Norge, Portugal, Spanien, Sverige, Schweiz och Storbritannien inklusive Europakonventionen. I juli 1998, på en konferens i Sintra i Portugal, enades miljöministrar i OSPAR om att avfall till havs är förbjudet i hela Nordostatlantens (Ibid.). Oljeinstallationer ska i framtiden tas i land för nedrustning och återvinning.

⁶ konventionen för skydd av den marina miljön i Nordostatlantens

5 Analys

Detta kapitel sammanför den teoretiska ramen med det empiriska materialet, teorin appliceras på empirin för att sedan i kapitel sju kunna dra slutsatser i ämnet. I detta kapitel besvaras frågeställningen, formulerad i första kapitlet: Hur förändrades Greenpeace påverkan till Shell i och med konflikten kring Brent Spar, sett ur perspektiven innan, under och efter konflikten?

5.1 Intressenter

Inledningsvis kan konstateras att Shell i allra högsta grad hör till företag vars verksamhet faller in under Greenpeace intressen. Detta medför att Greenpeace utgör en intressent till Shell, då den ickestatliga organisationen befinner sig inom ramen för de som kan påverka eller som påverkas av företagets verksamhet (Freeman, 1984). I linje med vad Mark-Herbert och von Schantz (2007) menar gällande intressenter, står dessa parter i konflikt vad gäller deras intressen. Greenpeace har ett starkt incitament att skydda och bevara jordens hav och Shell driver, som oljeföretag, en verksamhet som strider mot Greenpeace intressen.

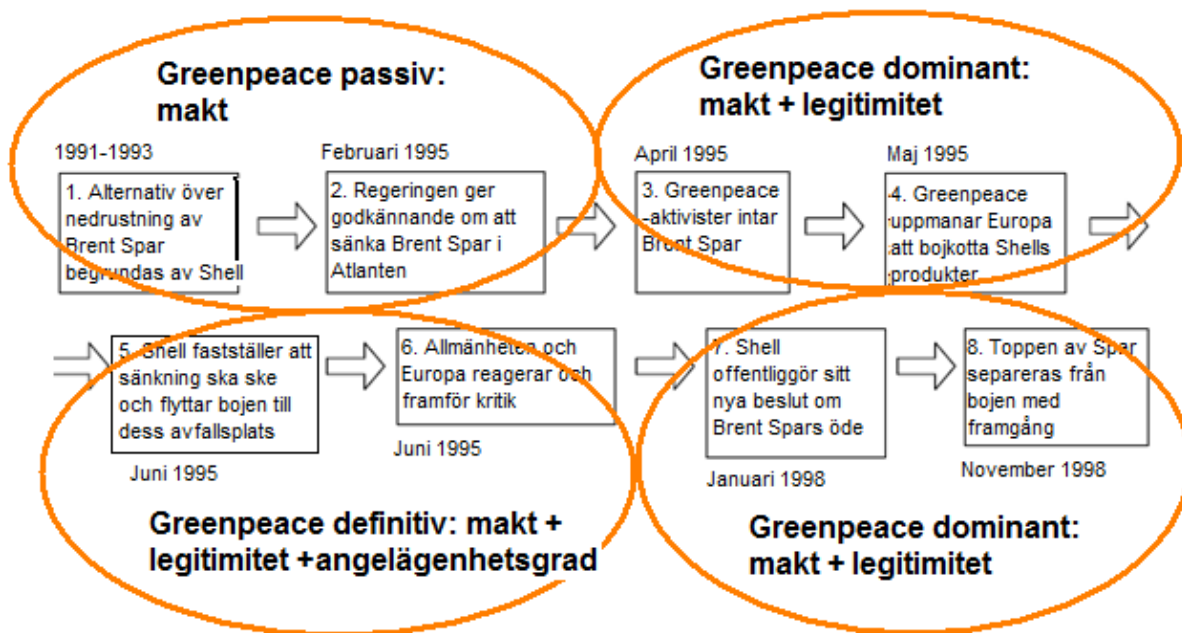
Av det empiriska materialet att döma, hade Shell dålig uppsikt över dess intressenters olika anspråk och önskemål vid tidpunkten för året 1995. Enligt Jordan (1998) ansåg Shell, innan konflikten med Greenpeace blev ett faktum, att problematiken kring Brent Spar endast rörde oljebranschen. Shells hållbarhetsrapport, utgiven 1998, ger en förändrad syn från 1995. Bara det faktum att Shell ger ut sin första hållbarhetsrapport år 1998 visar att händelsen satt sina spår och påverkat företaget till förändring. Det framställs som att företaget ska ha tagit lärdom av konflikten och Shell hävdar i rapporten att dess intressenters åsikter spelar stor roll (Shell, 2010). Knight (1998) skriver att Shells påstådda lärdom medfört att kommunikationen till allmänheten blivit mer transparent och öppen.

Det skulle kunna talas om orsakssamband vid en jämförelse av åren 1995 och 1998, som startar i protestaktioner genomförda av Greenpeace och slutar i en förändring av strategin hos Shell. Att Greenpeace intog Brent Spar ledde till uppmärksamhet som i sin tur ledde till att politik drogs in i bilden. Ministrar och länder i Europa gjorde sina röster hörda och lät den brittiska regeringen veta att de ogillade beslutet som fattats (Zyglidopoulos, 2002). Detta kan anses ha medfört att länder runtomkring Nordatlanten gick samman och enades om att avfallssänkning i havet inte ska vara tillåtet. En röstning i OSPAR-kommissionen medförde böter för företag som sänkte avfall i Nordatlanten. Detta i sin tur, tillsammans med en nedåtgående försäljning för Shell, medförde att Shell upphörde med sina planer gällande en sänkning. Det hela utmynnar i att Shell ger ut sin första hållbarhetsrapport 1998, där de uttryckligen nämner att händelsen skadat företaget och därmed medfört ett strategibyte (Shell International Limited, 2008:4). I likhet med synen av Bruzelius & Skärvad (1995) anses intressenter, efter konflikten, vara viktiga för att verksamheten ska fungera. Vad gäller 1995 är det svårt att se hur detta skulle varit av betydelse för Shell, då de mestadels värdesatte regeringsbeslut och tog liten hänsyn till övriga intressenter (Grolin, 1998).

5.2 Identifiering av intressenter

Enligt Mitchell m.fl. (1997) kan intressenter inneha en eller flera av tre olika relationsattribut, nämligen: *makt*, *angelägenhetsgrad* och *legitimitet*. Konflikten gällande Brent Spar visar att

intressenten Greenpeace i förhållande till Shell ändrar sin sammansättning av attribut under förloppet. Hela tidsförloppet i korthet för fallet Brent Spar presenteras i figur 5, tillsammans med respektive relationsattribut hos Greenpeace.



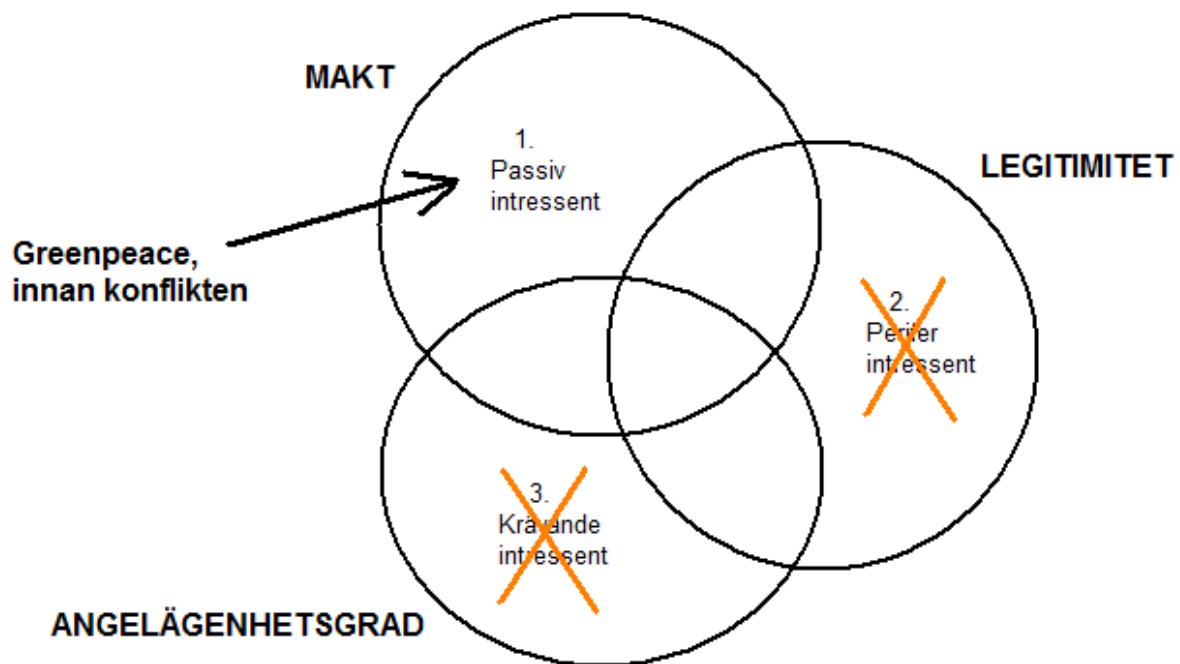
Figur 5. Greenpeace i förhållande till Shell, före, under och efter konflikten kring Brent Spar. Med inspiration från Mitchell m.fl. (1997:874).

Under händelseförloppet (figur 5) går intressenten Greenpeace från **passiv** intressent till **dominant** till **definitiv** och sedan slutligen tillbaka till **dominant** intressent. Vad gäller Greenpeace i förhållande till Shell tiden före, under och efter konflikten med Brent Spar analyseras mer utförligt i kapitlen 5.2.1, 5.2.2 och 5.2.3.

5.2.1 Ett attribut innan konflikten

Innan konflikten med Brent Spar uppstod, innan Shell ens låtit meddela att bojen skulle ställas ur bruk, innan augusti 1991, kan de båda parternas uppmärksamhet av varandra inte anses något utöver det "vanliga" vad gäller ett oljebolag och en miljöintressent⁷. Argumenteringen syftar till att innan konflikten uppstod skulle Greenpeace kunna anses höra till den *latenta klassen* med ett attribut, av Mitchell m.fl. (1997), som visas i figur 6. Enligt Mitchell m.fl. innebär *ett* attribut ofta att varken företaget eller intressenten uppmärksammar varandra. Det är att anses troligt att detta stämmer vad gäller Shells uppmärksamhet av Greenpeace i denna tidpunkt, innan konflikten. Detta antagande baseras till stor del på den rapport som Shell gav ut i samband med godkännandet från regeringen om sänkning av Brent Spar (Grolin, 1998). Innan Greenpeaces ockupation av Brent Spar såg Shell problematiken kring oljebojen som något som endast berörde oljebranschen (Jordan, 1998). Rapporten innehöll inte några åsikter eller intressen från intresseorganisationer.

⁷ Att understrykas i analysen är att avgränsning gjorts till fallet kring Brent Spar, varför inte vidare hänsyn tas till övriga konflikterande intressen mellan Shell och Greenpeace under den aktuella tiden.



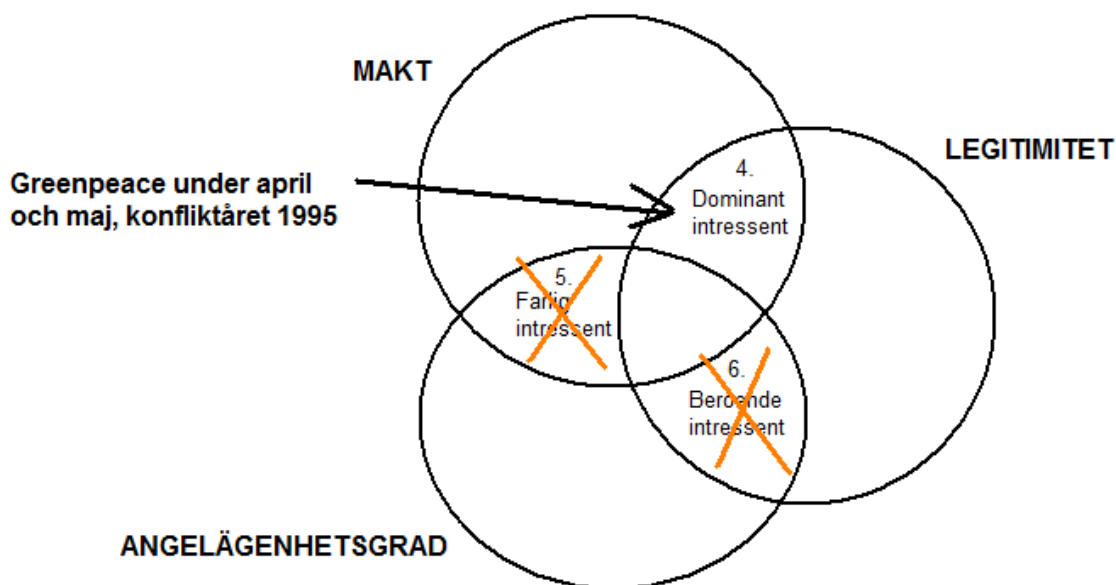
Figur 6. Intressentmodell där Greenpeace är satt i relation till Shell för tidpunkten innan konflikten kring Brent Spar. En tolkning av Mitchell m.fl. (1997:874) modell, i förhållande till empiriskt material.

Vidare gällande tesen i teorin av Mitchell m.fl. (1997), att *ett* attribut oftast innebär att varken företaget eller intressenten uppmärksammar varandra, torde inte vara lika troligt vad gäller Greenpeace uppmärksamhet gentemot Shell. Detta eftersom att Shell är ett företag som opererar inom området för vad Greenpeace verkar för att motverka. Även då Greenpeace anses uppmärksamma Shell vid denna tidpunkt, i och med dess pågående kampanj vid tidpunkten för att rädda världens hav, är detta att betrakta som en generell uppmärksamhet fram tills att Shell tillkännager att Brent Spar ska avvecklas.

Enligt figur 6, passar Greenpeace in i gruppen **passiv intressent** (Mitchell m.fl., 1997), innan konflikten träder i kraft i april 1995 (Grolin, 1998; Jordan, 1998; Zyglidopoulos, 2002). Enligt teorin av Mitchell m.fl. ska en passiv intressent inneha attributet *makt*. I likhet med denna teori är Greenpeace en intressent med förmåga att fånga medias uppmärksamhet, därmed innehar Greenpeace attributet *makt* redan innan konflikten. Greenpeace passar inte in i de två övriga grupperna i den latenta klassen. Greenpeace hade sällan enbart *legitimitet* på denna tid. Denna avsaknad av allmänhetens acceptans gör att Greenpeace inte passar in på **perifer intressent**. Innan konflikten kan situationen inte heller anses ha hög *angelägenhetsgrad* hos Greenpeace i förhållande till Shell eftersom den **krävande intressenten** ska karaktäriseras av tidskänslighet i relationen till företaget.

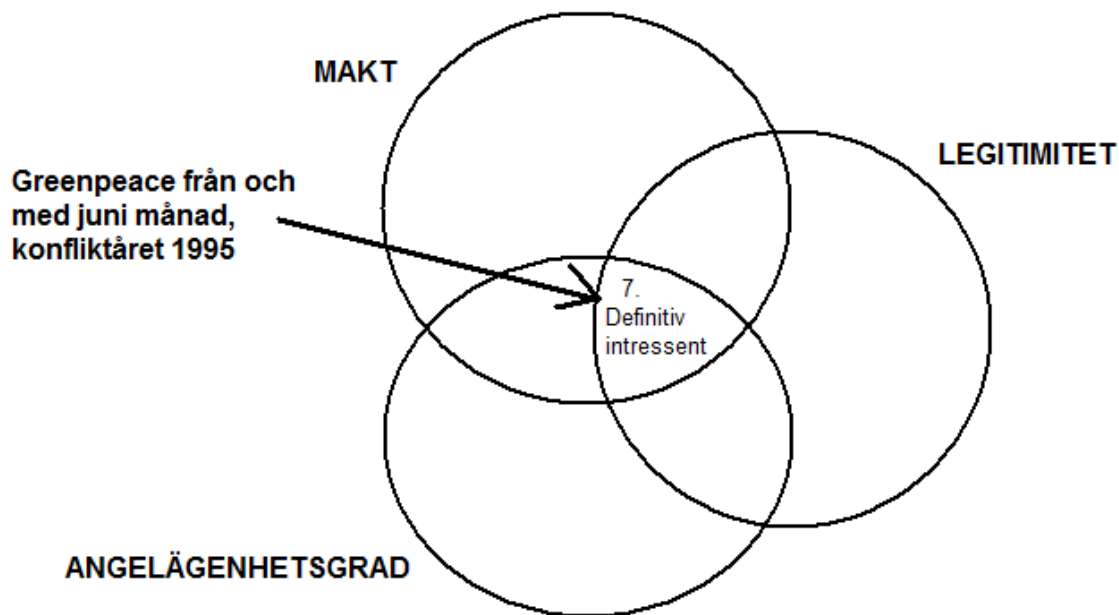
5.2.2 Två och tre attribut under konflikten

I april 1995, då konflikten inleds genom att aktivister intar Brent Spar (*Ibid.*), skaffar Greenpeace ett ytterligare attribut, *legitimitet* (Mitchell m.fl., 1997). Detta innebär en förflyttning från den latenta klassen till klassen med förväntningar. I denna klass anses intressenter ha en förväntan på företaget och agerar aktivt för att göra sin röst hörd. Med attributen *makt* och *legitimitet*, som ofta kopplas samman enligt teorin, tillhör Greenpeace gruppen för **dominant intressent**, figur 7.



Figur 7. Intressentmodell där Greenpeace är satt i relation till Shell för tidpunkten under konfliktåret 1995. En tolkning av Mitchell m.fl.s (1997:874) modell, i förhållande till empiriskt material.

Enligt teorin av Mitchell m.fl. (1997) innebär legitimitet att intressentens handlingar ska ha allmänhetens acceptans. Den bakomliggande anledningen till att Greenpeace tillhandahöll attributet legitimitet, i detta avseende, grundas i uppmärksamheten de fick i media. Starka bilder och filmer av Greenpeace, som intar bojen och kommunicerar sitt budskap på stora plakater, publicerades i media. Detta väckte starka känslor och många kom att sympatisera med Greenpeaces i frågan, vilket genererade allmänhetens acceptans och protester runtom i Europa. Att allmänheten accepterade Greenpeaces tillvägagångssätt speglas även i en 50 procentig minskning av intäkter i Tyskland, efter uppmaningar om bojkott från Greenpeace (Zyglidopoulos, 2002). Tillhörigheten till klassen med förväntningar, två attribut, blir relativt kortvarig för Greenpeace under denna konflikt. I samband med att Greenpeace får vetskap om fastställandet av beslutet om nedsänkning av oljebojen i havet, går intresseorganisationen från att inneha två attribut till att inneha alla tre, figur 8, **definitiv intressent** (Mitchell m.fl., 1997). Mitchell m.fl. nämner att den vanligaste förflyttningen till definitiv intressent är från just den dominanta gruppen, denna studie stärker detta antagande.



Figur 8. Intressentmodell där Greenpeace är satt i relation till Shell för tidpunkten under konfliktåret 1995. En tolkning av Mitchell m.fl.s (1997:874) modell, i förhållande till empiriskt material.

Enligt teorin av Mitchell m.fl. (1997) hör intressenter med alla attribut till den starkaste klassen. Då Shell fastställde att bojen ska sänkas, i juni 1995, blir fallet av *angelägen* karaktär för Greenpeace och intressenten blir **definitiv** (figur 8), då de besitter alla tre attribut. Att Shell påbörjade förflyttningen av bojen till dess avfallsplats i Nordatlanten (Shell International Limited, 2008), styrker det faktum att situationen hade ett "slut". Därmed var det viktigt för Greenpeace att få uppmärksamhet av Shell ur ett tidsmässigt perspektiv (Mitchell m.fl., 1997). Greenpeace hade redan Shells uppmärksamhet i och med de två attributen *makt* och *legitimitet*. Vilket innebar att Shell i princip blir tvungna att tendera Greenpeace intressen då de förvärvar det tredje attributet, *angelägenhetsgrad*.

5.2.3 Två attribut efter konflikten

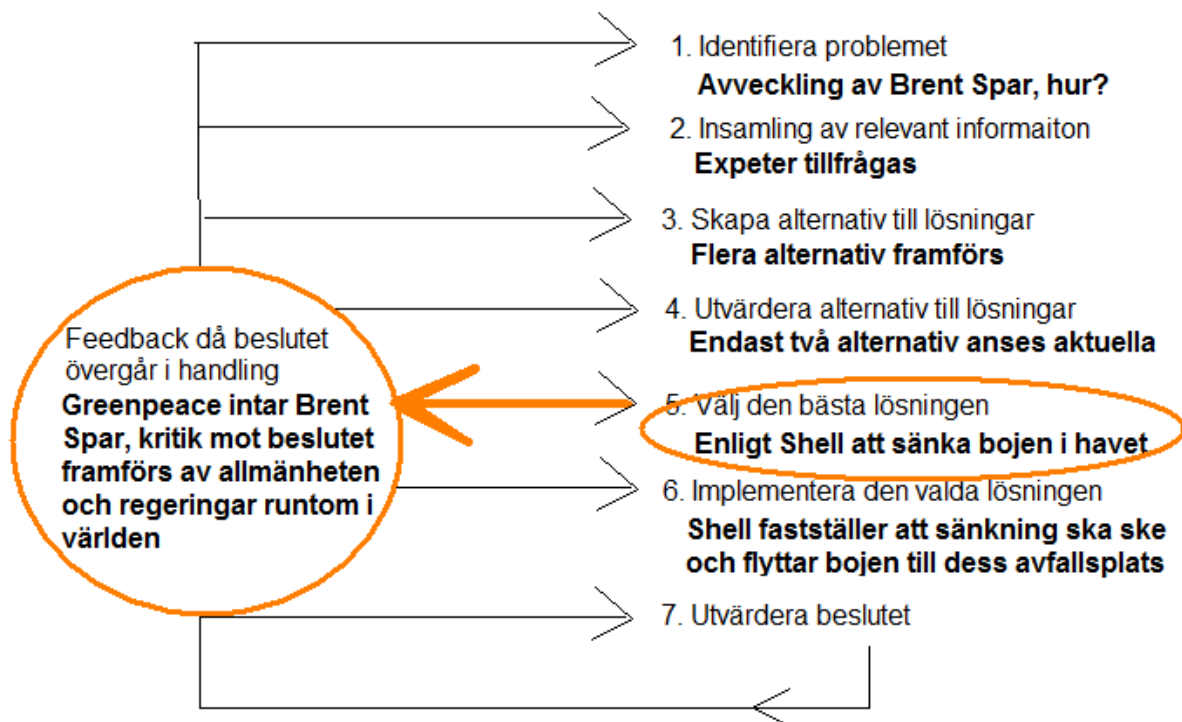
Greenpeace förlorar attributet *angelägenhetsgrad* (*Ibid.*) i slutet av juni månad, då Shell ändrar sitt beslut och låter meddela att de inte ska sänka bojen i havet (Zyglidopoulos, 2002). I och med detta har tidskänsligheten av en slutgiltig sänkning försvunnit. Anledningen till att Greenpeace inte återgår till den latenta klassen med *ett* attribut, som innan konflikten, kan härledas till Shells strategibyte. Shell medger att de var dåligt förberedda på de publika reaktioner som uppstod i och med beslutet kring Brent Spars öde (Knight, 1998). Konflikten kring Brent Spar fick Shell att ändra strategi (Jordan, 1998; Shell International Limited, 2008). I Shells första hållbarhetsrapport som kom ut 1998 låter företaget meddela att deras intressenter är av stor betydelse och att dess åsikter spelar roll (Knight, 1998). Detta indikerar att det råder ett större engagemang och gehör mellan Shell och dess intressenter, varvid Greenpeace är en av dessa. Därmed sagt att Greenpeace, efter konflikten, hör till klassen med förväntningar och *två* attribut (Mitchell m.fl., 1997). Greenpeace positioneras i denna klass år 1998, i förhållande till Shell, efter konflikten med Brent Spar. Dock passar inte Greenpeace in i alla grupper i klassen, utan enbart i en, **dominant intressent** till Shell (figur 7 ovan). *Maktattributet* kvarstår, som innan konflikten, då Greenpeace förmåga att fånga medias

uppmärksamhet är densamma efter, under och innan. Attributet *legitimitet* motiveras med den växande acceptans som Greenpeaces erhåller i och med konflikten (Jordan, 1998).

Greenpeace tillhandahar inte attributen för **farlig intressent** (Mitchell m.fl., 1997). Tvång och våldsamt beteende är inte något som Greenpeace anammar då de verkar för ickevåldskonflikter (www, Greenpeace International, 1, 2010). Inte heller kan Greenpeace anses vara en **beroende intressent** till Shell (Mitchell m.fl., 1997), eftersom de tillhandahar attributet makt genom förmågan att fånga medial uppmärksamhet.

5.3 Beslutsfattande i företag

Beslutsfattarprocessen för Shell i det aktuella fallet kan jämföras med den valda teorin av Bratton m.fl. (2007), samtidigt som viss distans från teorin går att urskilja. Shells beslutsfattarprocess gällande problematiken kring Brent Spar visas i relation till teorin av Bratton m.fl. i figur 9.



Figur 9. Beslutsfattarmodell i sju steg relaterad till Shells beslut kring bortskaffandet av Brent Spar. Med inspiration från Bratton m.fl. (2007:347).

I likhet med processens *första steg*, identifieras problematiken kring avskaffandet av Brent Spar i inledningsskedet (Bratton m.fl., 2007). I direkt anslutning till nedstängningen, 1991, uppstod problematiken kring bortskaffandet av bojen (Neale, 1999). Istället för att se avskaffandet av Brent Spar som ett *problem* hade Shell kunnat se det hela som en *möjlighet* (Bratton m.fl., 2007). En möjlighet att visa världen att ett företag inom oljebranschen kan agera på bästa möjliga sätt för miljön och fortsatt liv i havet. Eftersom något liknande aldrig tidigare hade gjorts, att sänka ner en boj som Brent Spar i havet (Doyle, 2002), torde ett företag som Shell satt fler resurser på att undersöka alla tänkbara utgångar av deras beslut, innan beslutet fattades.

Steg två, tre och fyra gavs viss eftertanke i Shells beslutsfattarprocess (Bratton m.fl., 2007). Med facit i hand kan dock konstateras att större vikt kunnat lagts vid dessa steg. Till insamlingen av relevant informationen i steg två borde hänsyn tagits till intressenter som Greenpeace. Innan konflikten ansåg Shell att problematiken kring Brent Spar var något som enbart berörde oljebranschen (Jordan, 1998). För att göra en jämförelse med Shells strategi, före och efter konflikten, torde kunna sägas att just steg två fått mer tyngd i den ändrade strategin. Efter konflikten menar Shell att de värdesätter intressenters åsikter och önskar tillgodose samhället i stort vid framtida avvecklingar (Knight, 1998). Konflikten med Brent Spar påverkade Shells beslutsfattande och medförde att framtida kommunikation av verksamheten blivit mer öppen och transparent för allmänheten (*Ibid.*). Det tredje steget äger rum mellan 1991 och 1993, då olika alternativ till lösningar för Brent Spars öde begrundas.

I det fjärde steget i beslutsfattarprocessen av Bratton m.fl. (2007) framträder två val till lösning, att flytta bojen till land eller att sänka ner den i Nordatlanten (Shell International Limited, 2008). I detta steg framfördes att en flytt utgjorde fler risker än en nedsänkning i havet (Jordan, 1998). Liksom i steg två, borde mer hänsyn tagits till intressenter såsom Greenpeace vid utvärdering av de olika alternativen. Godkännandet i februari 1995, om nedsänkning i havet, från den brittiska regeringen (Doyle, 2002) kan anses ha förstärkt känslan av att den bästa lösningen var funnen (Bratton m.fl., 2007). Dock var detta inte tillräckligt för att genomföra beslutet då motsättningarna blev för stora. I och med detta kan anses att Shell borde tagit fler aspekter i beaktande då det totala värdet av olika beslut räknades ut i steg fyra.

Viss distans från teorin av Bratton m.fl. (2007) kan noteras i slutskeendet för Shells beslutsfattarprocess. Det går att urskilja feedback *innan* Shell fattat beslut om att sänka ner bojen i havet, innan beslutet övergått i handling. Det var i juni 1995 som Shell fattade beslutet om sänkning, och förflyttning av bojen påbörjades (Shell International Limited, 2008). Redan i april 1995 framförde aktivister från Greenpeace feedback i form av ilandstigning på Brent Spar (Grolin, 1998; Jordan, 1998; Zyglidopoulos, 2002). Även då viss feedback gavs ut i *steg fem* (Bratton m.fl., 2007), innan beslutet var fattat, gjordes inga planer på ändring i detta skeende. Alternativet om sänkning ansågs av Shell och dess tekniska konsulter vara det ”praktiskt sett mest miljömässiga valet” (Zyglidopoulos, 2002:143; Grolin, 1998). Feedback som kom efter att beslutet övergått i handling, efter att konflikten var ett faktum, efter steg sju i beslutsfattarprocessen, gavs i form av kritik från samhället i allmänhet och Greenpeace i synnerhet.

Värt att notera att Shells förstahandsbeslut, följt av massiv kritik världen över, ledde fram till ett förbud framröstat av OSPAR-konventionen i juli månad 1998. Förbudet gällde avfall till havs i hela Nordatlanten (Parmentier, 1999). Oljeinstallationer ska efter detta tas i land för nedrustning och återvinning.

6 Diskussion

I diskussionen sätts analysen i relation till andra studier.

Greenpeaces ockupation av Brent Spar kan anses som ett uppvaknande runtom i världen. Att denna händelse fick stor uppmärksamhet världen över kan ha varit en bidragande orsak till att regeringar, miljöministrar och unioner reagerade och tog ställning i frågan. Greenpeace, allmänhetens engagemang och förväntningar kan ha pressat på det politiska förloppet. Vidare kan spekuleras kring huruvida konflikten mildrats om Shell begrundat några av stegen i beslutsfattarprocessen av Bratton m.fl. (2007) ytterligare. Detta för att på så vis eventuellt kunnat förutse eller förhindra en del av den feedback, och således konflikt, som kom att uppstå.

Av det empiriska materialet att döma, hade Shell dålig uppsikt över dess intressenters olika anspråk och önskemål vid tidpunkten för året 1995. Enligt Jordan (1998) ansåg Shell, innan konflikten med Greenpeace blev ett faktum, att problematiken kring Brent Spar endast rörde oljebranschen. Det faktum att Greenpeace vid denna tid aktivt arbetade för att bekämpa just avfall i Nordatlanten (Parmentier, 1999) kan tyckas att större vikt borde lagts vid just denna intressent. I rapporten, som Shell publicerade i och med godkännandet från regeringen om att sänka Brent Spar i Nordatlanten, framgår en framtida ökning av antalet plattformar för nedrustning. Detta är en indikation på att Shells verksamhet, inom detta område, till stor del kommer att falla in under Greenpeaces intressen även i framtiden.

Utgången av det hela tolkas olika av forskare. De flesta är dock eniga om att Greenpeace påverkade händelsen med Brent Spar, men frågan är i vilken mån. Det kan lättast jämföras med två sidor av ett mynt, där ena sidan menar att det var Greenpeace förtjänst i stort som bidrog till utgången. Den andra sidan menar att Greenpeace öppnade upp för allmänhetens intresse, men att utgången till största del låg i påtryckningar från samhället i allmänhet och media i synnerhet. Det är viktigt att notera att media spelade en stor roll i detta drama. Det var till stor del tack vare massmedial uppmärksamhet som Greenpeace fick allmänhetens acceptans och sympati i frågan.

Von Schantz (2005) påstående att företagsansvar väcker förståelse för hänsyn till mindre självklara intressenter, stämmer även in på denna studie. Det är att anses som fördelaktigt för företag att ta hänsyn till många intressenter då detta kan bidra till positiv förstärkning av företaget. Von Schantz pekar på sårbarheten för att som företag inte ta ansvar. Detta speglas tydligt i fallet kring Brent Spar. Det faktum att Shell till en början såg problematiken kring Brent Spar som något som rörde oljebranschen var startskottet för krisen. Att Shell inte tog hänsyn till alla dess intressenter medförde utgången som uppstod. Då Shell började lyssna till mindre självklara intressenter som Greenpeace tog händelsen vändning. Shell tog lärdom av händelsen och ändrade strategi med betoning på transparens och gehör gentemot dess intressenter.

7 Slutsatser

Detta kapitel är ämnat att uppnå syftet med denna studie. Syftet var att beskriva en intresseorganisations påverkan på ett företag i konflikt. Studien har fokus i fallet kring "Brent Spar" som var aktuellt mellan 1995 och 1998. Det intressanta med studien är förändringen (före, under och efter) i företagsagerande som orsakades av Greenpeace påverkan i det aktuella fallet med Brent Spar.

Det går att notera en förändring av Greenpeaces påverkan av Shell för tiden före, under och efter konflikten kring Brent Spar. Fallet stödjer teorier som visar en utveckling av relationer över tider i en intressentmodell (Mitchell m.fl., 1997). Förändringen för Greenpeace som intressent till Shell går från *passiv* till *dominant* till *definitiv* tillbaka till *dominant*. Innan konflikten är Greenpeace passiv intressent då endast attributet makt innehas. I början av konflikten förvärvar Greenpeace attributet legitimitet och blir således en dominant intressent gentemot Shell. I detta skeende spelar media, och dess informationsflöde, en stor roll då massmedial uppmärksamhet ger Greenpeace allmänhetens acceptans i frågan. Vidare under konfliktens gång tillhandahar Greenpeace ett tredje attribut, nämligen angelägenhetsgrad och utgör därmed en definitiv intressent till Shell. Då konflikten lagt sig förlorar Greenpeace attributet angelägenhetsgrad och blir åter dominant med två attribut, makt och legitimitet.

Slutsatser som kan dras efter denna studie är att det framgår tydligt att Shell ändrade sin företagsstrategi till följd av utvecklingen som skedde i och med Brent Spar. Påverkan från samhället i allmänhet och Greenpeace i synnerhet var bidragande faktorer till att Shell började ta mer hänsyn till sina intressenter. En ny dimension kom att definieras som strategisk vilket innebar att en ny intressegrupp blev viktigare än tidigare. Från och med år 1998 har Shell givit ut en hållbarhetsrapport som visar på företagets öppenhet gentemot dess intressenter. Händelsen visar att hänsyn och gehör till ett företags intressenter är att rekommendera innan några vitala beslut bör fattas. Händelseförloppet i fallet Brent Spar visar när en intressent med starka krafter kan påverka strategiska miljöbeslut.

Ansvarsfullt företagande och lyhördhet gentemot intressenter av olika slag är större idag än någonsin tidigare i historien. Med facit i hand går det att konstatera att utgången av konflikten gynnat ansvarstagande generellt hos företag (Neale, 1999:276). För vidare forskning skulle det vara intressant att göra en liknande studie som denna fast med fokus på dagens oljekatastrofer, som exempelvis den i Mexikanska golfen. Vilka intressenter är aktuella i detta fall? Är någon intressent av särskilt stor betydelse? Går det att urskilja skillnader/likheter kring hantering av en kris idag och under 1990-talet?

Epilog

Även då jag ställer mig neutral i min roll som undersökare i denna studie, skulle jag vilja avsluta med att citera Chris Rose från Greenpeace som efter konflikten uttrycker: *"Sometimes you lose and win later by losing."* (Jordan, 1998:609). Jag anser att detta citat speglar både Greenpeace och Shells utgång av det hela. Greenpeace var vinnare tack vare de framsteg som gjordes i deras långa arbete att förhindra avfall i Nordatlanten. Shell var vinnare eftersom de fick upp ögonen för hur viktigt det är att ta hänsyn till alla intressenter som kan tänkas påverka företaget. Shell hävdar att de tagit lärdom av händelsen och till följd av detta ändrat strategi med betoning på transparens och gehör gentemot dess intressenter.

Som konstaterats i denna uppsats, spelar media och det allmänna informationsflödet en central roll för att företag skall uppleva förväntningar från intressentgrupper. Som en kontrast till det uppmärksammade fallet Brent Spar, sätts avslutningsvis Shells handlingar i Nigeria. Denna verklighet pågår än idag och Shell får massiv kritik från invånarna i landet. Om detta rapporteras nästan ingenting i media, och i jämförelse med uppmärksamheten kring Brent Spar går Shell i Nigeria nästintill obemärkt förbi. När Shell ännu en gång kopplas samman med ansvarslöst företagande väcks frågan om huruvida företaget faktiskt anammar strategin som utvecklades efter konflikten kring Brent Spar? Medförde konflikten verkligen en förståelse för att företagsframgång inte enbart är lika med vinst?

Litteraturförteckning

Artiklar, böcker och rapporter

- Banerjee, S. B. (1999). Corporate Environmentalism and the Greening of Strategic Marketing. i M. Charter, & M. J. Polonsky, *Greener Marketing* (s. 16-40). Sheffield UK: Greenleaf Publishing.
- Bratton, J., Callinan, M., Forshaw, C., & Sawchuk, P. (2007). *Work and Organizational Behaviour*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P. H. (1995). *Integrerad Organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial management*, 16, 5-14.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- Deetz, S. (1995). Transforming communication, transforming business: Stimulating value negotiation for more responsive and responsible workplaces. *International Journal of Value-Based Management*, 8, 255-278.
- Doyle, J. (2002). *Riding the Dragon: Royal Dutch Shell & The Fossil Fire*. Boston, Massachusetts: Environmental Health Fund.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25, 93-94.
- Grolin, J. (1998). Corporate legitimacy in risk society: the case of Brent Spar. *Business Strategy and The Environment*, 7, 213-222.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.
- Jordan, G. (1998). *Indirect causes and effects in policy change: the Brent Spar case*. Oxford, UK: Blackwell Publisher Ltd.
- Jordan, G. (2001). *Shell Greenpeace and the Brent Spar*. Hampshire New York: Palgrave.
- Knight, P. (1998). *The Shell Report, Profit and Principles - does there have to be a choice?* Charterhouse Printing.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mark-Herbert, C., & von Schantz, C. (2007). Communication Corporate Social Responsibility - Brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-11.
- Medberg, G. (2010). CSR - framtid eller fluga? *Stock Management*, s. 24-31.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Nationalencyklopedin. (2010). *Nationalencyklopedin*. Malmö: NE Nationalencyklopedin AB.
- Neale, A. (1999). Coming out of their Shell. In M. Charter, & M. J. Polonsky, *Greener Marketing* (s. 276-284). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Näsi, J. (1995). *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Parmentier, R. (1999). Greenpeace and the dumping on wastes at sea: a case of non-state actors' inventions in international affairs. *International Negotiation*, 4 (3), 1-17.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power on organizational decisionmaking: The case of universities. *Administrative Science Quarterly*, 19, 543-473.
- Saunders, M., Philip, L., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Savage, G. T., Nix, T. H., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, 61-75.
- Shell Global. (2010). *Sustainability report 2009*.
- Shell International Limited. (2008). *Brent Spar Dossier*. London: Visual Media Service.
- Shell International Limited. (1998). *Profits and principles - does there have to be a choice?* London: Group external affairs.
- Shell UK. (2010). *2009 Annual environmental statement for upstream operations*.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Von Schantz, C. (2005). *Communication of corporate social responsibility*. Department of Economics. Uppsala: SLU.
- Zyglidopoulos, S. C. (2002). The social and environmental responsibility of multinationals: evidence from the Brent Spar case. *Journal of Business Ethics*, 36, s. 141-151.

Internet

Greenpeace International, <http://www.greenpeace.org/international/>

1. About Greenpeace, hämtad 2010-11-15
<http://www.greenpeace.org/international/about>
2. Pollution, hämtad 2010-11-15
<http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/oceans/pollution/>
3. The Brent Spar, 2007-06-21, hämtad 2010-11-14
<http://www.greenpeace.org/international/about/history/the-brent-spar/>

4. The History of Greenpeace, hämtad 2010-11-14
<http://www.greenpeace.org/international/about/history>

Greenpeace Sverige, <http://www.greenpeace.org/sweden/>

1. Civil olydnad, hämtad 2010-12-08
<http://www.greenpeace.org/sweden/om-oss/vaerderingar-och-kaennetecken/civil-olydnad>

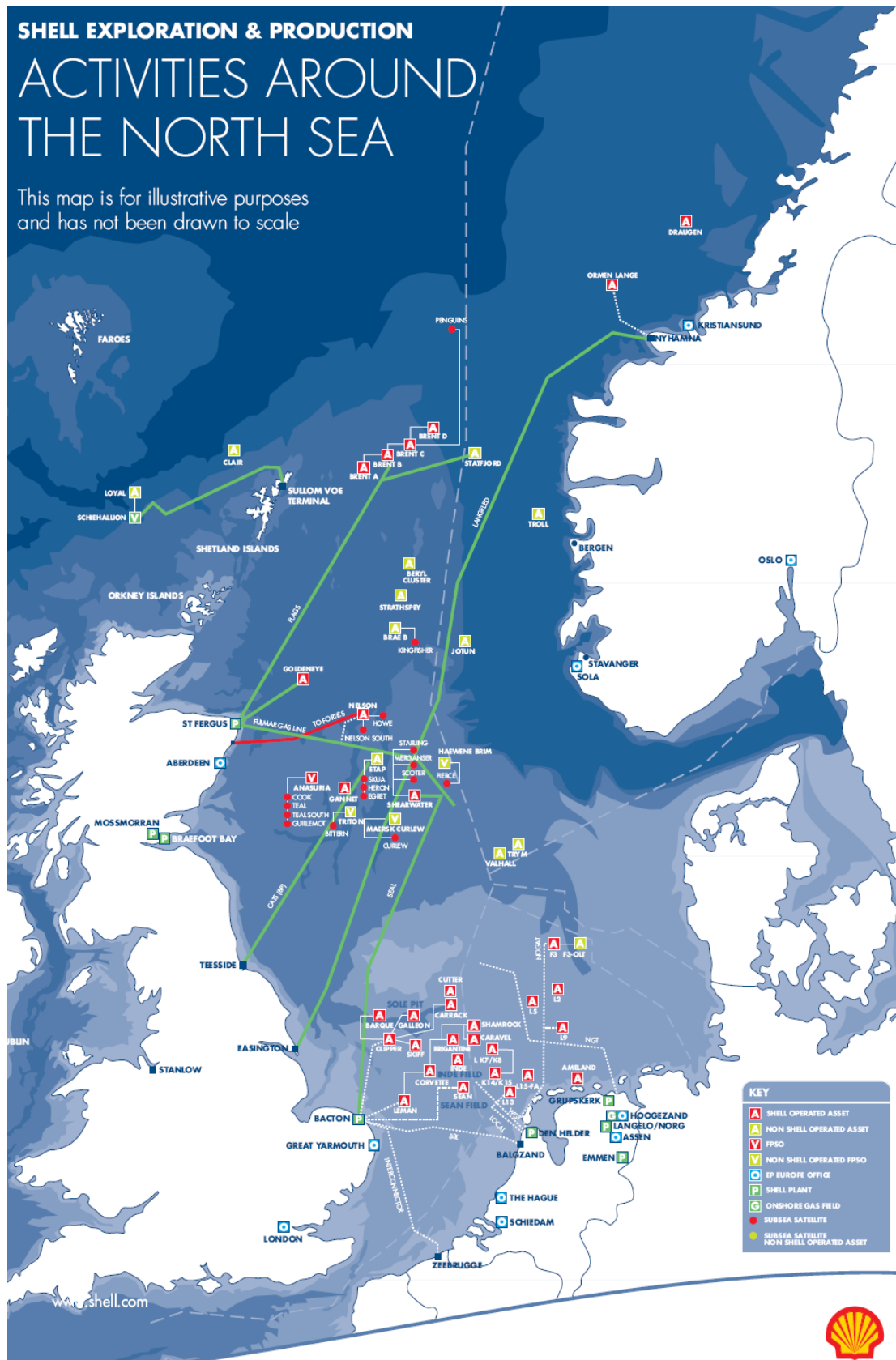
Shell Global, <http://www.shell.com/>

1. Shell at a glance, hämtad 2010-11-11
http://www.shell.com/home/content/aboutshell/at_a_glance/
2. Sustainability reporting, hämtad 2010-11-20
http://www.shell.com/home/content/environment_society/reporting/

Shell UK <http://www.shell.co.uk/>

1. UK North Sea activity map, 2008, hämtad 2010-11-20
http://www-static.shell.com/static/gbr/downloads/e_and_p/uk_north_sea_activity_map.pdf
2. Shell in the UK - at a glance, hämtad 2010-11-16
http://www.shell.co.uk/home/content/gbr/aboutshell/at_a_glance/

Bilaga 1. Shells motströms aktiviteter i Nordatlanten



(www, Shell UK, 1, 2008)

Bilaga 2. Toppen av ett isberg

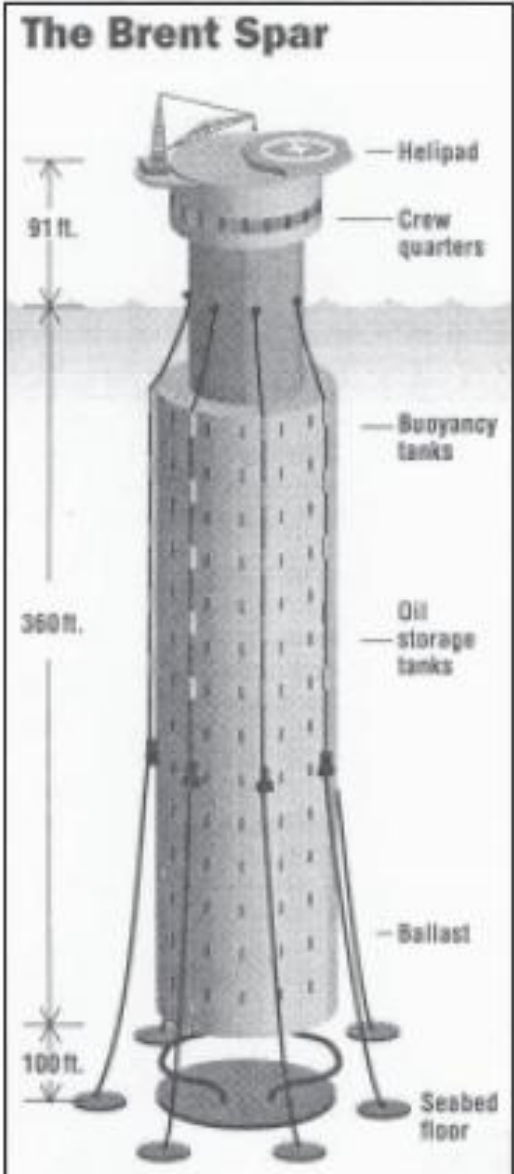


Bild som visar Brent Spar i sin helhet, med endast en liten del som sticker upp ovanför ytan (Doyle, 2002:142).