



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Ekonomistyrning för ett hållbart företagande och ett hållbart samhälle

En studie om hur hållbarhet ur miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter kan implementeras i en organisation som ett enda paket

Kandidatuppsats

Företagsekonomiska institutionen

Ekonomistyrning

Höstterminen 2013

Handledare: Peter Beusch

Författare: Helena Börjesson

Johanna Fröjd

Abstrakt

Författare: Johanna Fröjd (891130) och Helena Börjesson (911203)

Titel: Ekonomistyrning för ett hållbart företagande och ett hållbart samhälle

Ämne: Ekonomistyrning

Universitet och institution: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen

Handledare: Peter Beusch

Nyckelord: Hållbarhet, SKF Care, Management Control System, Triple Bottom Line, Implementering av hållbarhet

Bakgrund

Hållbarhet har blivit en alltmer central fråga i större företag vilket lett till att allt fler ansvarskrav ställs på företags hållbarhetsarbete. Tidigare har stort fokus legat på den externa hållbarhetsredovisningen och det finns många utarbetade standarder inom det området. Däremot har det interna arbetet inte kommit lika långt, alltså hur man med hjälp av strategier och mål ska kunna möta de hållbarhetskrav och ansvar som finns hos företaget och i samhället.

Syfte och frågeställning

Denna studie kommer att beröra företaget och deras hållbarhetsarbete samt SKF och undersöker hur SKF kan implementera hållbarhet i en teoretisk ekonomistyrningsmodell och låta hållbarhet bli en del av strategin och den operativa verksamheten. Studien visar hur man får ihop teoretisk och praktisk hållbarhet i en organisation.

Våra specifika frågeställningar är:

1. *Hur kan man bryta ner strategiska hållbarhetsprioriteringar i operativa och verksamhetsnära mål och aktiviteter? Hur inkluderas hållbarhetsarbete i verklig praxis?*
2. *Hur kan man sammanfatta allt detta och illustrera i Malmi & Browns modell?*

Metod

För att kunna besvara syftet har vi använt oss av en fallstudie av kvalitativ karaktär för att ge en heltäckande bild för studien. Undersökningen består av en teoretisk referensram och personliga intervjuer. Studieobjekten är begränsade till åtta personer med chefsbefattning inom SKF som på olika sätt är kopplade till företagets hållbarhetsarbete.

Resultat och slutsatser

Efter att ha studerat hållbarhet och ekonomistyrning ur både ett teoretiskt och ett praktiskt perspektiv kan vi se att hållbar ekonomistyrning är utförbar, men att den idag inte är fullständig. Vi kom fram till att det finns tre nyckelord för en hållbar ekonomistyrning; kommunikation, förståelse och motivation. Med hjälp av dessa kan en organisation få in hållbarhet och på så sätt uppnå kontroll i alla delar i MCP. Slutligen kan vi konstatera att teorin och praktiken till stor del bekräftar varandra.

Förord

Vi vill börja med att tacka alla respondenter på SKF för ett trevligt bemötande och för att de bidragit till studien genom de personliga intervjuerna. Vi vill även tacka Petter Rönnborg, Manager Competence Development, som väckte idén för undersökningen samt hjälpt till med att komma i kontakt med samtliga respondenter. Vidare vill vi även tacka Peter Beusch, PhD senior lecturer, som har förmedlat fantastisk handledning och bra feedback under processen att framställa vår uppsats. Slutligen vill vi tacka varandra för ett bra samarbete under arbetets gång.

Tack!

Göteborg, januari 2014

Helena Börjesson

Johanna Fröjd

Innehållsförteckning

Abstrakt	ii
Bakgrund	ii
Syfte och frågeställning	ii
Metod	ii
Resultat och slutsatser	ii
Förord	iii
Kapitel 1: Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	2
1.4 Studiens syfte	3
1.5 Avgränsning	3
Kapitel 2: Metod	4
2.1 Studiens utformning och innehåll	4
2.2 Organisation och respondenter	4
2.3 Datainsamling	5
2.3.1 Artiklar och tryckta källor.....	5
2.3.2 Personliga intervjuer.....	5
2.4 Studiens kvalitet	6
Kapitel 3: Teori	7
3.1 Ekonomistyrning	7
3.2 Management Control system as a Package	11
3.3 Hållbarhet	14
3.3.1 CSR.....	14
3.3.2 Triple bottom line, TBL	15
3.4 Implementering av hållbarhet	16
Kapitel 4: Företagspresentation	18
4.1 SKF	18
4.2 SKF-Care	19
4.2.1 Business Care.....	20
4.2.2 Environmental Care	20
4.2.3 BeyondZero	20
4.2.4 Employee Care	21
4.2.5 Community Care.....	21
Kapitel 5: Empiri	22
5.1 SKF Care	22
5.2 Business Care	23
5.3 Environmental Care	25
5.4 Employee Care	27
5.5 Community Care	29
5.6 Environment, Health & Security	29
Kapitel 6: Analys	30
6.1 Kulturella kontroller	31
6.1.1 Värderingar.....	31
6.1.2 Klaner	32
6.1.3 Symboler	32
6.2 Planering	33
6.2.1 Långsiktig planering.....	33

6.2.2 Handlingsplanering	33
6.3 Cybernetiska kontroller	34
6.3.1 Budgetar	34
6.3.2 Finansiella styrmått.....	34
6.3.3 Icke-finansiella styrmått.....	35
6.3.4 Hybridsystem.....	35
6.4 Belöning & kompensation.....	36
6.5 Administrativa kontroller.....	37
6.5.1 Policys & processer	37
6.5.2 Styrningsstruktur.....	38
6.5.3 Organisationsstruktur	39
Kapitel 7: Slutsats.....	40
7.1 Hur inkluderas hållbarhetsarbete i verkligt praxis?	40
7.2 Hur kan man sammanfatta allt detta och illustrera det i Malmi & Browns modell?	41
7.3 Egna reflektioner	42
7.4 Förslag till fortsatta studier.....	42
Kapitel 8: Referenser	43
8.1 Artiklar.....	43
8.2 Publicerade källor.....	44
8.3 Elektroniska källor.....	44
8.4 Muntliga källor.....	45
8.5 Övriga källor.....	45

Kapitel 1: Inledning

I inledningskapitlet beskrivs bakgrunden för vår uppsats som studien kommer att beröra, där presenteras tidigare forskning. Därefter presenteras studiens bidrag som tillsammans med bakgrunden mynnar ut i vår problemformulering. Vidare beskrivs studiens syfte och avslutningsvis presenteras vilka avgränsningar som gjorts i studien.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet har blivit allt viktigare för företag och samhället och att redovisa hållbarhet har fått ett allt större fokus de senaste åren. För ett hållbart och fungerande företag och samhälle är det viktigt att människan, samhället och miljön får lika stort fokus som lönsamheten i styrningen av företag. (Hart & Milstein, 2003)

Ekonomistyrning kan definieras som chefs förmåga att kontrollera arbetsprocessen mot målen (Anthony, 1965). Denna definition kan dock ha lett till ett alltför snävt synsätt, då inte det mänskliga beteendet räknats med (Ouchi, 1979). Kulturell styrning och byråkratisk styrning differentierades därefter, där det mänskliga beteendet behandlades som en separat del (Baliga & Jaeger, 1984). Vidare utvecklades fyra styrspakar för att hantera interna och externa förändringar i syfte att ytterligare effektivisera organisationen (Simons, 1995). Därefter utvecklades en bredare definition där ekonomistyrningen delades upp i två delar; ”management control” och ”strategic control”. Genom att göra så inkluderades även medarbetarnas beteenden i ”management control”, vilket det inte tidigare gjort. (Merchant & Van der Stede, 2012) År 2008 utvecklades en studie där olika teorier inom ekonomistyrning har mynnat ut i ett MCP som ska kunna täcka all styrning i en organisation för att utveckla strategier för att uppnå mål (Malmi & Brown, 2008).

Socialt ansvarstagande utvecklades 1969 och innefattade hur företag ska arbeta med sociala frågor (Carroll, 1991), det kommer vidare i uppsatsen benämnas som CSR. Efter att Brundtland rapporten utkom, vilket är en rapport för utveckling och miljö som utarbetats av världskommisionen år 1987, har miljöaspekten blivit mer uppmärksam och begreppet ”hållbar utveckling” fick sitt genombrott (Westermarck, 2013). Den nu vanligaste definitionen av hållbar utveckling är att ”tillfredsställa dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Westermarck, 2013). För att det skall uppfyllas så har man idag gått till att under begreppet hållbarhet inkludera miljömässiga, sociala och finansiella aspekter, ett så kallat ”Triple bottom line”, vidare benämnt TBL (Hart & Milstein, 2003). Begreppen CSR och hållbarhet syftar till att skapa lönsamhet genom minskad förbrukning och maximerad användning av resurser (www.ec.europa.eu).

Samhällets ökade medvetenhet och uppmärksamhet på ämnet hållbarhet har däremot ökat intresset för hållbarhetsredovisning (Barklund & Ljungberg, 2010). Hållbarhetsredovisningen är dock idag inte lika utvecklad som den finansiella rapporteringen.

Extern hållbarhetsredovisning används i större utsträckning idag och bidrar med legitimitet för företag, vidare finns ett antal ramverk för den externa hållbarhetsredovisningen (Gariga & Melé, 2004). Exempel på ett ramverk är Global Reporting Initiatives (GRI).

Vad det gäller det interna arbetet med hållbarhet hos företag, finns inte lika mycket empiriska studier och riktlinjer utarbetade, de som finns är inte heller fullständiga (Barklund & Ljungberg, 2010). Eftersom de interna studierna är få finns en avsaknad av forskning på hur ett framgångsrikt socialt arbete och miljöarbete skall kunna gå till inom en organisation. Med andra ord finns en begränsad koppling till ekonomistyrningen idag. Det interna hållbarhetsarbetet handlar om att inkludera hållbarhet företagets uppdrag, deras strategier samt företagets struktur och kultur. (Epstein, 2010) Det finns ett intresse hos företag att arbeta hållbart då påtryckningarna idag är större än tidigare, fler miljöbestämmelser finns utarbetade och de interna miljörelaterade kostnaderna är högre (International Guidance Document, 2005). Ett informellt tillvägagångssätt gällande socialt ansvarstagande skapar en medvetenhet i organisationen. Vidare kan det bidra med en konflikt för chefer när det gäller att uppnå de sociala målen då de inte återspeglas i det formella styrsystemet. (Durden, 2007)

1.2 Problemdiskussion

Att arbeta hållbart skapar legitimitet hos företag och skapar värde hos intressenter så som kunder, leverantörer och investerare (Gariga & Melé, 2004). Då mycket fokus redan lagts på den externa hållbarhetsredovisningen avser denna studie att fokusera på den interna aspekten av hållbarhet där det idag inte finns många empiriska studier inom området. Det vill säga, vi vill titta på hur ett företag kan integrera hållbarhetsmål i ekonomistyrningen och hur de kan utforma strategier för en hållbar ekonomistyrning i hela organisationen. SKF är ett stort och globalt företag och har under de senaste åren lagt stort fokus på sitt hållbarhetsarbete (wwf.se). Uppsatsen beskriver hur SKF arbetar med att implementera sitt hållbarhetsarbete i organisationens alla delar för att skapa förståelse och engagemang hos medarbetarna. I studien är SKF inte problemet men företaget illustrerar vissa frågor som kvarstår och visar framförallt vissa lösningsansatser. SKF Care är SKFs definition av hållbarhet och har som mål att införliva alla delarna i strategin och verksamheten. SKF har ett stort TBL fokus där det finansiella, miljömässiga och sociala arbetet är centrala. (SKF Annual report, 2012) Studien utgår från Malmi & Browns modell i sin artikel "Management Control Systems as a Package", vidare benämnt MCP. MCP bygger på tidigare teoretiska styrningsmodeller som kombinerats och utgör ett paket, och ska bidra till att organisationens mål uppföljs och uppfylls. (Malmi & Brown, 2008)

1.3 Problemformulering

Våra specifika frågeställningar är:

1. *Hur kan man bryta ner strategiska hållbarhetsprioriteringar i operativa och verksamhetsnära mål och aktiviteter? Hur inkluderas hållbarhetsarbete i verklig praxis?*
2. *Hur kan man sammanfatta allt detta och illustrera i Malmi & Browns modell?*

1.4 Studiens syfte

Syftet med vår studie är att undersöka SKF Care och undersöka hur det passar in Malmi & Browns MCP och hur hållbarhetsarbetet kan genomsyra hela organisationen. Genom att inkludera både ett teoretiskt och praktiskt perspektiv syftar studien till att skapa en djupare förståelse för hur hållbarhet integreras i företags ekonomistyrning och deras mål. Då vi studerar båda perspektiven önskar vi att bidra med hur ett företag kan integrera hållbarhet i ekonomistyrningen för att skapa strategier och mål för hållbarhet inom en organisation. Uppsatsen kommer även att beröra hur hållbarhetsaspekter kan inkluderas i verklig praxis i form av processer, det dagliga administrativa arbetet och i den operativa verksamheten i ett studerat företag. Det undersöks även hur man kan bryta ner hållbarhetsaspekterna till strategiska planeringar och skapa operativa verksamhetsnära mål och aktiviteter. Vidare studeras hur det styrs och hur allt hänger ihop för att uppnå en så kallad hållbar ekonomistyrning.

1.5 Avgränsning

Studien fokuserar på SKFs hållbarhetsarbete och främst SKF-Care. Vi har begränsat oss till att endast studera SKF. Vi kommer att fokusera på det interna hållbarhetsarbetet i verksamheten då det inte finns så mycket tidigare studier inom detta område. Vi kommer att ge en övergripande bild av hur SKF arbetar internt med hållbarhetsfrågorna och hur de kommuniceras ut i företaget. Vi har i vår studie fokuserat mer på chefsnivå, och inte lika mycket det operativa hållbarhetsarbetet. Vi har därför avgränsat oss till att endast intervjua chefer med befattningar inom hållbarhet, CSR samt finans.

Kapitel 2: Metod

I metodkapitlet beskrivs de metodval som gjorts för studien. Inledningsvis beskrivs val av undersökning följt av objekten vi valt att studera. Vidare presenteras hur vi har valt att samla in vår information till studien. Avslutningsvis ges en redogörelse för studiens tillförlitlighet och trovärdighet.

2.1 Studiens utformning och innehåll

För att svara på frågan i problemformuleringen har vi valt att göra en fallstudie. En fallstudie är en studie som kan avgränsas i tid och rum och fokuserar på en enhet (Jacobsen, 2006). Vår fallstudie baseras på ett företag. Studien kommer att omfatta hållbarhetsarbetet som bygger på ett hållbart företagande på en global marknad, samt hela MCP. Eftersom att vi ska undersöka ett företag och beskriva hur de implementerar hållbarhet i sin ekonomistyrning kan studien antas vara av deskriptiv karaktär. Det finns tidigare inga liknande studier inom just detta område, vilket gör att studien även kan antas vara av explorativ karaktär. (Jacobsen, 2006)

Vår fallstudie har en kvalitativ approach där personliga intervjuer med halvöppna frågor av nyckelpersoner inom företaget ansågs passande. *”Medan kvantitativ data opererar med siffror och storlekar, opererar kvalitativ data med mening. Mening förmedlas i huvudsak via språk och handlingar.”* Eftersom att vi inte använder en kvantitativ undersökning med flera företag tillåts vi inte att göra generella antaganden utifrån intervjuerna. (Ian Dey, 1993) Den praktiska studien kommer att utgå från de data som samlats in vid intervjuer som gjorts med chefer inom den valda organisationen och detta tillåter oss endast att göra antaganden för just den. Genom att endast studera ett företag kan vi mer detaljerat undersöka frågeställningen. Vår undersökning är utformad med utgångspunkt i vårt syfte som är uppdelat i två delar. Den första delen är vår huvudfråga och behandlar hur företag kan implementera hållbarhet i sin ekonomistyrning, det ger en mer generell och teoretisk bild. Den andra delen undersöker hur den valda organisationen arbetar med hållbarhet och hur de kan få in arbetet i MCP. Syftet är att ge en mer praktisk bild av hur det kan se ut i ett företag. För att svara på vårt syfte har vi använt oss av två undersökningsmetoder. Den första i form av vårt teoretiska ramverk som ligger till grund för att undersöka studiens båda syften. Vår andra metod som består av personliga intervjuer berör vald organisation och ska hjälpa oss att besvara vårt andra syfte.

2.2 Organisation och respondenter

SKF är ett stort, svenskt industriföretag på den globala marknaden som har ett känt välansett hållbarhetsfokus (wwf.se). SKF definierar i sin årsrapport sitt hållbarhetsarbete som ”SKF Care” som består av fyra delar; Business Care, Environmental Care, Employee Care och Community Care. Det finns även en produktportfölj som ligger mellan de två grupperna Business Care och Environmental Care med benämningen BeyondZero, se kapitel 4.2. Hållbarhetsarbetet i SKF är ett pågående arbete, där de har kommit betydligt längre i både Business Care och Environmental Care, men där man idag också börjat jobba mer aktivt med Employee Care och Community Care.

Under en gästföreläsning väckte en representant från SKF vårt intresse att studera SKF och deras hållbarhetsarbete. Eftersom SKF är välansedda och framgångsrika i branschen gällande sitt hållbarhetsarbete fanns en anledning till att studera hur detta arbete genomförs. Vidare fördes en diskussion med en representant på SKF, och det fanns även hos dem ett intresse att undersöka hållbar ekonomistyrning.

Intervjuerna har gjorts med åtta chefer som arbetar med någon form av hållbarhet inom SKF som är väsentliga för studien. Med hjälp av en kontaktperson fick vi förslag till vilka personer som skulle kunna vara relevanta att intervjua för att svara på vår problemformulering. Viktigt att nämna är att dessa respondenter arbetar inom olika delar av organisationen och inom olika områden för hållbarhet. Med hjälp av vår kontaktperson Petter Rönnborg, Manager Competence Development, kunde vi kontakta respondenter som besitter olika typer av kunskaper, vilket ansågs vara viktigt för att ge en helhetsbild av hela organisationens arbete med hållbarhet och styrning. Några av respondenterna arbetar inom Employee Care, några på säljavdelningar och några har bättre information om produktionen. Samtliga har god insikt i hållbarhetsfrågorna och SKF Care.

Namn	Befattning	Undersökningsmetod	Längd
Anders Hedbrandh	Director Group Compliance	Personlig intervju	45min
SimTee Lam	Employee Care Manager	Personlig intervju	45min
Henric Widén	Sales Unit Manager	Personlig intervju	50min
Inger Ericsson	Manager Group Controlling	Personlig intervju	55min
Jonas André	Project Coordinator	Personlig intervju	70min
Magnus Rosén	Portfolio Manager BeyondZero	Personlig intervju	45min
Ulf Andersson	EHS Manager	Personlig intervju	40min
Daniel Taube	Head of Sustainability & EHS	Personlig intervju	35min

Tabell 2:1 Respondenter (egentillverkad)

2.3 Datainsamling

2.3.1 Artiklar och tryckta källor

Teorin är främst baserad på artiklar och böcker. Artiklarna har identifierats vid Göteborgs universitets databaser "Business Source Premier", "Emerald" och "Science direct". Nyckelorden som använts för sökandet av artiklar var "implementing sustainability", "management control systems", "sustainability management", "corporate social responsibility" och "management accounting". Detta gjorde vi för att hitta artiklar som belyser både ekonomistyrning, hållbarhet samt implementering. Referenserna i artiklarna har även använts för att på så sätt finna de ursprungliga källorna och undvika tolkningsfel. Finansiell information samt information om SKFs hållbarhetsarbete har tagits från årsredovisningen från 2012 och SKFs hemsida.

2.3.2 Personliga intervjuer

Alla respondenter har intervjuats personligen på SKFs huvudkontor i Göteborg. En personlig intervju ger enligt Jacobsen (2006) en bättre helhetsbild och känsla över vad respondenten menar då man på ett bättre sätt kan ta del av betoningar och kroppsspråk.

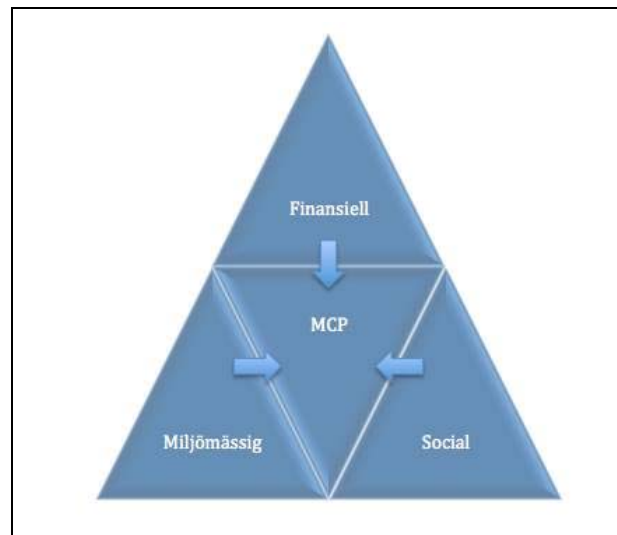
Vi kontaktade respondenterna via telefon för att boka tid med de flesta, men även med hjälp av mailkontakt efter respondenternas önskemål. Innan intervjun beskrevs problemformuleringen och Malmi & Browns artikel *Management Control system as a Package*, som studien grundar sig i. Artikeln skickades även för att ge respondenten möjlighet till en bättre förståelse för ämnet. Eftersom att det fanns svårigheter att i förväg sätta sig helt in i vad respektive respondent arbetade med så valde vi att hålla intervjuerna halvöppna. Då kunde respondenten fritt tala om de egna arbetsuppgifterna, hur de arbetar med respektive del i MCP samt hur det kunde kopplas till SKF Care. För att underlätta förståelsen av MCP var Malmi & Browns bild på MCP medtagen, se figur 3:5 nedan. För att försäkra oss om att den insamlade datan skulle vara tillförlitlig spelades alla intervjuerna in och transkriberades sedan för att kunna användas som underlag i uppsatsen. När vi sedan strukturerade upp datan som insamlats från respondenterna under intervjuerna skapades en tabell. Vi gjorde då en karta över respektive del i MCP och delade upp vad respondenterna sade i varje del av paketet som i sin tur delades upp i antingen miljömässiga, sociala eller finansiella aspekter för att få med TBL fokus. Detta gjordes vi för att underlätta strukturering och överblick inför analys och empiri.

2.4 Studiens kvalitet

För att en studie ska ha så bra kvalitet som möjligt, måste författarna vara kritiska till var källorna kommer ifrån och vem som samlat in dem (Jacobsen, 2006). För att skapa en bredare och mer tillförlitlig bild av ämnet har vi använt oss av ett flertal forskares teorier som mynnar ut i den artikel vi valt att utgå ifrån i vår studie. Vi har även gått tillbaka till den ursprungliga källan i artiklarna för att minska risken för tolkningsfel under arbetets gång. Det finns dock risk för att vi inte fått en fullständig bild av hur Malmi & Browns (2008) artikel växt fram. En annan svaghet som kan finnas i vår studie är att vi inte kollat på vidare forskning som uppkommit om MCP efter Malmi & Browns (2008) artikel. Vidare utgår vi från att respondenterna i intervjuerna förmedlat riktig information om SKF. Viktigt att beakta är att det alltid finns en risk för missförstånd vilket kan leda till att fel följdfrågor ställs till respondenten. Vidare finns risk för att respondenten inte uppfattat frågan eller problemformuleringen korrekt och kan därför uppges ett svar som inte belyser det författarna avsåg.

Kapitel 3: Teori

I teorikapitlet kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Kapitlet är uppdelat i tre delar. Den första delen av kapitlet beskriver ekonomistyrning och hur den vuxit fram. Därefter följer en beskrivning av hållbarhet och socialt ansvarstagande och kapitlet avslutas med tidigare forskning av hur implementering av hållbarhet i ekonomistyrningen kan ske.



Figur 3:1 Hållbar ekonomistyrning (egentillverkad)

Forskare inom ekonomistyrning har utvecklat olika typer av ekonomistyrningsmodeller. År 2008 gjorde Malmi & Brown en studie där olika teorier sammanfattades till ett enda paket, MCP. MCP utvecklades i syfte att få med alla styrningsmetoder för att få en organisation att arbeta med mål och strategi (Malmi & Brown, 2008). CSR och sustainability har också fått mer uppmärksamhet där standarder utvecklats som företag kan tillämpa för ett mer hållbart företagande. Dessa standarder har på senare tid mynnat ut i TBL, där finansiella, miljömässiga och sociala aspekter korrelerar. Ju mer dessa tre delar överlappar varandra, desto mer hållbar är organisationen. (Westermarck, 2013) Figuren illustrerar hur TBL kan flyttas in i MCP och överlappa varandra i ett företag för en hållbar ekonomistyrning, där företaget har lyckats implementera hållbarhetsstrategier och mål i ekonomistyrningen.

3.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning kan definieras som "processen chefer använder sig för att försäkra sig om att resurser framställs och används på ett effektivt sätt i fullgörandet av organisationens mål" (Anthony, 1965). Begreppet kontroll differentierades därefter och delades upp det i tre delar. Det finns problem vid distribuering av rättvisa belöningar hos organisationer när individer tillsammans skapar en produkt. Om inte rättvisa belöningar görs kommer de anställda att ändra sitt beteende, vilken i sin tur kan skada organisationen på lång sikt. (Ouchi, 1979) Vidare finns tre olika grundläggande mekanismer som organisationen kan identifiera för att hantera styrningsproblem, detta illustreras i figur 3:2. Marknader hanterar det första styrproblemet genom förmågan att precisera, mäta och belöna individers prestationer. Det andra styrproblemet, byråkratier, förlitar sig på en mix av utvärderingar med en socialiserad acceptans för gemensamma mål.

Det sista styrproblemet klaner förlitar sig på en relativt komplett socialiserad process som effektivt eliminerar målinkongruens. (Ouchi, 1979)

<i>Social and Informational Prerequisites of Control</i>		
Type of Control	Social Requirements	Informational Requirements
Market	Norm of Reciprocity	Prices
Bureaucracy	Norm of Reciprocity Legitimate Authority	Rules
Clan	Norm of Reciprocity Legitimate Authority Shared Values, Beliefs	Traditions

Figur 3:2 Sociala och upplysande förutsättningar för kontroll (Ouchi 1979)

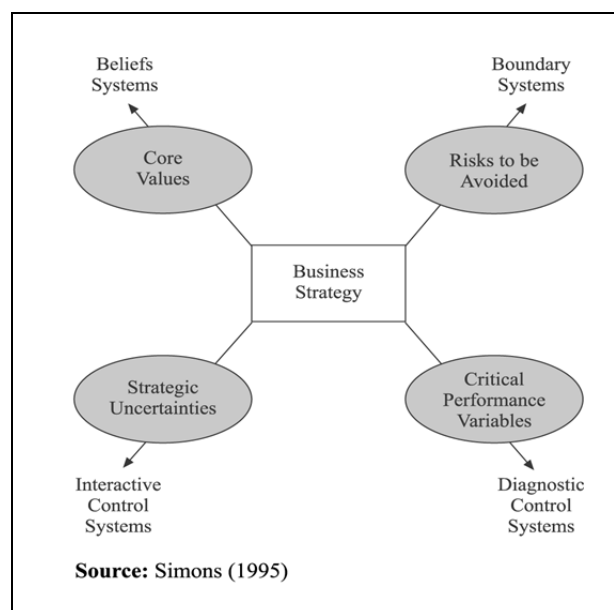
Val av kontrollsystem och omfattningen av delegationen i en organisation diskuterades därefter (Baliga & Jaeger, 1984). Artikeln bygger bland annat på Ouchis (1979) grundläggande mekanismer för kontroll, men styrningsmodellen delades upp i två typer och två mål, se figur 3:3. Typerna av kontroll består av den formaliserade byråkratiska kontrollen och den kulturella kontrollen, målen av kontroll är utfall och beteende. Kombinerar dessa får vi fyra olika typer av konstellationer som beskriver tillvägagångssätt för att uppnå kontroll. (Baliga & Jaeger, 1984)

Comparison of Bureaucratic and Cultural Control Mechanisms		
OBJECT OF CONTROL	TYPE OF CONTROL	
	Pure bureaucratic/ formalized control	Pure cultural control
Output	Formal performance reports	Shared norms of performance
Behavior	Company manuals	Shared philosophy of management

Figur 3:3 Jämförelse av byråkratiska och kulturella kontrollmekanismer (Baliga & Jaeger, 1984)

Vidare diskuterar Robert Simons i sin "Levers of control" (1995) hur chefer använder styrsystem som spakar för att kunna förändra och förnya sin strategi. Styrsystem skapar förståelse för organisationens vision och strategi och hjälper till att formalisera värderingar och begränsa medarbetares befogenheter. Man arbetar aktivt med att uppdatera strategin och att kommunicera ut den till de anställda i form av mål och tidsscheman för att försäkra sig om ett fortsatt arbete med strategin. Styrsystemen är uppdelat i fyra delar och beskrivs som viktiga hävstänger för att hantera interna och externa förändringar samt för effektivisering av organisationen, se figur 3:4. Den första delen i Simons (1995) teori kallas "Belief system" och består av en gemensam tro och karaktäriseras av syfte och riktning.

Det är kärnvärdet i organisationen som formar styrsystemet och består av affärsidé, vision och syfte. Ett "Belief system" skapar förståelse för strategiska handlingar som organisationen gör och ger drivkraft och vägledning för de anställda. Nästa del kallas för "Boundary system" och består av klara regler och begränsningar som ska fungera som stöd för att utföra ett arbete och undvika risker. Det kan vara föreskrifter i form av "Code of conduct", strategiska planeringssystem och budgeteringssystem. Genom att sätta upp formella begränsningar i form av behörigheter och befogenheter tillåter man individens kreativitet inom ramarna för frihet och försäkras sig om att de önskade handlingarna följs. "Diagnostic control systems" är det tredje styrsystemet och fungerar som ett feedback- och övervakningssystem för att snabbt upptäcka och korrigera avvikelser från prestationer och mål och minska risken för att de inte uppnås. Styrningsmodellen används för att uppnå mål genom att man skapar motivation, tillhandahåller resurser och informerar. Det sista kontrollsystemet som kallas för "Interactive control system" bygger på regelbunden kommunikation mellan chefer och medarbetare där chefer personligen involverar sig i aktiviteter rörande olika beslut och där huvudkontoret ser sig själva som en serviceorganisation. Ett interaktivt system är bra då chefer får en bättre inblick i organisationen och kan försäkra sig om att alla medarbetare förstår varför styrningen ser ut som den gör. Med detta kontrollsystem uppmuntras nya idéer och strategier i form av regelbundna uppföljningsmöten och handlingsplaner. (Simons, 1995)



Figur 3:4 Simons Levers of control (Simons 1995)

En ny typ av dimension adderades därefter till de tidigare teoretikernas teorier där kontroll delades upp i två delar, "management control" och "strategic control". De menar att "management control" hanterar medarbetarnas beteende. "Det är människorna i organisationen som får saker att hända. Ett management control system är nödvändigt för att skydda sig mot riskerna att människor kommer att göra något som organisationen inte vill att de ska göra eller borde göra. Om organisationen alltid kunde förlita sig till att de anställda alltid handlar i organisationens intresse skulle ingen ekonomistyrning behövas" (Merchant och Van der Stede, 2012).

Enligt denna teori finns det fyra byggstenar inom ekonomistyrningen; resultatstyrning, handlingsstyrning, social styrning och kulturell styrning. Styrningsmodellerna ska styra de anställda att arbeta i enlighet med organisationens intresse. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Grundidén med resultatstyrning är att sätta upp mål för sina anställda men att inte tala om hur de ska nå målen. De anställda har en stor handlingsfrihet för att uppnå målen och kan vid bra resultat bli belönade, men vid sämre resultat bli bestraffade. Konsekvenserna kommer då att påverka deras handlingar och motivera de anställda att uppnå målen. Genom att koppla belöningen till det önskade resultatet skapar man motivation hos den enskilda individen där denne kan påverka resultatet. För att resultatstyrning ska kunna vara effektivt så krävs det att den anställda har kunskap om det önskade resultatet, har möjlighet att kunna påverka resultatet samt att det även ska vara möjligt att mäta kontrollerbara resultat effektivt. Dock kan resultatstyrning skapa incitament för att manipulera resultat för att uppnå belöning. Denna typ av styrning fungerar bäst när självständighet och kreativitet står i fokus i organisationen. Handlingsstyrning öppnar inte upp för kreativitet och självständighet, utan används med fördel i standardiserade arbetssätt och kräver lite övervakning. Denna typ av styrning används ofta i byråkratiska organisationer, då den tillämpas genom direkt styrning och där det finns klara regler och riktlinjer för hur arbetet ska genomföras. Vidare hålls de anställda fullt ansvariga för sitt eget agerande. Fördelen med handlingsstyrning är att företaget inte blir lika beroende av en specifik anställds kunskap, utan att den lätt kan "bytas ut". Kunskapen dokumenteras och organisationen skadas inte märkbart vid bortfall av en enskild individ. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Social styrning utgår från den anställdas naturliga beteende att kontrollera och motivera sig själv. Den sociala styrningen antar att den anställde styrs av vad som är rätt och fel och blir tillfredsställd av att göra ett bra jobb som gynnar organisationen. För att kunna utnyttja denna typ av styrning krävs ett noggrant urval samt placering av anställda, vidare krävs motivation för att underhålla social styrning. Det kan göras genom till exempel utbildning och tillhandahållandet av nödvändiga resurser. Dock är denna typ av styrning inte tillräcklig på egen hand, utan fungerar ofta som ett komplement till ovanstående styrningsmodeller. En kultur i ett företag består av normer och värderingar som ofta bygger på traditioner inom organisationen och det samhälle där företaget verkar. Kulturell styrning är en mindre formaliserad styrning som fungerar bäst då personalen kontrollerar varandra. Ofta kan ett företag arbeta med "Code of conduct", vilket är "Code of conduct" koder inom företaget där anställda styrs mot en viss typ av attityd som hjälper till att forma kulturen. Det är viktigt vid kulturell styrning att kulturen genomsyrar hela organisationen för att undvika subkulturer som arbetar mot varandra och mot företagets bästa. För att bibehålla en stark kultur är det viktigt att vara konsekvent med "Tone at the top", etik och moral ska vara lika uppifrån och ner i organisationen för att vara trovärdig. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Tight kontroll definieras som bra kontroll och uppnås när sannolikheten är hög att organisationens mål uppnås eller när det är låg sannolikhet att stora ofördelaktiga överraskningar uppstår. Riskerna är därmed låga och det råder hög grad av säkerhet att de anställda agerar till organisationens fördel.

Chefer använder sig ofta av en eller flera styrningsmodeller i kombination för att uppnå tight kontroll, de kan fungera som komplement genom att överlappa varandra. En organisation uppnår en tight resultatstyrning då målen är väldefinierade och mätbara samt att det önskade resultatet är känt hos medarbetarna. Det är viktigt att chefer är införstådda med organisationens sanna mål för att en tight resultatkontroll ska vara uppnåbar. Dessutom måste målen kommuniceras ut på ett bra och tydligt sätt, de anställda ska vara väl insatta och ha en tydlig förståelse för vad de förväntas göra. Förståelsen uppnås genom att alla berörda enheter inom organisationen har tillgång till samma information och är införstådda med de önskvärda prestationerna och målen. Likt resultatstyrning uppstår tight handlingsstyrning genom att handlingarnas definition stämmer överens med önskvärt resultat samt att de är specifika och väl kommunicerade. I en tight social styrning som ligger på individnivå överlappar ofta organisationens mål med de anställdas personliga mål. Genom belöningar och bestraffningar till de anställda efter prestation så uppnår organisationen en högre effektivitet. (Merchant & Van der Stede, 2012)

3.2 Management Control system as a Package

Trots att de olika styrningsmodellerna i teorin beskrivs separat, så är control system, vidare benämnt MCS, i praktiken en kombination av en eller flera styrningsmodeller. *“Dessa system, regler, rutiner, värderingar och andra aktiviteter ledningen infört för att anställas beteende bör kallas ekonomistyrning”*. (Malmi & Brown, 2008) Studeras dessa system individuellt kan det påverka organisationens slutsatser på ett annat sätt än om man hade studerat systemen tillsammans. Genom att inkludera flera styrningsmodeller skapas en bredare förståelse av MCS som ett paket, MCP, det kan underlätta utvecklingen av bättre teorier och hur man utvecklar kontroller för att uppnå organisationens mål. Man måste man skapa förståelse för helheten i ett MCP, och hur de individuella systemen fungerar i kombination. MCP är ett stort system och svårt att studera empiriskt eftersom det utgör en hög grad av komplexitet. (Malmi & Brown, 2008). Syftet med MCP är att illustrera att organisationer kan tillämpa flera olika kontroller och styrsystem samtidigt för att anpassa handlingar till organisationens mål. Paketet bygger på verktyg, system och metoder som chefer kan använda för att styra medarbetares beteenden till vad som ligger i organisationens intresse. De individuella systemen har ofta använts vid olika tidpunkter och för olika ändamål och använder vi alla systemen som ett paket får vi en bredare och mer inramande styrmodell, se figur 3:5. (Malmi & Brown, 2008)

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 3:5 MCP (Malmi & Brown, 2008)

MCP är uppdelat i fem grupper, nedan beskrivs var och en.

Kulturella kontroller

Organisationskultur kan definieras som "Den uppsättning av värderingar, övertygelser och sociala normer som tenderar att delas av dess medlemmar och i sin tur påverkar deras tankar och handlingar". Den kultur som existerar inom en organisation kan ibland ligga utom chefers kontroll, dock utgörs inte det av ett sämre styrsystem när det används för att reglera beteenden. Inom gruppen kultur finns tre delar, värdebaserad kontroll, symbolbaserad kontroll och klankontroll och beskrivs nedan. (Malmi & Brown, 2008) Värderingar bygger i artikeln på Simons (1995) resonemang kring "Belief systems". Kärnvärdena i organisationen kan kopplas ihop med organisationens strategi. "Det uttryckliga uppsättning organisatoriska definitioner som chefer formellt kommunicerar ut för att ge grundläggande värderingar, ändamål och inriktning för organisationen." (Malmi & Brown, 2008) Vidare grundar sig symbolbaserad kontroll på hur organisationen byggt upp det visuella, gällande byggnader, kontor, klädkoder och hur man eventuellt utvecklat en viss typ av kultur inom organisationen. Klaner består av subkulturer, mikrokulturer eller individuella grupper inom organisationen. (Malmi & Brown, 2008) Klankontroll beskrivs även på samma sätt och menar att människor ofta vill definiera sig själva och tillhöra en grupp baserat på till exempel på organisatoriska enheter och divisioner där man har gemensamma värderingar och sätt att utföra handlingar på (Merchant & Van der Stede, 2012).

Planering

Planering är en form av kontroll i förhand som bygger på att möjliggöra samordning mellan individens och organisationens mål. Det handlar inte endast om att sätta upp mål, utan de anställda ska även styras för att målen ska bli uppnåbara, man styr med andra ord de anställdas beteenden. Planeringen delas in i två grupper, långsiktiga planer och handlingsplaner. Långsiktig planering har en mer strategisk inriktning av mål och prestationer på längre sikt. Handlingsplaner handlar däremot om att lägga fram en taktisk plan över de mål som ska uppnås under en tolv månadersperiod. (Malmi & Brown, 2008) Planering och budgetering tillsammans utgör en resultatstyrning, planering kan dock göras utan att referera till finansiella mål till skillnad från budgetering (Merchant & Van der Stede, 2012).

Inom strategisk planering kan chefer styra anställdas handlingar och beteenden genom olika projekt i form av operationell planering. Planeringen behandlas som ett separat system i MCP, och det är viktigt att hålla isär planering från framtida aktiviteter och processer som syftar till att bygga upp anställdas åtaganden. (Malmi & Brown, 2008)

Cybernetiska kontroller

Är ett informationssystem som används för att upptäcka oönskade avvikelser i form av beteenden och aktiviteter som strider mot vad som ligger i organisationens bästa intresse (Malmi & Brown, 2008). En definition av cybernetisk kontroll är "*Genom cybernetiska, menar vi en process där en återkoppling representeras med hjälp av standarder för att mäta prestanda, jämföra denna prestation till standarder, återkoppling av information om oönskade varianser i systemet och modifiera beteenden*" (Green and Welch, 1988).

Inom cybernetiska kontroller har fyra olika delar identifierats. Den första delen är budgetering som är en central del och en grund för MCS i de flesta organisationer. Det beror på att den har en förmåga att utgöra en omfattande plan som tjänar många syften och kan användas för både trendanalys och prognoser. Ytterligare en del utgörs av finansiella styrmått som används för att hålla anställda ansvariga för specifika finansiella mått som kan vara relaterade till budgeteringsprocessen. Vidare blir den tredje delen icke finansiella mått allt viktigare i organisationer, de kan användas för att hantera de brister som finns i de finansiella måtten och identifiera orsaker till prestationer. Den sista delen består av både finansiella och icke finansiella styrmått och kallas för hybridsystem. Ett hybridsystem som under lång tid har använts är Management by objectives (MBO), men som idag domineras idag av balanserade styrkort (BSC). (Malmi & Brown, 2008) Ett BSC ger möjlighet att ge vidare perspektiv genom att man kollar på kundperspektiv, processperspektiv, utvecklingsperspektiv, humanperspektivet och inte enbart det finansiella perspektivet. Vidare menar de att de olika perspektiven ska stödja varandra och skapar en balans mellan kort och lång sikt, det skall även finnas kopplingar mellan strategier och mål. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Belöning och kompensation

Belöningsystem syftar till att motivera och öka prestationerna hos en individ eller en grupp i en organisation. Det i sin tur bidrar till att mål och prestationer överlappar med vad som ligger i organisationens bästa intresse. (Malmi & Brown, 2008) Den vanligaste formen av belöning är löneförhöjning och bonusar, men kan även vara av icke-monetär karaktär. De monetära kan bestå av lön och bonus och de icke monetära kan utgöras av befordringar, makt och självständighet. Belöningsystem kan delas upp som positiva och negativa, där positiva belöningar syftar till saker som medarbetare uppskattar. Vidare kan negativa belöningar betraktas som bestraffningar om inte målen uppnåtts, och syftar till saker som individen inte uppskattar, till exempel degradering, offentlig förnedring och avsaknad av löneökning. (Merchant & Van der Stede, 2012)

Administrativa kontroller

Administrativa kontroller beskrivs som direkta styrsystem som innefattar organisering av individer och grupper. De gör anställda ansvariga för sitt beteende genom att specificera hur arbetsuppgifter ska utföras vilket även inkluderar övervakning av dessa beteenden.

Administrativa kontroller delas upp i tre grupper. Den första delen utgör riktlinjer och rutiner och används för att på ett byråkratiskt sätt hantera de processer och beteenden som finns i en organisation. De innefattar standardrutiner och praxis samt regler och policys. (Malmi & Brown, 2008) I handlingsstyrning spelar riktlinjer och rutiner en stor roll. Exempel på dessa är beteendemässiga begränsningar, granskning före handling och ansvar för de egna handlingarna. (Merchant & Van der Stede, 2012) Vidare behandlar styrningsstrukturen i organisationer styrningen och hur den är sammansatt samt beskriver hur samordningen ser ut både vertikalt och horisontellt. Strukturen innefattar formalitet, aktualitet och ansvar inom organisationen. Organisationsdesignen är den sista gruppen och ger en överblick över hur organisationen ser ut, dess struktur och syftar till att uppmuntra vissa typer av kontakter och relationer. En organisation kan genom att använda organisationsstruktur specialisering och kontroll främja och minska skillnader i beteende samt öka förutsägbarheten. (Malmi & Brown, 2008)

3.3 Hållbarhet

Det finns globala utmaningar med hållbar utveckling, men genom att titta på det på ett affärsmässigt sätt kan företag identifiera strategier och metoder som bidrar till en hållbar värld och samtidigt skapar värde för intressenter. Idag finns ingen ekonomistyrning som helt exkluderar hållbarhet. (Hart & Milstein, 2003) I en hållbar global ekonomi ska flera aspekter kombineras; den långsiktiga lönsamheten, det etiska beteendet, social rättvisa och miljönyttan och det är vid implementering av hållbarhet viktigt att inkludera alla fyra aspekter (globalreporting.org). Det blir allt viktigare för företag att visa sin ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan för att förbättra och bibehålla goda relationer till sina intressenter då hållbarhet är en högaktuell fråga i dagens affärssammanhang. Det har lett till att ramverk utvecklats för att företag skall kunna kommunicera hållbarhetsfrågor externt på ett tydligt sätt. (Westermark, 2013)

GRI är en ledande organisation inom ämnet hållbar utveckling. Den främjar användandet av hållbarhetsredovisning som ett sätt för företag att bli mer hållbara och bidra till en mer hållbar utveckling. Principerna syftar till att hjälpa organisationer att styra mot ett mer hållbart företagande. Tillämpar ett företag dessa principer och uppfyller kraven kan de certifieras i sex olika nivåer, från C till A+ där A+ är det högsta. (globalreporting.org) EMAS är en opartisk miljörevisionsordning och ett miljöledningssystem som EU skapat för att en organisation ska skapa trovärdighet. EMAS bidrar till ett konkurrenskraftigt globalt varumärke och skapar värde för intressenter då det visar att organisationen tar hänsyn till miljön. EMAS bygger på ISO 14001, som är en miljöstandard, dock är EMAS mer utförlig. (emas.se)

3.3.1 CSR

Det finns för tillfället ingen universal definition av begreppet CSR och meningarna är idag delade. Det finns flera olika synsätt av vad CSR innebär. Vissa anser att CSR innebär företagets juridiska ansvar ur en legal synvinkel. Vissa andra påstår att CSR kan beskrivas som företagets ansvar till samhället och innebär att företaget har ett ansvar i de länder där företaget verkar.

Samhällsansvaret innebär inte främst det juridiska ansvaret utan syftar istället till vad företaget berättigas att göra som en god samhällsmedborgare ur en etisk synvinkel. (Gariga & Melé, 2004) En vanligt förekommande definition av CSR, kommer från Commission of the European Communities (2011) *"Företagens ansvar för sin påverkan på samhället"*. För att uppnå sitt sociala ansvarstagande måste då företaget *"ha en process för att integrera sociala, miljömässiga, etiska mänskliga rättigheter och konsumentfrågor i sin verksamhet och kärnstrategi i nära samarbete med sina intressenter"* (europe.eu). World Business Council for sustainable development definierar socialt ansvarstagande som *"CSR är det fortsatta engagemang med företag för att bidra till ekonomisk utveckling genom att samtidigt förbättra livskvaliteten för de anställda och deras familjer samt av samhället och samhället i stort"* (wbcsd.org). Många ser arbete med CSR synonymt med välgörenhetsarbete och andra förknippar det med att företaget har en social medvetenhet. Arbetar ett företag aktivt med socialt ansvarstagande kan det även skapa legitimitet och pålitlighet hos företagets intressenter och kan fungera som en informationskälla för dessa. (Gariga & Melé, 2004) Exempel på CSR aktiviteter är anti-korruption, miljö, hälsa & säkerhet samt "Code of conduct" (Welford ET AR., 2007).

CSR kan vara problematiskt då företaget tvingas att ställning till olika behov, det är komplext då många aspekter vägs in i etiken. Olika synsätt finns i olika områden där företaget verkar, och det är då svårt att bemöta de olika krav och önskemål som kan uppstå. (Westermarck, 2013) Det kan vara svårt att mäta socialt ansvarstagande eftersom det finns många olika definitioner på CSR (Durden, 2007). Det kan också vara svårt att skapa CSR index, man bör därför vara kritisk till att mäta insatser för CSR (Gjølberg, 2009). Idag finns endast en begränsad hänsyn till socialt ansvarstagande hos företag gällande hur det anpassas till en organisations ekonomistyrning (Durden, 2007).

FN global compact består av tio principer som är uppdelade i fyra grupper; mänskliga rättigheter, arbets- och anställningsförhållanden samt miljö och anti-korruption. Principerna lanserades i juli 2010 och har till syfte att skapa en grund för implementering av policys för hållbart företagande. Organizaton for Economic Co-operation and Development (OECD) har arbetat fram riktlinjer för ett socialt ansvarstagande hos multinationella företag. I korthet kan OECD:s riktlinjer sammanfattas till att företagen som tillämpar riktlinjerna ska respektera mänskliga rättigheter, bidra till en hållbar utveckling samt medarbetarnas utveckling. (regeringen.se)

3.3.2 Triple bottom line, TBL

"Ett hållbart företagande är det som bidrar till en hållbar utveckling genom att samtidigt leverera ekonomiska, sociala och miljömässiga fördelar-en så kallad triple bottom line" (Hart & Milstein, 2003).

TBL består av tre delar, "människa, lönsamhet och miljö" och fungerar som en länk mellan finansiell redovisning och hållbarhetsredovisning. Den behandlar inte endast den ekonomiska tillväxten, utan även miljömässig hållbarhet och social hållbarhet. (sustainableperspectives.sebgroup.com)

De tre delarna ska integrera med varandra, och ju mer de överlappar varandra, desto mer hållbar är organisationen, se figur 3:6. Det inträffar när organisationen lägger lika stor vikt vid alla tre delarna (Westermarck, 2013). Enligt intressentteorin skall företag inte bara ta hänsyn till de finansiella faktorerna, utan även väva in de sociala och miljömässiga aspekterna för att slå samman alla berörda parter intressen (sustainableperspectives.sebgroup.com).



Figur 3:6 Triple Bottom Line (hotsitepetrobras.com)

3.4 Implementering av hållbarhet

Det finns problem som företag kan stöta på vid implementering, flera forskare anser att målet för socialt ansvarstagande ofta är en fasad eller en förbättring av företagsbilden snarare än en önskan att vara ansvarig. Vidare säger han att ”Det verkar som om socialt ansvar uppfattades huvudsakligen som en extern bildfaktor och är mera delaktiga i företagets ägare snarare än en intern faktor i avseende att påverka själva affärsverksamheten”. (Durden, 2007) Det finns även utmaningar gällande integration av hållbarhet i stora, komplexa vinstdrivande företags beslutsfattande. En strategisk hållbarhetsmodell för den dagliga verksamheten som beskriver hur chefer kan använda sig av konkreta aktiviteter för att förbättra både lönsamhet och hållbarhet i en organisation finns då utvecklad. Vidare bör processen för hållbarhetsstrategier innefatta identifiering och försiktig mätning av nyckeltal för de olika resurserna och processerna. (Epstein, 2010)

Det finns en paradox vid implementering av hållbarhet i den operationella verksamheten och i investeringsbeslutsfattandet mellan de sociala, miljömässiga och finansiella målen. Målen och behoven i de tre faktorerna är på kort sikt ofta motstridiga, även om de på lång sikt gynnar varandra och organisationen och skapar win-win situationer. Många finansiella mått är ofta kortsiktiga medan många sociala prestationer ofta mäts på lång sikt. De är ofta immateriella och svåra att kvantifiera samt att processen för socialt arbete är lång. För att implementationen ska vara framgångsrik krävs en grundtro på att ”vi gör det rätta, och det är bra för verksamheten”. Genom att organisationskulturen genomsyras av hållbarhetsvärderingar kan medarbetaren motiveras till hållbara beslut. Vidare kan organisationen förstärka den hållbara kulturen genom att rekrytera nya anställda med passion och ett engagemang i hållbarhet, vilket i slutändan leder till ett hållbart företagande. (Epstein, 2010)

Vid implementering av hållbara styrmått internt i ekonomistyrningen i en organisation finns det några grundläggande problem som uppstår. Det första problemet som uppstår är att man måste avgöra om det är ett verktyg för implementering av en hållbarhetsstrategi eller en formulering. Det andra problemet som måste beaktas är om man ska behandla hållbarhetsåtgärder som en enda enhet, eller om man ska separera det i kategorierna miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Detta skulle kunna bestämmas genom en formulering av strategi i organisationen. En tredje aspekt som måste diskuteras är om arbetet med hållbarhet behandlas av en enda enhet eller om det fördelas ut på företagsledare. Det gäller att balansera hållbarhetsmålen med de finansiella målen för att minska risken för att de strategiska hållbarhetsmålen blir en separat del av verksamheten. (Gates & Germain, 2010) Ett informellt tillvägagångssätt gällande CSR bidrar med konflikter för chefer när det gäller att uppnå de sociala målen då de ofta inte återspeglas i det formella styrsystemet (Durdan, 2007).

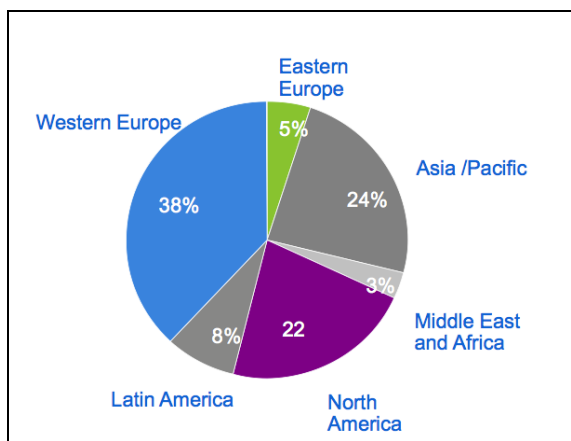
Företag kan med hjälp av hållbara balanserade styrkort kan översätta verbalt formulerade strategier till operativa termer. De kan ses som verktyg för strategisk styrning där flera olika perspektiv behandlas, det finansiella perspektivet och även miljöfaktorn i form av sociala och miljömässiga aspekter. Genom dessa perspektiv skapar man länkar mellan olika enheter inom organisationen. Med hjälp av det hållbara balanserade styrkortet ska det effektivisera den miljömässiga och finansiella tillväxten. Styrkortet anses som ett starkt och bra verktyg för implementering av hållbarhet i ekonomistyrningen. (Figge m.fl., 2002)

Kapitel 4: Företagspresentation

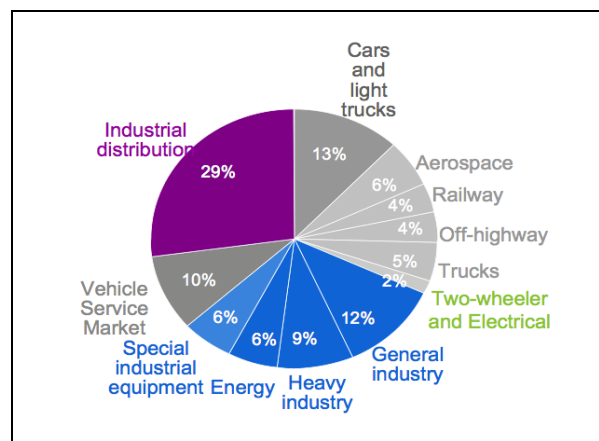
I detta kapitel beskrivs SKF som organisation och hur de arbetar med hållbarhet. Syftet med det är att underlätta förståelsen av studien för läsaren och ge förkunskaper inför fortsatt läsning.

4.1 SKF

SKF grundades år 1907, och redan 1920 hade SKF etablerat sig världen över. Idag finns SKF på 140 platser i världen med tillverkning i 28 av dem och försäljning bedrivs i 130 länder. SKF verkar inom flertalet industrier, till exempel flyg, vindkraft, metall och fordonsindustrin. (Annual report SKF, 2012) Nedan visas nettoförsäljningen under 2012 geografiskt och uppdelat på respektive industri.

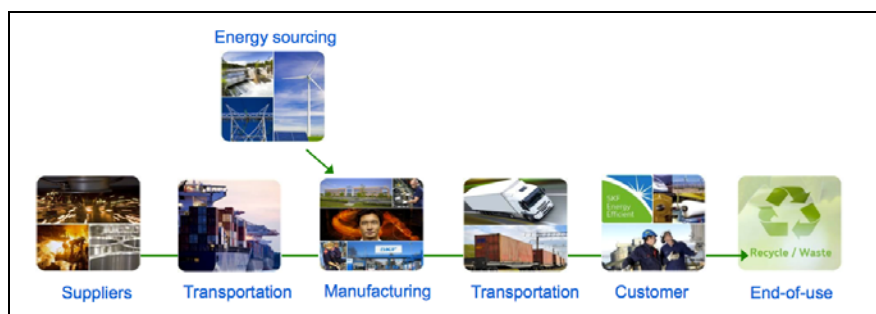


Figur 4:1 Nettoförsäljning 2012
(Annual report, 2012)



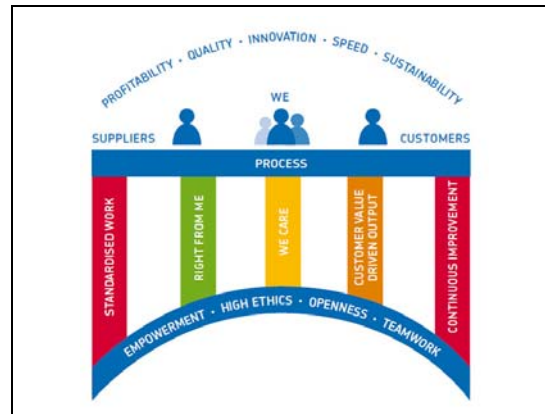
Figur 4:2 Nettoförsäljning 2012
(Annual report, 2012)

SKF erbjuder teknisk kunskap och kompetens inom fem områden för att skapa kompletta sortiment av produkter, lösningar och tjänster. SKF vill med dessa öka prestandan och minska totalkostnaden. De fem områdena är lager och lagerenheter, tätningar, mekatronik, service och smörjsystem. (Annual report SKF, 2012) Det finns tre stycken områden inom SKF som hanterar hela livscykeln för produkten, se figur 4:3. ”SKFs verksamhet är organiserad i tre affärsområden: Strategic Industries, Regional Sales and Service, och Automotive. Därutöver finns sju koncernstabsenheter: Group Finance and Corporate Development, Group Technology Development, Group Legal and Sustainability, Group People and Business Excellence, Group Purchasing, Group Communications and Government Relations samt Group Business Transformation.” (skf.com)



Figur 4:3: Produktlivscykeln (Power point ”SKF Sustainability”)

Business Excellence är ett pågående kvalitets och effektiviseringsarbete i syfte att bygga och förbättra företagskulturen som har ambitionen att involvera alla medarbetare. Kulturen bygger på fem grundprinciper; standardiserat arbete, rätt från mig, vi bryr oss, värde för kunden och ständig förbättring, se figur 4:4. För medarbetarna finns även ett miljö-, hälsa- och säkerhetssystem som ska säkerställa miljö-, hälsa- och säkerhetsstandarder för de anställda även kallat EHS. (Annual report SKF, 2012)



Figur 4:4 Företagskulturen (investors.skf.com)

SKF har ett stort TBL fokus i sitt hållbarhetsarbete från strategi till handling, de vill få med alla tre aspekter av hållbarhet; de miljömässiga, sociala och ekonomiska. SKF är GRI certifierade med A+, som innebär att de uppfyller GRI-kraven mycket väl. (Annual report SKF, 2012)

4.2 SKF-Care

SKF Care är ett samlingsnamn för SKFs arbete med att implementera hållbarhet i hela organisationen. SKF Care kan delas in i fyra delar; verksamhet, miljö, medarbetare och samhälle, se figur 4:5. För att skapa långsiktigt värde i organisationen är målet att införliva alla fyra delar i strategin och verksamheten. SKF följer ett antal internationella erkända externa principer och riktlinjer som syftar till att utveckla arbetsmetoder som är hållbara och etiska. FN:s Global Compact-initiative som SKF deltar i består av principer gällande mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och anti-korruption. SKF följer även riktlinjer i OECD som syftar till att skapa samarbete industriella länder emellan, de stödjer även internationella handelskammaren. (Annual report SKF, 2012)



Figur 4:5 SKF Care (Annual report, 2012)

4.2.1 Business Care

Verksamhetsdelen av SKF Care syftar till att genom etiska standarder ge värde för aktieägarna i form av avkastning samt att leverera starka finansiella resultat, fokus ligger här på kunden. För att försäkra sig om att SKFs leverantörer följer de etiska riktlinjer, miljö och säkerhetspolicys som SKF står för använder sig koncernen av ett antal strategier och verktyg för att garantera att inköpsprocessen och leverantörskedjan verkar ansvarsfullt. Vidare använder sig SKF av en så kallad anti-trust policy för att motverka bedrägerier och anti-korruption i alla affärsrelationer. (Annual report SKF, 2012)

4.2.2 Environmental Care

Miljöomsorgen handlar om att minska miljöeffekterna från både den egna verksamheten och leverantörernas verksamhet. Koncernen arbetar kontinuerligt med miljöåtgärder under produkternas livscykel och värdekedja, till exempel val av material, energiförbrukning, driftshantering samt återvinning. SKF har en klimatstrategi som syftar till att minska miljöpåverkan i form av utsläpp vid till exempel transporter och tillverkning. SKF arbetar med att styra de faktorer som påverkar miljön i verksamheten som exempelvis kemikalieanvändning, återvinning och vattenförbrukning. (Annual report SKF, 2012)

4.2.3 BeyondZero

SKF BeyondZero är ett arbete för minska miljöpåverkan i hela produktlivscykeln, strategin består av två delar;

- *"Minska den negativa miljöpåverkan från SKFs verksamheter*
- *Att stärka den positiva miljöpåverkan genom innovativa tekniker, produkter och tjänster som förbättrar kundernas miljöprestanda."*(skf.com)

Produkter och tjänster som SKF erbjuder och som utgör miljömässiga fördelar är en del av den så kallade BeyondZero portföljen, den ska hjälpa koncernen att mäta de miljöfördelar som SKFs lösningar genererar. (Annual report SKF, 2012)

4.2.4 Employee Care

Fokuserar på medarbetaromsorg och syftar till en säker och bra arbetsmiljö samt medarbetarens hälsa och utbildning. SKF har utvecklat etiska riktlinjer som publicerades 2002 och innefattar företagets ansvar gentemot alla intressenter, dessa riktlinjer skall appliceras enhetligt i alla verksamheter över hela världen. Employee Care är det senaste tillskottet i SKF Care. Fenomenet fanns innan men det var inte förrän 2012 som man började jobba aktivt med personalfrågor på en global nivå. För att kontrollera att de etiska riktlinjerna följs har man skapat en rutin för ”whistle-blowing” där medarbetare konfidentiellt kan rapportera handlingar som inte överensstämmer med SKFs riktlinjer. SKF är sedan 2005 certifierade enligt ett arbetsmiljöledningssystem som innefattar kontroller för säkerhet på arbetsplatsen. Analyser sker varje år i syfte att förbättra arbetsmiljön för de anställda på SKF, det görs med hjälp av enkätundersökningar. SKF får då en bild av effekterna av det arbete som utförs på området. (Annual report SKF, 2012)

4.2.5 Community Care

Samhällsomsorg syftar till att generera en positiv social utveckling inom det geografiska område som koncernen verkar i. SKF driver idag över 200 projekt där medarbetare engagerat sig i sociala aktiviteter och åtgärder. Engagemanget visar på motivationen hos medarbetarna för att bidra till en positiv utveckling i samhället. Exempel på sociala aktiviteter som SKF är engagerade i är att de är huvudsponsor för fotbollsturneringen Gothia Cup, volontärarbete i Venezuela och trädplantering i Kina. (Annual report SKF, 2012) SKF har sedan 2006 en social policy som ”*vägleder och hjälper de lokala ledningarna i hur de bäst involverar SKF i givande projekt som gynnar samhället och dess invånare*” (skf.com).

Kapitel 5: Empiri

I följande kapitel presenteras studiens empiriska material som framtagits med hjälp av personliga intervjuer. Kapitlet är uppdelat i sex delar som alla belyser SKF:s hållbarhetsarbete. De fem första delarna beskriver SKF Care och avslutas med en sjätte del som behandlar miljö, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen.

I detta kapitel redovisas de åtta författningshavares yttranden om hållbarhetsarbete och ekonomistyrning på SKF. Respondenterna kommer att benämnas vid förnamn och citeras i löpande text utefter vad som framkommit under intervjuerna.

5.1 SKF Care

Nedan följer en sammanställning av vad respondenterna sade om SKF Care. SKF Care är numera SKFs sätt att definiera begreppet hållbarhet menar Magnus Rosén. Nuvarande VD beskriver företaget utifrån SKF Care och använder det som en illustration för vilka SKF är säger Inger Ericsson. När konceptet SKF Care startade var det enligt SimTee formaliserat, redan under 1990 talet startade SKF sitt miljöarbete i form av certifieringar. Under 2000 talet blev sedan den finansiella hälsan och säkerheten allt viktigare och på grund av Brundtland rapporten blev hållbarhet mer och mer uppmärksammat menar hon. Efter det började enligt SimTee SKF sitt arbete med att definiera begreppet hållbarhet och vad det egentligen betyder för dem samt hur det kan kommuniceras ut. "En "awareness" kampanj om hållbarhet gjordes i SKF för ett antal år sedan då det var mer ett tryck på att dessa frågor skulle diskuteras i enheterna. Nu finns inget sådant tryck, utan diskussioner skall ske på egen vilja och skall inte tvingas fram" (Magnus Rosén). För SKF är det viktigt att ligga steget före utifrån ett miljöperspektiv, man tror att det i framtiden kommer att vara ett starkt försäljningsargument inom vissa branscher och till vissa kunder menar Magnus Rosén. SKF ville enligt SimTee ta hand om sin lönsamhet då det ger hållbara affärer och de ville bli medvetna om sin miljöpåverkan. De ville ta hand om sina medarbetare så att de är lojala till företaget och säkra på jobbet säger hon. Jonas säger att de även ville visa sitt ansvar mot samhället eftersom det är det som kommer representera vår framtida generation, kunder och arbetskraft. Att ha en balans mellan de fyra byggstenarna i SKF Care anses enligt SimTee som de viktigaste för ytterligare 100 års överlevnad för SKF. Under 2005 började enligt Jonas hållbarhetsdelen i årsredovisningen ta form i syfte att kommunicera med investerare. Hållbarhetsarbetet bröts därefter ner i små projekt, "BeyondZero" är exempel på detta och innefattar kommunikation, träning och resursbildning menar han.

SimTee säger att SKF Care som koncept hanteras av SKFs hållbarhetsteam och det är deras uppgift att hålla samman SKF Care bilden. Hållbarhetsteamet arbetar mycket nära de andra anställda då man vill att hållbarhet ska vara en del av SKFs sätt att arbeta tillägger hon. De vill få det till att hållbarhet ska genomsyra alla delar av organisationen, Jonas säger att för en bredare integrering har SKF skapat tvärorganisatoriska organ och kommittéer. Representanter för alla enheter finns enligt Ulf med i ledningsgrupper för att flytta in hållbarhetsfrågorna i beslutsfattandet. Ulf menar även att alla enheter ska jobba på samma sätt men att det fortfarande är lång väg kvar. Att se till att hållbarhet genomsyrar beslutsfattandet, strategierna och den dagliga verksamheten.

”Det sämsta man kan göra tror jag, det är att ha 20 års mål, som man ser nu ligger väldigt mycket i klimatdiskussionerna. Till exempel att år 2050 då ska vi ha blivit fossilfria, ja då behöver vi inte gör något förrän år 2049. Man måste ju i så fall ha ett antal väldigt tydliga delmål som man jobbar mot och följa upp dem, för annars så kommer det inte att hända någonting” (Ulf Andersson). Ibland får man enligt Daniel driva hållbarhet som något vid sidan om för att något ska hända i början, men så fort som möjligt så ska man börja jobba så att det blir en integrerad del av rapporteringen menar han. Tidigare har hållbarhetsfrågorna legat vid sidan av affären och endast använts i den operativa verksamheten, idag ligger kunskapen närmare beslutsfattaren och kan på ett effektivare sätt finnas med i hela affären från beslut till färdig produkt anser han. Hade hållbarhetsarbetet varit lyckat hade det i dagsläget inte funnits något hållbarhetsteam säger SimTee. Vidare menar hon att den perfekta framtiden hade varit om alla medarbetare drev sitt eget SKF Care. *”Vi måste säkra att om vi byter VD, vilket ju händer för eller senare, att inte frågorna försvinner utan att de är så starkt förankrade i organisationen att dom är en naturlig del av SKF så att dom lever kvar och att vi hela tiden fortsätter förbättra oss oavsett vad vi har för VD”* (Ulf Andersson). Ambitionen enligt Ulf är att det ska integreras i verksamheten och vara en central punkt där de anställda känner att hållbarhet är något som de tror på, och som passar in i deras verksamhet. *”Det är viktigt att hitta medel som gör det mer kopplat till enheten eller den enskilda individen, det måste komma till en punkt där en handling som är negativt för hållbarhetsfrågorna blir en direkt konsekvens för mig och mitt företag istället för att vara något långt bort som man håller ifrån sig”* (Daniel Taube).

5.2 Business Care

Här sammanfattas vad respondenterna sade om verksamhetsomsorgen. Business Care handlar enligt Anders om att SKF ska tjäna pengar, men de ska göra det på ett hållbart sätt. Business Care hjälper enligt Jonas till att bygga upp varumärket och det lokala samhället. Inom denna del har den anställda stor handlingsfrihet inom en viss ram, inom den ramen finns värdegrunder, symboler och även hur man rapporterar, det vill säga, det är organisationsstrukturen som skapar vad man får och inte får göra fortsätter han.

”Det kanske börjar i kulturen att man pratar om den och sen så rätt fort så sätter man ju in gränsområden, hygienfaktorer, policys vad som är okej att göra. Ska det sen verkligen få hel effekt då måste det in här. Man kan komma en bit på att ha en subjektiv ledare som har någon sorts trovärdighet som driver konceptet” (Henric Widén). Det finns både lokala och centralt bestämda riktlinjer och policys, många ofta kopplade till varandra säger Jonas. Vilket även kan leda till risker, de kanske fungerar i teorin men inte i praktiken på grund av motstridighet. Vidare nämner Jonas att det kan vara en idé att skapa synergier för olika policys och instruktioner. Verksamhetsetik är en aspekt av hållbarhetsarbetet Business Care och bygger på kulturen i företaget och en öppenhet i organisationen, folk ska enligt Anders våga ifrågasätta och de ska veta att cheferna lyssnar på dem. I detta arbete ingår utbildning, policys och manualer. Jonas menar att all utbildning bör ha ett gemensamt budskap så att policys inte krockar med varandra i praktiken. Vidare menar Jonas att många policys och instruktioner endast finns på intranätet och inte är väl kommunicerade ut i organisationen.

Ulf menar att det fortfarande finns enheter inom SKF som inte är medvetna om hållbarhetsdimensionen och strategin eftersom att det traditionellt sätt varit en fråga för de fysiska enheterna som jobbar med tillverkning. Det är enligt Ulf den enskilda enheten som ägt problemet och det tar tid att flytta in frågorna i kontorsbaserade verksamheter, det kommer inte lika naturligt där. SKF jobbar enligt Magnus med "Learning by doing", det är en stor koncern och många frågor är komplexa med väldigt mycket folk involverade. Många dimensioner måste belysas för att kunna fatta ett beslut, beslutsprocessen blir enligt Ulf trög och man får acceptera att det tar tid.

Kulturen i SKF beskrivs som att de är en familj som tar hand om varandra, det har dock både för- och nackdelar säger Anders. Det är alltid skönt att bli omhändertagen men svårt att agera mot någon som gjort något fel menar han. SKF har fyra värdeord och de är "Handlingsfrihet, samarbete, etik och öppenhet", och ett arbete SKF har med att kommunicera ut det är i sin "Code of conduct" fortsätter han. Den fungerar som en bibel för medarbetarna, där riktlinjer och policys finns beskrivna. Den skall inte vara beroende av i vilket land du jobbar hur starkt den påverkar dig, utan gör du ett brott mot policyn, så ska det i princip ha samma konsekvenser oavsett vart du befinner dig, Anders arbetar med att införa en global process för det. Det kan enligt Anders finnas svårigheter med att få personalen att anamma denna ju längre från Sverige man kommer då den bygger på ett västerländskt koncept, olika tankar kan finnas om vad som är etiskt och inte. Affärsetiken har under de senaste åren enligt Anders fått mer uppmärksamhet, vilka gåvor man får ge till kunder, att de ska ta affärer på grund av att de levererar bra produkter och lösningar och inte för att de lämnar gåvor till inköparna, idag finns dock inga mätinstrument för detta. Det finns enligt Jonas en svårighet i att få in icke finansiell data i styrmått, men utveckling av bra KPIer pågår för den sociala biten. Idag styrs enligt Inger SKF mycket på lönsamhet, enheterna får vid lönsamhetsmätningar i organisationen inte betalt förrän kunden fått produkterna, alla enheter likställs vid summering och det ger enligt Inger en transparens i organisationen. SKF arbetar väldigt decentraliserat men börjar gå mot att bli mer centraliserat vilket minskar transparensen menar hon. Ett annat styrmått menar Inger är att enheterna inte bara ansvarar för sin resultaträkning, de ansvarar även för sin operativa del av balansräkningen och internränta används för att hålla nere balansomslutningen. Andra styrmått som används enligt Inger är Total Value Added och det finns även många finansiella KPIer. Nu gör SKF ett krafttag med internstyrning där man kollar på hur man styr med KPIer idag och vilka KPIer man ska styra på från koncernen och ner i organisationen tillägger hon.

Alla enheter fightas om resurserna menar Anders, alla vill ha pengar till sina aktiviteter därför är det svårt att utbilda personalen i den mån de önskar då utbildningspaket kostar. SKF Care är en kulturfråga man måste jobba med, Anders förslag till att föra ut etiken i organisationen är genom workshops och dagliga diskussioner. *"Man kan inte sätta in i system att få en säljare att inte muta en kund, man måste få honom att känna i sitt hjärta att det den gör är rätt, det är svårare än miljöarbetet men det går långsamt åt det hållet. Det skall vara chefer som skapar engagemang hos sina anställda, inte experter utifrån"* (Anders Hedbrandh). SKF måste ta hänsyn till lagkrav och externa standarder, men grundpelaren måste ändå grundas i företaget, företagets värningar och arbetssätt menar Jonas.

Det finns en risk för att organisationen urvattnas om man går för långt ifrån det säger han. Det är viktigt för SKF att undersöka vilka delar som är bäst att jobba med och vad som är relevant för SKFs intressenter fortsätter han. Cheferna skall även enligt Anders själva agera etiskt, det skall vara något som han vill ha på sin avdelning och ses som något långsiktigt att organisationen skall göra bra resultat utan genvägar. Diskussioner och kommunikation skall enligt honom ske regelbundet i både dagliga och problemlösningsmöten och ligga till grund för vidare arbete.

Bonussystem är något som inte diskuterats i nuläget men vid en eventuell användning menar Anders att man även måste beakta processen till att ta sig till det önskade resultatet. Han tror även att det kräver väldigt mycket av de anställda att de ofta måste betala och få lägre lön för att bli etiska. Han menar att man ska belönas om man agerar etiskt eftersom det kan drabba en ekonomiskt. Anders säger att för att vara ett företag i framkant så ser SKF på det som en investering och ser möjligheterna istället för kostnaderna, det måste dock finnas en business, en försäljning och återbäring till aktieägare. Inger menar att det fortfarande idag tas beslut på SKF där miljön inte prioriteras. Ulf menar då att ett tydligt avvägande ändå ska ha gjorts och ett aktivt beslut ska tagits. *”Men det är väl också där som svårigheten ligger i att få det att balansera just för att man ska skapa ekonomisk tillväxt samtidigt som man ska verka hållbart”* (Jonas André).

”Framförallt handlar det om att skapa någon gemensam bild över, vad vill vi åstadkomma? Som inte börjar vid målen och inte börjar vid KPIer utan snarare med värdet.” (Daniel Taube). Motivation skapas i hjärtat menar Daniel, det skall kännas meningsfullt, efter man kollat på nyttan kan man skapa KPIer och riktlinjer. *”Jag tror att om man hittar KPIer som vi tror på, som vi sedan kan kommunicera över 20 år, då har vi kommit någon stans, de här hållbara KPIerna är jätte viktiga för vår fortsatta tillväxt, det är det som kommer att attrahera långsiktiga investerare.”* (Jonas André) SKF tror enligt Anders att det är viktigt för anställda att jobba i en organisation som är erkänt duktiga på etik, vilket skapar ett bra externt anseende och det skapar stolthet.

5.3 Environmental Care

Här sammanfattas vad de intervjuade sade om miljöomsorgen. SKF arbetar enligt Ulf mycket med miljösidan av hållbarhetsarbetet av mer fysisk karaktär än den sociala delen, de är miljöcertifierade och har en klimatstrategi som innefattar både miljö och arbetsmiljömål. Det finns i SKF enligt Inger många höga interna miljökrav. SKF använder sig enligt Jonas av benchmarking för att titta externt på miljön i form av klimatpåverkan för att sedan se vilket ansvar SKF har och vad SKF kan göra internt för att minska sin miljöpåverkan. Inger nämner att SKF sänder ut visuella signaler att de arbetar hållbart på flera olika sätt. De har bland annat satt upp solceller på tak ute i världen för att signalera att de arbetar med grön el säger hon. De har även enligt Jonas tagit fram en grön miljö byggnadsstandard som kallas ”lead”, det är en extern standard som SKF adopterat för byggnad av nya fabriker och anläggningar. De har även enligt Jonas utvecklat en egen standard för att få ner energi- och vattenförbrukning och optimera det fysiska arbetsmiljöet i fabriker. Anders hävdar att miljön är så pass kulturellt betingad, att många känner för detta i hjärtat.

Processer finns för tillfället på plats, och de anställda kan verkligen känna att det gör nytta för miljön menar han. Under 1990-talet och tidigt 2000-tal kunde man se en mycket stor ökning av miljömässig medvetenhet säger SimTee, det beskrivs som en resa. När SKF började med hållbarhetsredovisning var det endast ett fåtal företag som gjorde detsamma, nu finns det enligt SimTee nästan inget stort företag som inte har det. Många som tänker på hållbarhet tänker främst på miljösidan för att det var där det började menar Anders. Det är en utmaning enligt honom för SKF att få folk att se att det är mer än miljö och det är olika engagemang på alla delarna av hållbarhet.

Magnus tror inte på ”top down” processer gällande hållbarhetsfrågor, utan menar att det handlar om att föra en ständig dialog om hur processerna ska formas i praktiken inom olika funktioner och på olika geografiska platser. Det innebär till exempel att en person som jobbar med produktutveckling inte bara ska prioritera låga kostnader och hur det ska presenteras för kunden när en produkt tas fram och produceras säger han. Vikt ska även läggas vid materialanvändning och vilka miljöeffekter produkten har och hur den senare kan plockas isär och återvinnas när den är förbrukad fortsätter han. Man vill enligt honom tillhandahålla nya perspektiv utan att styra för mycket i hur arbetet ska gå till, det är något som medarbetarna själva måste komma fram till, då fungerar det bäst. Den ena delen i BeyondZero handlar enligt Magnus om att minska miljöpåverkan från verksamheten, det görs i fabriken där SKF minskar utsläpp och energiförbrukning, men hjälper också leverantörerna bakåt i värdekedjan att minska sin påverkan. Där pratar SKF om minskade negativa miljöpåverkan. Den andra delen i BeyondZero som handlar om att öka den positiva miljöpåverkan görs genom att erbjuda produkter och tjänster som hjälper kunden att minska sin miljöpåverkan säger Magnus. För att kunna administrera BeyondZero portföljen menar Magnus att SKF har satt upp riktlinjer, policys, metoder och styrinstrument. För att en produkt eller tjänst ska platsa i portföljen måste enligt Magnus den tillhandahålla en signifikant miljönytta jämfört med en definierad referenslösning.

SKF tittar på produkter som presterar bättre än andra lösningar på marknaden säger Magnus. De sorterar ut vilka produkter som ger miljönytta enligt de definierade styrinstrumenten och miljöbedömningar görs utifrån en livscykellogik, de tittar de på produktens hela livscykel från råmaterial till tillverkning, användning och ”end of life” fortsätter han. SKF har enligt Magnus satt upp en styrningsstruktur som de kallar ”BeyondZero portfolio board”, det är en grupp av personer som träffas regelbundet och som fattar beslut om vilka produkter och tjänster som får ingå givet fastställda kriterier. Det finns enligt honom också något de kallar ”återbesök”, det innebär att man kan ge feedback att det finns en potential för en produkt eller tjänst men att den måste utvecklas. SKF har enligt Inger kommunicerat ett mål för BeyondZero portföljen som innefattar att försäljningen utav produkter och tjänster i portföljen ska uppgå till 10 miljarder år 2016, en fyrdubbling från 2011 enligt Magnus. Han säger att det i praktiska termer kommer vara väldigt svårt att få allt att platsa, det räcker inte att produkten är bättre, utan det måste vara en signifikant förbättring. SKF gör en detaljerad miljö KPI-beräkning, de beräknar till vilken utsträckning man undviker växthusgasutsläpp för portföljen enligt Magnus.

Försäljning följs även upp och de tar fram ett specifikt marknadsföringsmaterial det är den strukturen som de har byggt centralt, sen har de även tredje parts granskning säger han. Vidare säger han att SKF även har en extern revisor som granskar arbetet och det resultat som kommuniceras, inklusive en årlig uppföljning för att beakta förändringar. Processen anser Magnus är byggd enligt ”Learning by doing” vilket gjort att arbetet utkristalliserats successivt, det innebär att inga centrala policys implementerades från början utan det är något som arbetats fram under tid och i praktiken tillsammans i organisationen. Magnus säger att de har en liten central styrgrupp som ska se till att alla följer gemensamma processer och att det marknadsförs i befintliga kanaler. För att uppnå att hållbarhet integreras i organisationen krävs det enligt honom väldigt mycket dialog, samtal och ifrågasättande.

SKF har ett antal KPIer för sin portfölj enligt Magnus. De som redovisas externt i årsrapporten visar pengar och miljöpåverkan i form av växthusgasutsläpp i CO₂ ekvivalenter. Han säger att KPIerna följs upp, räknas på och redovisas. Det finns inga belöningsystem som är direkt kopplade till KPIerna, men det är mycket diskussioner som pågår och Magnus anser att det hade varit fantastiskt att införliva något sådant. Belöningsystemet skulle enligt Magnus hjälpa SKF att nå mål men det måste kännas relevant för kollegorna som sitter med frågorna. Henric vill ha möjlighet att mäta specifikt hur mycket försäljning i BeyondZero portföljen varje säljare har haft och bygga ett individuellt och gruppbaserat bonus- och budgetsysteem kring detta.

5.4 Employee Care

Här sammanfattas vad de intervjuade sade om medarbetaromsorgen. Employee Care positionen är väldigt ny, den startade i augusti 2013 och det finns därför väldigt mycket som inte är fastställt om man jämför med andra områden, det finns dock visioner menar SimTee. Det fanns Employee Care innan, men inte i en lika strukturerad form som man nu försöker skapa. Employee Care handlar om medarbetarnas rättigheter, rätten till en säker arbetsplats och även mänskliga rättigheter och är ofta associerad med ”Code of conduct” menar hon. Enligt Jonas handlar det om att skapa en attraktiv miljö, både för att behålla befintliga anställda, men även för att locka potentiella anställda. Det finns enligt Anders ett introduktionsprogram för nyanställda där man översiktligt går igenom vad som gäller, det kan vara allt från arbetsmiljö till ”Code of conduct”. SKF håller enligt Anders på med att utveckla en ny, tydligare form av arbetsklimatanalys, där de anställda får svara på frågor om hur de upplever sitt team, SKF i stort, värderingar samt hur samarbetet fungerar. De anställdas förväntningar, stress, säkerhet, möjlighet till utveckling, samarbete och välmående kommer att beaktas. Efter 18 månader kan man dra slutsatser av arbetet säger han. Svaren i form av aggregerade grafer kommer till teamet, och de ska tillsammans gå igenom svaren och se vad som behöver göras, vad man kan förbättra och så vidare fortsätter han. Tanken med analysen är inte att man benchmarkar med andra team då det inte handlar om att jämföra sig menar Anders.

SKF Employee Care hanterar enligt SimTee även välmående hos de anställda och när det kommer till mänskliga rättigheter kollar SKF på hur det påverkar samhället, vad SKF gör och inte gör och hur det påverkar de anställda.

Anställdas välmående och rättigheter är ett långsiktigt mål i SKF inom Employee Care, och det finns för tillfället inga styrmått för detta, men SimTee ser det som ett mål. SKF bedriver träning, intern kommunikation på hemsidan och har intervjuer med VD:n och andra personer som belyser Employee Care i olika enheter så som HR och revision för att skapa medvetenhet säger hon. Inger säger att man via intranätet kan ha kontakt med VD:n, där all information från honom läggs ut på en och samma plats. SimTee menar att det är stora enheter i organisationen och medvetenheten är ett första steg på vägen för att successivt låta kommunikationen växa in i organisationen inom alla områden.

Den mest grundläggande delen av att vara en anställd i SKF menar SimTee är rättigheterna att vara en anställd. En central del i detta arbete är enligt SimTee SKFs ”Code of conduct” som är ett kortsiktigt mål, den inkluderar även välmående hos medarbetaren. Det är viktigt med ”Code of conduct” träning, den anställda ska vara medveten om sina rättigheter och skyldigheter säger hon. Hur de skall tränas och kommuniceras måste planeras in, och hur SKF ska få sina chefer att prata om det med sina anställda. Långsiktigare mål är välmående i form av hälsa, arbetssituation, och möjligheter till andra uppgifter och andra kulturer fortsätter hon. SimTee säger att det sker parallellt med de kortsiktiga målen som görs mer steg för steg. Det finns enligt henne inget belöningssystem kopplat till ”Code of conduct”, det är nu en skyldighet att följa den och gör man inte det får man inte jobba kvar. Hon menar att ett belöningssystem för miljön eller lönsamheten hade fungerat bättre.

Utbildningsresurser och finansiella resurser är något Employee Care behöver för att kunna implementera styrmått säger SimTee. Hon säger även att hon vill införliva KPIer i den dagliga verksamheten, inkludera KPIer i prestationsmått, de flesta HR KPIer är icke-finansiella, till exempel arbetsklimatanalysen. Hon menar att SKF skulle behöva ett styrmått där man kombinerar finansiella och icke-finansiella styrmått som nu är separerade i syfte att kunna se korrelationer med lönsamheten och skapa broar hur de relaterar till varandra. SimTee menar att hade SKF drivit Employee Care från ett externt hållbarhetsteam hade man aldrig förstått HR-språket, hur det fungerar och utmaningarna de stöter på. Employee Care skall vara en del av HR:s balanserade styrkort säger hon. Där SKF är idag med de mänskliga rättigheterna, var de under 90-talet med miljöaspekten menar SimTee. Det är enligt henne mycket jobb kvar med medvetenheten hos de anställda, och för att kunna integrera det i den dagliga verksamheten och förståelsen varför mänskliga rättigheter är viktiga när man bedriver affärsverksamhet.

”Det är bättre att vara överens än att vara rätt” (Daniel Taube). Det handlar enligt honom om att kompromissa för att få mer resultat, det är en balans mellan att vad man måste kräva och i vad man måste stötta och samarbeta. Inger menar att det handlar om hur man kommunicerar och genomför förändringar i organisationen, i tuffa tider blir Employee Care extra viktigt. Svårigheten i en stor koncern med många led är att få alla att känna sig informerade i alla stunder säger Inger. SimTee menar att det är en resa mer än en slutdestination.

5.5 Community Care

Här sammanfattas vad respondenterna sade om samhällsomsorgen. Det finns enligt Jonas instruktioner för hur man ska bedriva samhällsengagemang och utföra välgörenhetsprojekt för att minska risken att man går för långt och inte gör något som är relevant för SKF, som inte gynnar SKFs relationer och det lokala samhället. Grunden ligger enligt honom i att personalen är engagerad och får arbetstid till att arbeta för det lokala samhället. Jonas tror dock att det ger mer nytta för den enskilda anställde än för samhället i stort. Inger menar att det blir väldigt lokalt och inte bedrivs så mycket uppifrån, men möjligheter för att driva samhällsengagemang finns och det ifrågasätts inte av ledningen. SKFs sätt att visa att man tycker att samhällsengagemang är en bra sak är att de lägger ut projekten på intranätet för att motivera andra säger hon. Korruption är enligt Anders en väldigt avgörande faktor för hur bra ett samhälle mår, och är samhället för korrupt så går det inte att åtgärda samhällsproblemen. Han menar att SKF inte arbetar mot korruption för att det ska ses som en välgörenhet, utan snarare för att de anställda inte ska vilja delta i det då det anses som omoraliskt. SKF har enligt SimTee belöningar när en anställd gjort något som är bra för samhället och miljön. De belönas enligt henne inte finansiellt för detta utan att exempelvis deras artikel läggs upp på intranätet, där hela organisationen kan se det vilket skapar stolthet och engagemang. Gör man något för samhället finns det även ett pris som heter ”SKF excellence award” som man kan vinna säger hon.

5.6 Environment, Health & Security

Här sammanfattas vad de intervjuade sade om miljön, hälsan och säkerheten på arbetsplatsen. En stor del av miljödelen i EHS är enligt Ulf kopplad till BeyondZero. Rapportering och kommunikation av EHS arbetet är viktigt menar han, det är också att se till att få feedback och uppgifter om nyckeltal. Mycket av jobbet förutom att säkerställa verksamheten ligger enligt Ulf i att följa upp, säkerställa och koordinera. Det är enligt honom i de olika affärsenheterna ansvaret att se till att fabriken agerar i enlighet med lagar och koncernkrav ligger, de arbetar i enheterna på ett strukturerat och proaktivt sätt. Under nästa år kommer enligt Daniel ett nytt måttal att införas som kallas för ”unsafe conditions” som innebär att man ska arbeta proaktivt för att förebygga olyckor på arbetsplatsen. Lyckas man vara olycksfri under en period, kan man få ett diplom och det fungerar som en drivkraft till att förhindra olyckor säger han. Det är enligt Daniel ifrågasatt huruvida man ska använda sig av belöningssystem för ”noll olyckor” och man har nu förbjudit finansiell kompensering eftersom det kan leda till att rapportering av olyckor uteblir, då ett tillfälle för förbättring missas. EHS ska fungera som en supportfunktion menar Ulf där eget initiativ värderas högt och där man coachar fram frågorna. Det finns dock enligt honom en balansgång mellan coachning och att faktiskt bestämma, då risken för att flyta iväg åt fel håll är större vid coachning. *”Det kan ju vara lite frustrerande då kan man ju tycka, att vi aldrig kommer att nå fram, på något sätt så är det ju så att målen flyttas snabbare än vad organisationen rör sig många gånger.”* (Ulf Andersson). Det är enligt Ulf inte en självklarhet att jobba med miljöfrågorna, och det är en längre resa än att arbeta på arbetsmiljösidan. Idag utförs mycket av miljöarbetet av specialistfunktioner ute i fabriken och det finns idag inga former för hur miljöfrågorna naturligt ska lyftas in i produktionen säger han.

Kapitel 6: Analys

I detta kapitel kommer det empiriska materialet att analyseras med utgångspunkt i vår teoretiska referensram och företagspresentation. Analysen ligger till grund för att kunna besvara problemformuleringen och uppfylla studiens syfte. Kapitlet är uppdelat i fem delar som bygger på Malmi & Browns MCP. Den första delen beskriver de kulturella kontrollerna som följs av planering. Vidare analyseras de cybernetiska kontrollerna och belöning och kompensation. Slutligen analyseras de administrativa kontrollerna.

Genom att studera styrsystemen tillsammans kan SKF skapa en bredare förståelse som kan hjälpa till att utveckla bättre teorier och kontrollmekanismer för att uppnå organisationens hållbarhetsmål, detta i enlighet med Malmi & Browns (2008) teorier. Studeras de individuellt kan däremot slutsatserna se annorlunda ut. Ett företag kan uppnå tight kontroll genom att kombinera flera styrmodeller som överlappar varandra (Merchant & Van der Stede, 2012), SKF kan då minska riskerna och chansen att de anställda agerar enligt organisationens mål ökar. Tabell 6:1 nedan illustrerar vilka delar i Malmi & Browns (2008) MCP respektive respondent har pratat om. Vi har även delat upp svaren i miljömässiga, sociala och finansiella delar. SKF har ett starkt uttalat TBL fokus, och strävar efter att alla tre delarna ska vara lika viktiga från strategi till handling i alla affärsområden och produktlivscykler (skf.com). Varje respondent har fått ett nummer, från ett till åtta. Ett kryss i tabellen för en respondent visar vilka delar respektive respondent uttalat sig om i MCP samt om det var ur en miljömässig, social eller ekonomisk aspekt. Vidare kommer figuren fungera som ett verktyg i analysen för att förtydliga vilka delar som belysts mer eller mindre av respondenterna. Vi kan se att alla delarna inte prioriteras fullt lika mycket av de olika respondenterna, men att vi ändå fått en övergripande bild av alla delar tack vare vår variation av respondenter. Kulturen är exempelvis något som genomsyrar alla delar av organisationen och som alla respondenter kommer i kontakt med medan vissa andra kategorier visar på en större spridning.

	Miljömässiga								Sociala								Finansiella								
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	
Kulturella kontroller																									
Klaner			X		X				X			X	X				X		X						
Symboler				X	X							X								X					
Värderingar	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Administrativa kontroller																									
Polisy & processer	X	X			X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	
Styrningsstruktur				X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Organisationsstruktur	X	X					X	X	X	X							X	X	X			X		X	
Planering																									
Långsiktig planering				X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X				
Handlingsplanering				X			X	X	X					X		X	X	X		X					
Cybernetiska kontroller																									
Budgetar			X	X	X				X								X	X	X					X	
Finansiella styrmått				X	X	X	X	X	X			X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Icke finansiella styrmått	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Hybridsystem					X		X		X			X				X	X		X	X	X			X	
Belöning & kompensation	X	X	X		X	X			X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Tabell 6:1 Sammanställning av empirin. Här redovisas inom vilken del av MCP som respektive respondent pratat om samt ur vilken TBL aspekt. (egentillverkad)

6.1 Kulturella kontroller

6.1.1 Värderingar

Styrningen är antingen formaliserad eller att organisationen styrs av kulturella kontrollmekanismer (Baliga & Jaeger, 1984). SKF däremot kombinerar båda och kulturen är en viktig pelare i hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsfrågor måste finnas som en grundtro hos medarbetaren för att hållbarhet skall vara möjligt och framgångsrikt. På så sätt kommer organisationsstrukturen att genomsyras av hållbarhetsfrågor vilket i sin tur leder till att motivationen att fatta hållbara beslut stärks. (Epstein, 2010) SKF är ett traditionellt företag och kulturen i organisationen anses vara stark. Det kan finnas en svårighet i att förändra kulturen i en så pass stor och traditionell organisation eftersom tidigare värderingar och normer är djupt förankrade och kan bidra med konflikter och motstridigheter. Vi kan se i figuren att alla respondenter kommer i kontakt med företagskulturen, men inom olika områden och med olika TBL fokus. Värderingarna är den del under kulturella kontroller som alla respondenterna belyst under intervjuerna. SKF arbetar enligt Anders mycket med etiska frågor och ger de anställda friheterna att arbeta och leva upp till sin potential. De vill ha stor grad av samarbete länder emellan då de är så pass globala. Genom en gemensam kultur skapas motivation och förståelse för strategiska handlingar som organisationen använder sig av (Simons, 1995). Däremot bör man beakta att förändring kan medföra subkulturer som kan leda till passivitet och manipulation (Merchant & Van der Stede, 2012).

För att kunna implementera hållbarhet i sin organisation anser Magnus inte att det ska komma från något centralt håll där de anställda blir tillsagda vad strategin är och hur de ska jobba mot den. Han menar att intentionen med hållbarhet ska förmedlas för att sedan diskuteras och reflekteras med medarbetaren varför det är viktigt och vad den innebär för var och en. Det är viktigt att vara konsekvent med "Tone at the top", det skall vara lika uppifrån och ner i organisationen. På så vis blir företagets värderingar mer trovärdiga. (Merchant & Van der Stede, 2012) Perspektiven ska komma från den anställde själv och dennes egna grundläggande värderingar, något som de flesta respondenterna talar om ur alla delar i TBL, se figur 6:1. Det uppnås i workshops, diskussioner, dialoger och i ett öppet klimat. Det styrks i resonemanget kring att det skall finnas en grundtro hos de anställda att de gör det rätta och att det är bra för verksamheten (Epstein, 2010). I en tight social styrning överlappar ofta den anställdas personliga mål med organisationens (Merchant & Van der Stede, 2012). Detta menar respondenterna att SKF strävar efter. Många är inledningsvis skeptiska när det kommer till miljöfrågor och det är viktigt att man skapar trovärdighet hos medarbetarna, ramarna och handlingsfriheten får inte vara för stor då risken även blir större för tolkningsfel. Det måste finnas en viss typ av handlingsstyrning. Enligt Magnus får dock inte styrningen vara så pass detaljerad så att kreativiteten hos den anställde hämmas, samma resonemang återfinns i "Levers of control" om "Boundary systems". Det är en balansgång och en alltför tight handlingsstyrning får inte ta över. Den sociala styrningen utgår istället ifrån att den anställda styrs av vad som är rätt och fel och utifrån det motiveras av att göra ett bra jobb som gynnar organisationen. (Simons, 1995)

Det skall finnas en önskan att agera genom socialt ansvarstagande vilket kan skapa problem om endast arbetet görs för att visa upp en fin fasad för att förbättra företagsbilden (Durden, 2007). Ett hållbarhetsarbete kan skapa legitimitet och pålitlighet hos företagets intressenter (Gariga & Melé, 2004). Enligt Daniel skall däremot hållbarhetsarbetet kännas rätt i hjärtat och inte endast vara en fasad, det kan jämföras med teorin om social styrning där anställda styrs av vad som är rätt och fel och blir tillfredsställda av att göra ett bra jobb som gynnar organisationen (Merchant & Van der Stede, 2012). Dock måste krafttag ske för att förändring och förbättring skall ske. BeyondZero har fått ett enormt fokus tack vare försäljningsmål och på så sätt blivit mer och mer omtalat och diskuterat, Magnus tror att det är för att medarbetarna känner att det är viktigt. Risken är stor att budskap fastnar på vägen när nya koncept eller strategier skall ut i en organisation. I och med att det ofta går från chef till chef ner i organisationen finns risken att informationen filtreras och omtolkas, eller inte förs vidare alls. Det finns även svårigheter för höga chefer att få bra kunskap ute i verksamheten då det filtreras på mellancheferna hela tiden. Henric menar att SKF försöker att tänka lite annorlunda än att gå via befintliga hierarkier.

6.1.2 Klaner

Klaner var som vi kan se i figur 6:1 inte lika omdiskuterat som värderingarna, men vi kan ändå se att spridningen mellan de tre TBL delarna var jämn. Det handlar om att lyfta in hållbarhetsfrågorna i folks verklighet menar Ulf. Känner anställda att företaget värdesätter deras prestationer och lyssnar på idéer kommer det att bidra till att de flesta anställda tar mer eget initiativ och ansvar. Det kommer alltid att finnas människor som gör saker av fri vilja och med engagemang, sen kommer det alltid finnas några som inte gör det. Den kulturella styrningen är viktig för att undvika att skadliga subkulturer skapas (Merchant & Van der Stede, 2012). Det gäller för att få med alla i SKF att ha en personligt engagerad chef som är driven i hållbarhetsfrågorna, hållbarhet skall in i alla delarna och bli en del av företagskulturen. Genom klaner kan målinkongruens elimineras (Ouchi, 1979). Varje person som tänker om och ansluter sig till de gemensamma värderingarna är ett steg närmare ett hållbart företagande och samhälle. Människor vill ofta tillhöra en grupp i form av till exempel divisioner med gemensamma värderingar (Merchant & Van der Stede, 2012). Det är svårt för anställda att ta till sig hållbarhetsfrågorna då de inte är nära kopplade till handlingar, det är viktigt att ha en långsiktig förståelse. Det är enligt Daniel viktigt att hitta medel som kopplar hållbarhetsfrågan till enheten eller den enskilda individen för att det ska få en direkt effekt. Arbetsmiljöfrågor ligger idag närmare hjärtat hos den enskilde individen än vad miljöfrågorna och samhällsfrågorna gör och den anställde lättare kan engagera sig då en direkt konsekvens av handlande kan härledas.

6.1.3 Symboler

Symboler var inte något som diskuterades med respondenterna på ett djupare plan under våra intervjuer. Symboler framgick framförallt under intervjun med Inger och Jonas, se figur 6:1. Respondenterna menar att SKF signalerar att de arbetar hållbart genom att ta fram en byggnadsstandard för fabriker och anläggningar samt att de satt upp solceller och arbetar med grön el. Vidare har de utvecklat en standard för energi och vattenförbrukning. Genom att signalera hållbarhet på detta sätt kan organisationen bidra med ett ”grönt tänk” för hela verksamheten.

6.2 Planering

6.2.1 Långsiktig planering

Vi kan i figur 6:1 utläsa de finansiella och miljömässiga områdena berördes mer under våra intervjuer än de sociala när det kommer till långsiktig planering. Detta kan bero på att BeyondZero berördes under de flesta intervjuer. Planeringen behandlas som ett separat system i MCP, och det är viktigt att hålla isär långsiktig planering från handlingsplanering (Malmi & Brown, 2008). De olika perspektiven ska dock stödja varandra och skapa en balans mellan kort och lång sikt, det måste finnas samband mellan mål och strategier (Merchant & Van der Stede, 2012). Det är något som SKF enligt respondenterna strävar att uppnå, men de har en lång bit kvar inom den sociala delen. Det kan vara en förklaring till varför inte fler talade om social långsiktig planering, se figur 6:1. SKF har ett långsiktigt mål att gå till 10 miljarder i försäljning av BeyondZero portföljen fram till 2016, det anses enligt Inger som ett väldigt ambitiöst mål. Inom Employee Care finns många långsiktiga mål i termer av den anställdes rättigheter, att få den anställda att må bra, förbättra både hälsa och arbetssituationen, ge dem en möjlighet till olika arbetsuppgifter och en chans till utveckling. Chefer sätter upp mål som är kopplade till det balanserade styrkortet där de sedan bryts ner på de anställda utifrån gemensamma överenskommelser. Hållbarhet är en mer långsiktig fråga jämfört med de traditionella finansiella målen, det finns därför en svårighet att få de anställda att arbeta mot så pass långsiktiga mål och vara engagerade. Ulf anser att det finns risker med att ha alltför långsiktiga mål, som många av de miljömässiga målen är, då det lätt blir så att de anställda blir passiva fram till det att mål-året närmar sig och det kan då vara för sent. Det måste vid stora långsiktiga mål enligt Ulf finnas väldigt tydliga delmål som man jobbar med under hela perioden, annars kommer det inte hända någonting.

6.2.2 Handlingsplanering

I figur 6:1 kan vi se att många av våra respondenter pratar om handlingsplanering ur ett finansiellt perspektiv. Det miljömässiga och sociala fick här inte lika stort fokus. Det är viktigt att alla tre delar i TBL blir lika viktiga och att inte en blir mer dominerande, idag är dock den finansiella delen mer framträdande och många beslut tas främst med hänsyn till de finansiella aspekterna. När det kommer till det långsiktiga försäljningsmålet inom BeyondZero finns en ambition av SKF att bryta ner det, dela upp det och skapa kortsiktiga mål för varje enskild individ. Målen kan se olika ut för olika individer beroende på dennes förutsättningar. Detta kan styrks av en studie där handlingsplanering även handlar om att styra de anställdas beteenden för att målen skall kunna uppnås (Merchant & Van der Stede, 2012). Det handlar alltså inte heller i SKF endast om att sätta upp mål menar Jonas. I SKF används enligt respondenterna ett kontrollsystem där uppföljningsmöten och handlingsplaner hålls för att uppmuntra de anställda som kan liknas vid teorierna om interaktiva kontrollsystem (Simons, 1995). Inom Employee Care måste arbetet mot den anställdas rättigheter och välbefinnande ske successivt steg för steg. SKF arbetar enligt respondenterna parallellt med både de kortsiktiga och de långsiktiga målen. Det största fokus för tillfället inom Employee Care handlar om den anställdes medvetenhet, dennes grundläggande rättigheter och vad den anställda kan förvänta sig.

Det gäller enligt SimTee att kommunicera ut SKFs ”Code of conduct” till de anställda samt att utbilda och informera dem om deras rättigheter och skyldigheter.

6.3 Cybernetiska kontroller

Vid implementering av hållbarhetsfrågor i den operationella verksamheten och investeringsbeslut finns en motsägelse mellan de sociala, miljömässiga och finansiella målen vilket var tydligt under intervjuerna. Detta var tydligt under intervjuerna då de flesta pratade om de finansiella delarna, tätt följt av de miljömässiga. De sociala delarna fick däremot inte lika stort fokus, se figur 6:1. De olika delarna i TBL kan på kort sikt strida mot varandra, men kan på lång sikt skapa win-win situationer. Många finansiella mått är kortsiktiga medan sociala prestationer ofta är av långsiktig karaktär då de är svåra att kvantifiera och har en lång arbetsprocess. (Epstein, 2010) Det kan vi exempelvis se i Employee Care. Det är viktigt att ha en balans mellan hållbarhetsmål och de traditionella finansiella målen för att minska risken för att hållbarhetsmålen blir en separat del och inte korrelerar med den övriga verksamheten (Gates & Germain, 2010). Respondenterna menar att även SKF strävar efter det.

6.3.1 Budgetar

Chefer på olika nivåer ska fatta beslut givet begränsade resurser och givet en spridd kravspecifikation ifrån olika intressenter. Det är inte alla som tycker att hållbarhet är högsta prioritet och vill därför inte använda sina resurser till det. Vi anser här att det återigen blir en kulturfråga där förändringar i stora komplexa företag går långsamt och kan stöta på många motstridigheter innan man når målet. Enligt Henric vill man inom SKF ha möjlighet att mäta specifikt för varje säljare hur mycket försäljning denne har inom BeyondZero portföljen. Då kan de stora budgetmålen brytas ner i mindre mål för olika säljare beroende på de olika individernas förutsättningar. Det finns redan system där man kan undersöka försäljningsstatistiken kors och tvärs, men det inkluderar inte hållbarhetsaspekten. Vad de gäller de sociala aspekterna i SKF som Employee Care och Community Care så pågår enligt respondenterna ett arbete med att säkerställa en budget och hur man samlar rätt resurser för att utveckla området. Det är enligt Anders ett relativt nytt område och det gäller att allokera rätt finansiella resurser och rätt utbildningsresurser. Det kan förklara varför endast en respondent talade om budget med avseende på de sociala aspekterna, se figur 6:1.

6.3.2 Finansiella styrmått

Processen för hållbarhetsstrategier bör innefatta identifiering och försiktig mätning av nyckeltal för de olika resurserna och processerna (Epstein, 2010). Verksamheten styrs väldigt mycket på lönsamheten som är deras absolut tydligaste drivkraft, den variabla lönen bygger på vissa avdelningar på de finansiella styrmåtten. Därför kan vi i figur 6:1 se att de flesta respondenter pratar om de finansiella styrmåtten ur finansiell synvinkel. De finansiella styrmåtten kommer från corporatenivå, det vill säga från koncernen. SKF använder mest finansiella styrmått enligt Inger, idag finns en mängd olika finansiella KPIer. Eftersom SKF enligt Henric vill ha möjlighet att utforma en budget för varje enskild anställds försäljning inom BeyondZero portföljen, kan även styrmått utvecklas. Att kunna mäta hur mycket koldioxid varje enskild individ sparar under en vald period, istället för att gå efter omsättning. Henric tror att om det blir lika tydligt att mäta hållbarhet som omsättning i SKF så kommer det få en full effekt.

Det är många parametrar som ska vägas mot varandra och det gäller för SKF att hitta rätt typ av KPI att mäta enligt Jonas. Det är då viktigt att man skapar kunskap och förståelse kring vad det önskade resultatet är, varför det är viktigt och hur man skall nå dit (Merchant & Van der Stede, 2012). Kommunikation är inom SKF en viktig del i arbetet enligt samtliga respondenter.

6.3.3 Icke-finansiella styrmått

Precis som SimTee nämnde under intervjun är de finansiella målen inte fullständiga, därför blir det i enlighet med tidigare forskning viktigare med icke finansiella styrmått (Malmi & Brown, 2008). Med det menas att man enligt intressenteorin även skall väva in de sociala och miljömässiga aspekterna för att kunna skapa ett större värde hos intressenter. Vidare talades det mycket om de icke-finansiella styrmåtten under intervjuerna, se figur 6:1, ur både finansiell och miljömässig synvinkel. Inte lika mycket fokus lades på de sociala delarna, vilket kan bero på att man inte jobbat lika aktivt inom det området. De icke-finansiella styrmåtten styrs för tillfället av affärsområdena. Just nu pågår en utveckling av internstyrningen där diskussioner kring vilka KPIer som skall användas görs, och hur det skall styras ner i organisationen. Det finns mycket kritik riktat mot mätning av CSR, vilket beror på att det finns många olika definitioner av begreppet (Durden, 2007). Man måste även vara kritisk till mätning av CSR då det är svårt att skapa ett tillförlitligt CSR index (Gjølberg, 2009). Vi anser att det kan vara svårt att hantera arbetet med CSR eftersom det inte finns någon tydlig definition av vad det bör innefatta, därför kan anställda ha olika uppfattningar och därmed olika målsättningar gällande CSR. Ett arbete som pågår inom SKF är att ändra så att de icke finansiella styrmåtten istället bestäms på koncernnivå precis som de finansiella och på så sätt ska ramla ner i organisationens alla delar menar Inger. Daniel menar att framtagandet av de icke finansiella KPIerna bör börja vid att identifiera och skapa värdet för motverkandet av t.ex. arbetsolyckor. Han menar att de finansiella KPIerna behövs för att sätta upp mål och följa upp dem, men att de inte är drivande för organisationen. Det som verkligen driver en organisation är motivationen hos medarbetarna och att medarbetarna känner att de kan göra något meningsfullt givet att de har rätt kunskap. Det är först när man hittat värdet och identifierar det som man kan skapa icke finansiella KPIer och mäta vilken nytta de genererar. Idag upplevs det som svårt för enheter att integrera icke finansiell data i balanserade styrkort, Det kan bero på att icke finansiell rapportering är relativt nytt och outvecklat jämfört med den finansiella rapporteringen och bidrar inte med samma tyngd. Idag finns inga riktlinjer för hur man ska rapportera eller vad man förväntas rapportera och följa upp den finansiella rapporteringen, vilket påverkar den interna verksamheten. Det i sin tur påverkar svårigheten med att integrera dem i balanserade styrkort, samt hur de ska rapporteras internt och externt.

6.3.4 Hybridsystem

Under intervjuerna då vi talade om hybridsystem, fick den finansiella delen störst fokus från respondenterna, se figur 6:1. Vid mätningar av styrmått går SKF mot att mäta mer av det som är svårt att mäta enligt Daniel, de tittar inte bara på det mätbara utan även på externa faktorer då beslutsfattare mer och mer involverar dessa faktorer. Det kan till exempel vara risker att en leverantör inte uppfyller miljöprestandan. Daniel menar vidare att man borde utveckla och förstå värdet av handlingarna innan man kan börja med styrmått.

Att man först förstår nyttan och varför det är viktigt för just en själv och vad man vill åstadkomma med sitt arbete med hållbarhet. Henric menar att SKF inte kan vänta med att arbeta med hållbarhetsarbetet tills att de hittat en modell som fungerar för alla, de arbetar just nu enligt "Learning by doing" principen säger Magnus. Henric menar dock att de inte kommer att nå alla förrän det är mer tydligt vad som förväntas av den anställda. SKF önskar enligt SimTee att skapa en bro mellan de finansiella och icke-finansiella styrmåtten, för att se hur de relaterar till varandra, för tillfället blir de olika styrmåtten behandlade separat. De flesta styrmåtten inom Employee Care är idag icke-finansiella i form av resultat från arbetsklimatsanalysen, men ett system som även väger in den finansiella aspekten saknas. Det finns enligt SimTee i SKFs intresse att se om det finns en korrelation mellan till exempel den anställdes välmående på arbetsplatsen och organisationens lönsamhet, aktiepris, produktivitet och kostnader. Genom denna strategi kvarstår inte ett av problemen angående hurvida man ska behandla hållbarhetsåtgärder som en enda enhet eller separera dessa (Gates & Germain, 2010). Önskan finns enligt SimTee i SKF att de skall behandlas tillsammans. Ju mer de finansiella, miljömässiga och sociala aspekterna integrerar med varandra, desto hållbarare blir organisationen (Westermarck, 2013). Det finns ett intresse enligt SimTee att skapa ett balanserat styrkort för SKF där KPIerna inkluderas i prestationsmätningar. Styrkortet anses som ett starkt och bra verktyg för implementering av hållbarhet i ekonomistyrningen (Figge m.fl., 2002). Genom styrkortet kan SKF effektivisera den finansiella och miljömässiga tillväxten med hjälp av att skapa broar mellan enheter inom organisationen menar SimTee. Dock anser vi att man bör vara observant så att alla delar i TBL behandlas lika mycket och inte strider mot varandra. Även om den finansiella delen för tillfället är den största drivkraften och man måste lämna plats för de miljömässiga och sociala delarna, får man inte heller låta de ta över, det måste fortfarande finnas en business för att en vinstdrivande organisation skall fortsätta att existera.

6.4 Belöning & kompensation

Belöningssystem ska bidra till en stärkt motivation och ökad prestation hos en individ eller en grupp i en organisation (Malmi & Brown, 2008). Idag har SKF bonussystem som inte är baserade på individprestationer, utan snarare på gruppnivå och baseras på lönsamhet och vinsten för enheten enligt Henric. Vi kan i figur 6:1 se att respondenterna talade mest om belöningssystem ur ett finansiellt perspektiv. Tidigare fanns belöningssystem på individnivå men har idag tagits bort, något som ledde till diskussioner då medarbetarna kände att de inte kunde påverka den variabla lönen lika mycket längre. Inom säljenheten finns däremot ett bonussystem utarbetat. SKF jobbar enligt Henric mycket med långsiktig relationsvård i försäljningsprocessen, vilket gör att den variabla löneandelen blir mindre och den fasta lönen större. Henric tycker att det är synd att ingen individanpassad bonus finns då man på så sätt skulle kunna bedriva förbättringsarbeten, till exempel genom att basera den variabla lönen på korrekt rapportering av bland annat kundbesök. Han kallar det att "piska med moroten" vilket styrker teorin om att konsekvenser kommer att påverka anställdas handlingar och på så sätt bidra med en högre effektivitet och motivation (Merchant & Van der Stede, 2012). Vi ställer oss dock frågan om belöningssystem endast är positivt. Det finns inom SKF delade meningar om bonussystem menar respondenterna. Inger anser att det är viktigare med lagkänsla och en känsla om att man har presterat tillsammans som sedan lett till något positivt för SKF.

Vidare menar hon att det är viktigare att medarbetare har roligt på jobbet och att de har respekt för varandra samt att de har rättvist betalt för det arbete de utför. Det finns vid orättvisa belöningar en risk att de anställda ändrar sitt beteende vilket kan skada organisationen på lång sikt (Ouchi, 1979). Dessutom får medarbetarna inom SKF ta del av bonusen i mars året därpå, något som gör det svårt för individen att koppla bonusen till prestationen menar Inger. Ett belöningsystem som är mer direkt kopplat till prestationen, tror Inger skulle ge mer effekt i den mån man ska använda belöningsystem. Ingers resonemang styrks av teorin om att en tydlig koppling mellan önskat resultat och belöning skapar motivation (Merchant & Van der Stede, 2012). Idag finns inga belöningsystem kopplade till hållbarhets KPIerna, men det pågår många diskussioner kring hur ett sådant skulle kunna se ut.

6.5 Administrativa kontroller

Genom att organisationskulturen genomsyras av hållbarhetsvärderingar kan medarbetaren motiveras till hållbara beslut (Epstein, 2010). Respondenterna belyser att de behöver administrativa kontroller och det är något som diskuterades av samtliga respondenter under intervjuerna, se figur 6:1. Vi kunde i styrningsstrukturen och organisationsstrukturen se ett jämnt TBL fokus, alltså diskuterades alla delarna. Att bara delegera arbetsuppgifter inom hållbarhet kan enligt Magnus ge resultat men endast av kortvarig karaktär. Vill man ha långvariga resultat måste man göra saker och ting på ett robust sätt utan att ta genvägar och beslutsprocesserna måste se likadana ut menar han. Det måste finnas en viss typ av handlingsstyrning med regler och riktlinjer i enlighet med tidigare forskning (Merchant & Van der Stede, 2012). Miljö handlar mycket om trovärdighet och många är skeptiska som utgångspunkt, det är därför viktigt inte ta genvägar eller ha ett alltför stort tolkningsutrymme. När det kommer till det sociala i SKF finns inte idag enligt Jonas formella styrsystem för de sociala målen, vilket kan skapa konflikter för chefer (Durden, 2007). Ramarna får inte vara för lösa, de måste vara tillräckligt precisa för att det skall bli robust och ge effekt enligt Magnus. Styrningen får dock inte vara så pass detaljerad att all kreativitet hos de anställda försvinner (Merchant & Van der Stede, 2012). Detta belyser även Magnus. Därför är det i SKF en balansgång mellan de två delarna. För tight styrning tror vi även kan leda till att motstridigheter skapas för organisationens målsättningar.

6.5.1 Policys & processer

Vi kan utläsa i figur 6:1 att policys och processer diskuteras inom samtliga TBL aspekter, vi kan dock se att fler pratat om det ur ett finansiellt perspektiv. SKF måste först enligt Magnus definiera hur de ska sätta upp riktlinjer, policys och metoder, det vill säga styrinstrumenten, för att kunna administrera till exempel BeyondZero portföljen. Man kan genom formella begränsningar för behörighet och befogenhet bibehålla kreativiteten hos medarbetarna men ändå hålla det inom ramarna för organisationens intresse (Simons, 1995). Inom SKF finns enligt Jonas processer utvecklade för att utbilda medarbetarna inom hållbarhet. Socialt ansvarstagande kan vara mer komplext eftersom många aspekter vägs in, vilket kan leda till olika synsätt hos de anställda. Det finns då svårigheter i att möta organisationens mål (Westermark, 2013).

För att integrationen av hållbarhet i organisationen ska bli framgångsrik och så effektiv som möjligt i SKF krävs att medarbetarna tror på hållbarhetsfrågorna och att det finns en förståelse för varför dessa frågor är viktiga och hur de passar in i verksamheten menar Ulf. Processen i SKF att komma fram till styrdokumentet menar Magnus är viktig och att man gör det på ett robust sätt och inte tar genvägar.

Inom BeyondZero finns ett flertal processer där man bland annat följer upp försäljning men där man tar fram marknadsföringsmaterial som följer en struktur som byggts upp centralt. Vidare finns en tredjepartsgranskning, där en extern revisor granskar arbetet och det kommunicerade resultatet. I processen ingår även en årlig uppföljning, där man granskar lösningarna i BeyondZero portföljen för att försäkra att produkterna fortfarande är aktuella som hållbara lösningar och att de uppfyller de krav som finns för att de ska vara konkurrenskraftiga på marknaden. Processen har byggts upp genom "Learning by doing" som sedan utkristalliserats successivt. Det kan dock enligt oss vara lätt att man svävar för långt ifrån målet om inte kontinuerlig uppföljning tillämpas. Det innebär att inga policys sätts upp ifrån början utan arbetas istället fram i praktiken tillsammans med medarbetare ute i organisationen. Anledningen till att man gjort på detta sätt är att teori och praktik inte skall strida mot varandra. Det finns alltså ingen central stab för denna typ av arbete utan principen bygger istället på att det ska integreras och genomsyra hela verksamheten. Man vill tillhandahålla nya perspektiv utan att styra för mycket i hur arbetet ska gå till, det är något som medarbetarna själva måste komma fram till, då fungerar det bäst.

6.5.2 Styrningsstruktur

I en stor koncern som SKF är kommunikation en nyckelfråga som är mycket komplex, vilket alla respondenter belyser. Det beror på att informationsleden är många och information kan tappas bort och omarbetas på vägen menar Magnus. Det är således svårt att få alla att känna sig fullständigt informerade i alla stunder säger Inger. Förståelse uppnås genom att alla har tillgång till samma information och är införstådda med önskat resultat (Merchant & Van der Stede, 2012). Det är något som enligt Inger är enkelt i teorin men komplext i praktiken. Med ett interaktivt system kan chefer få en bättre inblick i organisationen och medarbetare får en förståelse för varför organisationen styrs på ett visst sätt (Simons, 1995). Ofta sammanställs i SKF väldigt mycket information till ett tillfälle och blir långa och svåra att läsa och ta till sig menar Inger. Det beror på att all information inte är riktad till alla individer eller enheter, något som kan leda till att medarbetarna inte läser och tar till sig informationen överhuvudtaget. Inger tror att kort information som sker mer frekvent är ett bättre alternativ till den kommunikationsmodell som man använder sig av idag. Hon tror att det kommer att ske förändringar inom SKF allt eftersom det kommer in nya medarbetare inom management som är vana vid det sättet att arbeta på och gör det till ett mer naturligt sätt att kommunicera.

Om en strategi utformas längst upp i organisationen, kommer den att filtreras om och inte vara kompatibel med den strategi som var tänkt från början på grund av alla leden. SKF försöker därför gå förbi flera lager utav chefsnivåer och inte gå vid sidan om eller bakom ryggen på någon menar Daniel. De försöker få en tydlig koppling mellan det som sker ute i verksamheten och det strategiska pratet som sker på chefsnivå.

Detta arbete sker via en board där mellanchefer ifrån olika delar av organisationen träffas. Det kan vara allt från seniora chefer som har direktkontakt med den allra högsta chefsnivån till kollegor ute i verksamheten, exempelvis produktutvecklare, som kan gå direkt till boarden istället för via många led. Det handlar om att få en koppling från en strategisk toppchefs nivå till en konkret verksamhet, och SKF försöker tänka på ett annat sätt än att gå via befintliga hierarkier menar Magnus.

6.5.3 Organisationsstruktur

SKF Care är ett koncept som hanteras av Corporate sustainability enheten som är en del av den juridiska enheten internt hos SKF säger SimTee. Vidare menar hon att det är dem som håller ihop bilden SKF Care, de är dock inte ansvariga för allt inom SKF Care. Corporate sustainability teamet skriver årsrapporten och möter investerare, men deras främsta fokus ligger på miljö, hälsa och säkerhet. Man vill enligt respondenterna säkerställa att alla områden inom ekonomistyrning blir integrerade i SKFs sätt att arbeta. SKF är enligt SimTee noga med att hållbarhetsteamerna skall arbeta inne i avdelningarna. Hållbarhet skall enligt SimTee finnas rotat i alla avdelningar och hållbarhetsarbetet skall vara en del av organisationens balanserade styrkort.

Det är väldigt svårt att få budskap att gå hela vägen ner i organisationsstrukturen, risker för omtolkning eller ignorans av information finns. Det är även för chefer svårt att få information vad som sker ute i verksamheten. Genom en organisationsstruktur kan skillnader i beteende och oförutsägbarhet minska (Malmi & Brown, 2008). SKF har försökt att bygga en process och en organisationsstruktur som ska kunna hantera det här, tanken är enligt Daniel att man ska undvika för många led och att information omarbetas på vägen. Det kan då enligt oss finnas en risk med kortare informationsvägar att informationen inte kontrolleras och på så sätt ändå strider mot organisationens målsättningar.

Kapitel 7: Slutsats

Uppsatsens sista kapitel presenterar de slutsatser författarna har kommit fram till under studien. Den är uppdelad i tre delar. De första två behandlar studiens problemformulering. I den tredje delen diskuterar författarna egna reflektioner. Slutligen presenteras förslag till fortsatta studier.

Huvudsakliga syftet med vår undersökning var att på ett allmänt plan studera hur ett företag kan bryta ner strategiska hållbarhetsprioriteringar i operativa och verksamhetsnära mål och strategier. Vidare ville vi undersöka hur detta kan sammanfattas och illustreras i MCP. Vi kan dra följande slutsatser efter vår studie och analys för att uppnå vårt syfte och svara på studiens problemformulering.

7.1 Hur inkluderas hållbarhetsarbete i verkligt praxis?

Det arbetas mer och mer aktivt med de sociala delarna i SKF då man kommit mycket längre med både de finansiella och de miljömässiga frågorna. Vi kan se ett ännu större TBL fokus där ambitionen är att de tre beståndsdelarna skall överlappa varandra och genomsyra alla delar av organisationen. Hållbarhetstänket skall komma från den anställdes egna grundläggande värderingar, det skall kännas rätt i hjärtat och inte vara en fasad utåt. Därför är det viktigt att hållbarhet inte beordras från ett centralt håll utan förmedlas fram via diskussioner och reflektioner hur det påverkar individen, SKF och samhället i stort. Genom att ha handlingsfrihet inom vissa ramar undviker man tolkningsfel utan att hämma kreativiteten hos medarbetarna att arbeta hållbart. Hållbarhet skall genomsyra hela företaget och får inte endast stå och falla med en engagerad VD, frågorna får inte falla bort vid VD-skifte och måste därför rotas djupt i organisationens kultur. SKF måste skapa ett samband mellan mål och strategier, de arbetar just nu parallellt med sina långsiktiga och kortsiktiga mål. Hållbarhet är en långsiktig fråga och det finns risker med detta, därför är det viktigt att bryta ner dessa till tydliga delmål för varje enskild enhet och individ med uppföljningsmöten och handlingsplaner. Det finns idag stora motsägelser mellan de finansiella, miljömässiga och sociala målen och för att motverka att hållbarhet blir en separat del av verksamheten måste SKF hitta en balans mellan de traditionella finansiella målen och hållbarhetsmålen. SKF måste kommunicera nytta och värde med hållbarhetsarbetet och på så sätt finna kopplingar och skapa broar mellan enheter så att målen korrelerar med de finansiella styrmåtten som nu har fokus. Hållbarhet är en akut fråga som inte kan vänta och därför arbetar man enligt ”Learning by doing” principen. För ett lyckat belöningsystem för hållbarhet måste effekten komma i direkt relation till prestationen. De anställda ska ha rättvist betalt för det arbete de utför snarare än bonusar och lagkänsla prioriteras istället. Vill man med sitt hållbarhetsarbete ha långvariga resultat måste man vidta åtgärder på ett robust sätt utan att ta genvägar, policys och processer arbetas fram i praktiken. Hållbarhetsteamerna skall arbeta inne i de övriga avdelningarna och inte som en separat enhet och undvika befintliga hierarkier för att uppnå bästa resultat för frågorna. Medarbetarna skall ha förståelse för hållbarhetsfrågorna och det skall kännas relevant, detta uppnås genom kommunikation som är en nyckelfråga i stora komplexa organisationer så som SKF.

7.2 Hur kan man sammanfatta allt detta och illustrera det i Malmi & Browns modell?

För att kommunicera ut hållbarhetstänket internt i organisationen krävs en ständig dialog angående hållbarhetsfrågorna. Man måste argumentera för nyttan av att prioritera hållbarhet och se det som en långsiktig investering. Kommunikation handlar inte bara om vad som förmedlas, utan även vad någon förväntar sig ska förmedlas. Ett sätt att skapa motivation och visa till kund att företaget tror på hållbarhetsarbetet är att hela organisationen skall vara engagerade i frågan på alla nivåer. Genom att ha ett så strakt uttalat hållbarhetsfokus visar man att det är något som organisationen tror på och hållbarhet blir en del av den kulturella kontrollen som illustreras i MCP. Vi anser att det kan vara en trög och svår process att göra stora kulturella förändringar då kulturen ofta finns djupt inrotad i anställdas värderingar och i organisationers väggar. Istället för att frågorna skall ligga vid sidan av affären bör de genomsyra hela förloppet från toppen ner i det operativa och även ut mot kund, det skapar legitimitet och trovärdighet. För att göra detta möjligt krävs administrativa kontroller i form av policys och processer, organisationsstruktur samt en välorganiserad styrningsstruktur som återfinns i MCP.

För att implementeringen av hållbarhet ska kunna fungera och man ska kunna flytta in det i medarbetarens verklighet, krävs en förståelse hos medarbetaren. Idag är hållbarhetsfrågor väldigt centrala i många företag och hållbarhetsfrågor drivs strakt inom organisationer. Det är viktigt att rota hållbarhetstänket genom hela organisationen för att på så sätt inte riskera att frågorna prioriteras bort vid ledningsskifte vilket möjliggörs genom den kulturella kontrollen som är en del av MCP. Hållbarhet ska bli en naturlig del i den dagliga verksamheten och finnas i alla delar av organisationen. För att möjliggöra det krävs planering i form av långsiktiga mål och handlingsstyrning, även cybernetiska kontroller i form av budgetar och styrmått som illustreras i MCP. Medarbetaren måste därför få en förståelse för varför hållbarhetsarbetet är viktigt för den egna verksamheten.

För att motivera medarbetarna att arbeta hållbart krävs en tydligare koppling mellan insats och effekt genom exempelvis styrmått. De anställda kommer inte att prioritera hållbarhetsfrågorna om de inte kan se någon koppling till värde i form av lönsamhet, besparing eller andra positiva effekter som gynnar organisationen eller individen själv. Via hybridsystem som finns i MCP kan man lättare se kopplingar mellan lönsamhet och hållbarhetsåtgärder, dessa kan dock strida mot varandra på både lång och kort sikt. Trots att det förs resonemang kring att alla delar i TBL ska få lika stort fokus, måste man dock akta sig så att inte vissa delar tar bort fokus från organisationens huvudverksamhet. Om en tydligare koppling mellan insats och effekt finns, kan organisationen med hjälp av belöningsystem som är en del av MCP, främja hållbarhetsarbetet. Genom att bryta ner de finansiella kostnaderna och intäkterna i små beståndsdelar och titta på vad som egentligen driver dessa, kan organisationen på ett tydligare sätt motivera hållbarhetsarbetet. Det är inte alltid man kan fatta beslut som går 100 procentigt i en hållbar riktning, men organisationer kan ändå göra en tydlig avvägning och ha tänkt igenom frågorna så att de på så sätt tagit ett aktivt beslut. Det är ett tecken på att hållbarhet finns inrotad i en organisation och varje övervägt hållbart beslut är ett steg i rätt riktning.

7.3 Egna reflektioner

Denna studie har gett oss ny kunskap både inom ekonomistyrning och hållbarhetsfrågor. Det har skapat förståelse för vikten av hållbarhet och varför företag bör fokusera på denna typ av frågor och prioritera dem. Vi kan slutligen konstatera att teorin och praktiken till stor del styrker varandra. Under arbetsprocessen har ett flertal tankar kring ämnet väckts. Hållbarhet är en fråga som blir mer och mer akut och som kommer bli allt viktigare i framtiden. Vi anser att det finns ett allvar i diskussionen som måste belysas, det måste därför finnas påtryckningar i någon form från samhället för att förändring skall ske, hållbarhetsprocessen är trög och målen flyttas snabbare än de uppfylls.

Vi ställer oss dock frågan om mycket av arbetet som görs idag endast är en fasad. Idag känns det som om att den generella bilden av ett företags hållbarhetsarbete är för att det ska se bra ut utåt sett. Vi reflekterar över om det är sant. Om företag gör det för att det känns rätt att man gör ett visst avtryck och förstår konsekvenserna av att inte arbeta hållbart, eller om man endast gör det för sin image. Vi tror att ju större förståelsen blir i framtiden genom en bredare kommunikation, desto viktigare kommer den generella uppfattningen om frågorna bli. Det kommer i sin tur leda till att frågan lyfts fram på ett tydligare sätt och att åtgärdsprocessen blir snabbare.

Sammanfattningsvis tror vi att de tre nyckelfaktorerna för en hållbar ekonomistyrning är kommunikation, förståelse och motivation. Om inte dessa tre faktorer överlappar varandra inom hållbarhetsarbetet tror vi att åtgärderna och resultaten endast kommer att bli kortsiktiga. Ovanstående är vår uppfattning och trots vårt resonemang kan vi inte dra några generella slutsatser om att det stämmer in på företag utanför vår studie.

7.4 Förslag till fortsatta studier

Under arbetsprocessen har ytterligare frågor väckts hos författarna som inte faller inom ramen för studiens problemformulering. Därför presenteras nedan förslag till fortsatta studier inom området.

- Författarna hade önskat mer kunskap i form av hur hållbarhetsarbetet uppfattas av de anställda på operativ nivå. Eventuellt en enkätundersökning där nyckelorden kommunikation, förståelse och motivation studeras närmare ur hållbarhetssynpunkt.
- Ytterligare ett område som hade varit intressant att studera är mer detaljerat hur man kan arbeta med att hållbarhetsåtgärder inte endast skall prioriteras av högsta ledningen, utan även av driftschefer och personalstyrkan på en mer operativ nivå.
- Eftersom att vår undersökning endast behandlade ett företag hade det varit intressant att jämföra flera stora svenska företags hållbarhetsarbete och studera vilka skillnader och likheter som finns mellan företagen gällande hållbar ekonomistyrning.
- Slutligen hade det varit intressant att undersöka och utveckla en generell modell där hållbarhet finns inkluderat i MCP och som kan appliceras på vilket företag som helst.

Kapitel 8: Referenser

8.1 Artiklar

Baliga, B. R. & Jaeger, A. M. (1984), Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, Fall

Carroll, A. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4).

Chenhall, R. H. (2003), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 282, No. 3

Durden, C. (2007) *Towards a socially responsible management control system*, School of Business, James Cook University, Cairns, Australia, Vol. 21, No. 5

Epstein MJ, Buhovac AR, Yuthas K. (2010) *Implementing sustainability: the role of leadership and organizational culture*. IMS's foundation for applied research.

Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, New York: Pitman Publishing

Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M. 2002. *The Sustainability Balanced Scorecard-linking sustainability management to business scorecard*. Center for Sustainability Management: Luneburg Germany

Flamholtz E., (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context; theoretical and empirical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, no. 2/3

Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., (1985) Toward an integrative framework of organizational controls. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, no 1

Gariga E, Melé D. (2004). *Corporate social responsibility theories: Mapping the theory*. *Journal of business ethics*, 53

Gjøølberg M. 2009. *Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries*. *Scandinavian Journal of Management* 25(1)

Green, S., Welsh, M., 1988. Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2)

Hart SL, Milstein MB. (2003) *Creating sustainable value*. *Academy of management executive*, vol 17, no2.

International Guidance Document, (2005) International Federation of Accountants

Macintosh, N., Daft, R., 1987. Management control systems and departmental

independencies: an empirical study. *Accounting Organizations and Society* 12 (1)

Malmi, Teemu & Brown A. David. (2008) Management Control Systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, vol. 19, no 4

Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*, London: Prentice Hall.

Ouchi, W. G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, No. 9

Schein, L. (2001), *Managing culture in mergers and acquisitions*, New York: The Board.

Simons, R., 1995. *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.

Welford R, Chan C, Man M. (2007) *Priorities for corporate social responsibility: a survey of business and their stakeholders*. Corporate social responsibility and environmental management. 15 (1)

8.2 Publicerade källor

Barklund, M, Ljungberg, M. *Konsten att hållbarhetsredovisa- vägledning för kommunikation och utveckling av hållbarhetsarbetet*. SIS Förlag AB, 2010. ISBN 978-91-7162-777-3

Dey, I. *Qualitative Data Analysis*, Routledge, London 1993.

Jacobsen, Dag I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund 2006. ISBN 91-44-04096-2

Merchant, Kenneth A, Van der Stede, Wim. *Management Control Systems; Performance measurement, evaluation and incentives*. 3. uppl. Prentice Hall, 2012. ISBN 9780273737612

Westermarck, Christer. *Hållbarhetsredovisning: teori, standarder och praktisk tillämpning*. Uppl. 1. Studentlitteratur AB, 2013. ISBN: 9789144085999

8.3 Elektroniska källor

Om SKF. 2013. (Hämtad, 2013-12-08). Tillgänglig:

www.skf.com

Om FN global compact & OECD. 2013. (Hämtad, 2013-12-05). Tillgänglig:

<http://www.regeringen.se/sb/d/17198>

Om CSR. 2013. (Hämtad, 2013-12-06). Tillgänglig:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Om CSR. 2013. (Hämtad, 2013-12-06). Tillgänglig:

<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

Om GRI. 2013. (Hämtad, 2013-12-06). Tillgänglig:

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Om EMAS. 2013. (Hämtad, 2013-12-06). Tillgänglig:

<http://www.emas.se/>

Om TBL & intressentmodellen. 2013. (Hämtad, 2013-12-06). Tillgänglig:

<http://sustainableperspectives.sebgroup.com/sv/Hallbarhetsskolan-/Kunskapsbank/Triple-bottom-line/>

Om CSR. 2013. (Hämtad, 2013-12-06). Tillgänglig:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Om SKF:s hållbarhetsarbete. 2014. (Hämtad, 2014-01-06). Tillgänglig:

<http://www.wwf.se/fretag/fretagssamarbeten/samarbetspartners/1498565-fretagssamarbeten-2012-skf>

Om kvalitetssäkring. 2014. (Hämtad, 2014-01-06). Tillgänglig:

<http://www.vr.se/forskningsfinansiering/beredning/beredningsprocessen/forskaregranskarfors-kare/faqpeerreview/vadinnebarpeerreview.5.5fa10c312ed4d5b90680001670.html>

Figur företagskultur SKF. 2014. (Hämtad, 2014-01-13). Tillgänglig:

<http://investors.skf.com/annual2010en/3-administration-report/report-on-the-business-2010.php>

Powerpointpresentation "SKF-Sustainability-1" hämtad från__GUL, inom kursen Ekonomistyrning. (2013-12-10)

8.4 Muntliga källor

Personlig intervju, Anders Hedbrandh, Director Group Compliance– SKF, 21 November 2013

Personlig intervju, SimTee Lam, Employee Care Manager– SKF, 21 November 2013

Personlig intervju, Henric Widén, Sales Unit Manager– SKF, 26 November 2013

Personlig intervju, Inger Ericsson, Manager Group Controlling– SKF, 26 November 2013

Personlig intervju, Jonas André, Project Coordinator– SKF, 26 November 2013

Personlig intervju, Magnus Rosén, Portfolio Manager BeyondZero– SKF, 27 November 2013

Personlig intervju, Ulf Andersson, EHS Manager– SKF, 27 November 2013

Personlig intervju, Daniel Taube, Head of Sustainability & EHS– SKF, 28 November 2013

8.5 Övriga källor

SKF Annual Report 2012, Financial, environmental and social performance