



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Styrmedel För Grönare Engagemang

En fallstudie av ICA och Danone

Kandidatuppsats  
Environmental Management

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,  
vårterminen 2014

Handledare: Gabriela Schaad

Författare:  
Caroline Nilsson 19890708  
Sonja Jonasson 19910420

# Sammanfattning

Kandidatuppsats i Environmental Management, vårterminen 2014.

<b>Titel</b>	Styrmedel För Grönare Engagemang – en fallstudie av ICA och Danone
<b>Handledare</b>	Gabriela Schaad
<b>Författare</b>	Caroline Nilsson Sonja Jonasson
<b>Universitet</b>	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

**Bakgrund** För att undvika framtida naturkatastrofer måste individer såväl som företag ta ansvar för sin miljöpåverkan. I strävan att göra miljöarbete till en integrerad del i företags verksamhet är det viktigt att motivera de anställda att engagera sig i miljöarbetet. Genom att ta hjälp av olika styrmedel kan företag uppnå detta.

**Syfte** Syftet med uppsatsen var att öka förståelsen för hur företag med ett långtgående miljöarbete använder sig av hårda och mjuka styrmedel för att motivera sina medarbetare att engagera sig i företagets miljöarbete.

**Metod** För att besvara syftet har en kvalitativ forskningsmetod använts. De två fallföretagen ICA och Danone valdes bland annat med hänsyn till deras olika arbetssätt för att motivera de anställda att engagera sig i företagets miljöarbete samt för att de båda ansågs ha ett långtgående miljöarbete. Både primär- och sekundärdata har använts. Primärdata införskaffades genom totalt fem intervjuer på de båda fallföretagen samt genom ett föredrag från en hållbarhetskonferens där Danone medverkade.

**Slutsats** I strävan att motivera anställda till miljöengagemang kan företag använda sig av hårda och mjuka styrmedel. ICA använde endast mjuka, vilket kan tolkas som att de har ett lägre intresse för miljöfrågor i jämförelse med Danone. Danone använder sig av både hårda och mjuka styrmedel, vilket enligt dem själva resulterar i ett framgångsrikt miljöarbete. Vidare diskuteras equifinality, det vill säga att det finns olika tillvägagångssätt för att uppnå samma resultat, och huruvida det kan appliceras på uppsatsens fallföretag. Sist konstateras att både ICA och Danone kan göra mer för att motivera sina anställda att engagera sig i respektive företags miljöarbete.

## Förord

Den här uppsatsen i Uthålligt företagande är skriven på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet vårterminen 2014. Uppsatsen har inneburit mycket arbete och har gett oss såväl nya insikter i hur företag kan motivera sina anställda att engagera sig i miljöarbete såväl som att bidra med fördjupade kunskaper i hur en akademisk studie bör genomföras.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Gabriela Schaad för att på ett professionellt och stöttande sätt guidat oss genom uppsatsens olika delar. Hennes engagemang och kunskap i ämnet har varit oerhört värdefull och hjälpt oss att färdigställa uppsatsen. Vi vill även tacka respondenterna från ICA och Danone som ställt upp med sin tid och engagemang, utan er hjälp hade uppsatsen inte blivit vad den är idag.

---

Sonja Jonasson

---

Caroline Nilsson

Göteborg, maj 2014

# Begrepp

*Nedan förklaras ett antal uttryck som är bra för läsaren att känna till innan uppsatsen läses.*

## **Hållbarhet**

Ett vanligt förekommande begrepp med många definitioner. I den här uppsatsen har hållbarhet definierats enligt Bruntlands definition från 1987: *Utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov* (FN, 1987). Detta innebär ett idealläge där hänsyn tas till sociala, ekonomiska och ekologiska aspekter.

## **ISO 14001**

Ett internationellt förekommande miljöledningssystem som syftar till ett företags ständiga förbättring inom sitt miljöarbete. Företag erhåller ISO 14001-certifiering efter att bland annat ha upprättat rutiner för avfallshantering, internrevision och utsett en miljöansvarig eller liknande för företaget eller organisationen (ISO, 2014).

## **Styrmedel**

Olika medel som till exempel företagsledningen kan använda sig av för att styra de anställda i önskad riktning. I den här uppsatsen görs skillnad mellan *hårda* och *mjuka* styrmedel. *Hårda* styrmedel kan till exempel vara bonusar som delas ut till de anställda, medan *mjuka* styrmedel kan vara beröm, uppmuntran eller ökat ansvar (Epstein et al., 2010).

## **Miljöarbete/hållbarhetsarbete**

Begreppen syftar i uppsatsen till ett företags olika aktiviteter och arbete med miljö- och hållbarhetsfrågor. Ingen skillnad görs mellan begreppen utan de används synonymt.

# Innehållsförteckning

<b>1 Introduktion</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte .....	10
1.4 Frågeställningar.....	10
<b>2 Metod</b> .....	<b>11</b>
2.1 Forskningsansats .....	11
2.1.1 Val av metod.....	11
2.1.2 Fallstudier .....	11
2.1.3 Val av företag .....	12
2.2 Datainsamling.....	13
2.2.1 Primärdata .....	13
2.2.2 Sekundärdata .....	14
2.2.3 Databearbetning .....	15
2.3 Validitet.....	15
2.4 Reliabilitet.....	16
2.5 Generaliserbarhet.....	17
2.6 Källkritik .....	17
<b>3 Teoretisk referensram</b> .....	<b>18</b>
3.1 Motivation i organisationsteori .....	18
3.2 Motivation och miljörelaterade prestationer .....	20
3.3 Anpassat styrmedel .....	23
3.4 Balanserat styrkort och hållbarhetsstyrkort.....	24
<b>4 Empiri</b> .....	<b>27</b>
4.1 Danone.....	27
4.1.1 Företagsinformation .....	27
4.1.2 Ledningens åtagande.....	27
4.1.3 De anställdas självbestämmande.....	29
4.1.4 Belöningsystem .....	29
4.1.5 Feedback och återkoppling .....	30
4.1.6 Hållbarhetsstyrkort .....	30
4.2 ICA .....	31
4.2.1 Företagsinformation .....	31
4.2.2 Ledningens åtagande.....	31
4.2.3 De anställdas självbestämmande.....	33
4.2.4 Belöningsystem .....	34
4.2.5 Feedback och återkoppling .....	35
<b>5 Analys</b> .....	<b>36</b>
5.1 Ledningens åtagande.....	36
5.2 De anställdas självbestämmande.....	38
5.3 Belöningsystem .....	39
5.4 Feedback och återkoppling .....	41
5.5 Hållbarhetsstyrkort .....	42
<b>6 Diskussion</b> .....	<b>44</b>
<b>7 Slutsats</b> .....	<b>46</b>
7.1 Förslag på vidare forskning.....	47

<b>8 Litteraturförteckning</b> .....	<b>48</b>
Intervjupersoner och muntliga källor .....	51

**Bilagor**

Bilaga 1

Bilaga 2

Bilaga 3

# 1 Introduktion

*Det inledande avsnittet avser att introducera läsaren till uppsatsen; uppsatsens problem, varför det är ett problem, vad uppsatsen har för syfte samt vilka frågeställningar som ska besvaras.*

## 1.1 Bakgrund

Mer än 50 år efter att Rachel Carsons *Tyst vår* (1962) publicerades och bidrog till att uppmärksamma miljöförstöring och dess problematik, är ämnet än i dag omdebatterat och i högsta grad aktuellt. Vi människor lever idag i ett samhälle där våra produktions- och konsumtionsmönster ständigt bidrar till att försämra tillståndet i miljön; föroreningar, störningar i klimatbalansen, förtryckandet och utrotandet av otaliga arter likväl som att förstöra förutsättningarna för vissa ekosystem är bara några exempel. Trots vetenskapen om hur vårt levnadssätt påverkar vår omgivning fortsätter vi att leva långt över våra tillgångar, med en föreställning om att oändlig tillväxt är möjligt. De senaste åren har präglats av ekonomiska kriser och hur liknande situationer ska undvikas i framtiden diskuteras flitigt. Däremot hur vi ska undvika framtida naturkatastrofer och hur detta kan påverka våra finansiella system är en dimension som sällan presenteras. I likhet med att våra finansiella system kan kollapsa, riskerar vårt sätt att överutnyttja olika resurser att leda våra livsuppehållande system till kollaps (Wijkström & Rockström, 2012).

Många företag, till exempel inom köttindustrin (SVT, 2008) och transportsektorn (Naturvårdsverket, 2013), har idag en stor global miljöpåverkan i termer av miljöförstöring och resursanvändning. Företag kan orsaka miljöförändringar och kopplas till olika miljökatastrofer, som till exempel oljeutsläppen i Mexikanska Golfen 2010. Det brittiska petroleumbolaget BP orsakade då att enorma mängder olja läckte ut i Mexikanska Golfen och orsakade skada på såväl djur, natur och människa (Dagens Nyheter, 2010). Rockström (2010) har definierat nio planetära gränser som vi människor, och därmed även näringslivet, måste ta hänsyn till för att i framtiden undvika oåterkalliga tillstånd i naturen. Redan idag beräknas tre av dessa gränser ha överskridits; klimatförändring, förlust av biodiversitet samt utsläpp av kväve (Wijkström & Rockström, 2012). För att undvika framtida naturkatastrofer är det därför av yttersta vikt att företag arbetar för att bidra till en hållbar utveckling och hittar vägar för att styra företagsmålen i en hållbar riktning.

Utifrån vad som presenterats ovan finns det flertalet anledningar till varför företag bör ta ansvar för sin miljöpåverkan och engagera sig i hållbarhetsfrågor. Däremot hur företag ska gå till väga för att framgångsrikt implementera ett väl fungerande hållbarhetsarbete finns det inget universellt tillvägagångssätt som fungera för alla typer av företag. Enligt Epstein (2008) är det extra svårt att implementera fungerande strategier för hållbarhetsarbete eftersom de, till skillnad från andra strategier, måste ta hänsyn till miljöaspekter och sociala aspekter utöver de finansiella.

I strävan att driva ett företag effektivt och få företaget att överleva i det långa loppet har medarbetarna blivit en allt viktigare resurs. Deras kompetens, ansvarstagande, värderingar och inte minst motivation spelar en stor roll för företagets framgång. För att få de anställda att arbeta i linje med företagets mål är det därför viktigt för företag att utforma olika styrsystem (Olve & Samuelsson, 2008). Med hjälp av olika styrmedel kan företagen styra dess anställda att jobba mot organisationens målsättning, samtidigt som de också kan verka som motivationsfaktor för organisationens anställda. Idag förekommer det att företag använder olika styrmedel för att skapa engagemang i hållbarhetsarbetet, dock är denna typ av belöningsystem fortfarande ovanlig (Lothe et al., 1999). En orsak till att styrmedel sällan kopplas till företags miljömål är att det kan vara svårt att mäta de miljömässiga framgångarna. Till exempel kan det vara svårt att identifiera vilka av de anställdas prestationer som ska belönas samt vilka miljöindikatorer, till exempel energiförbrukning och koldioxidutsläpp, som ska mätas. Detta kan i sin tur medföra att systemet uppfattas som otydligt och krångligt. Utöver detta kan det också vara svårt att visa att en miljöinvestering har lett till exempelvis bättre luft utanför ett industriområde, liksom att miljöinvesteringar ofta ger resultat gradvis och på lång sikt vilket gör det svårt att se uppenbara förbättringar (Lothe et al., 1999).

## **1.2 Problemdiskussion**

I strävan att motivera anställda att engagera sig och prestera inom företagets hållbarhetsarbete finns det olika vägar att gå, till exempel genom att använda olika styrmedel. Tidigare forskning skiljer mellan hårda och mjuka styrmedel som motivationsfaktorer. Hårda styrmedel är formella system som inkluderar struktur, prestationsutvärdering samt incitament som motiverar anställdas beteende. Mjuka styrmedel är till skillnad från de hårda styrmedlen informella system som till exempel företagskultur, ledarskap och medarbetare (Epstein et al., 2010).



För att lyckas tillämpa styrmedlen så effektivt som möjligt är det viktigt att de hårda och mjuka styrmedlen anpassas till organisationsstrukturen. Företagen behöver resultatmätning och hårda styrmedel för att mäta framgång och för att tillhandahålla intern och extern ansvarighet. För att detta ska vara genomförbart krävs att de mjuka styrmedlen stödjer processerna i de hårda styrmedlen. Det är således av stor betydelse att de båda styrmedlen stöttar varandra och sammanstrålar i samma strategiska linje för att företagets hållbarhetsmål ska uppnås (Epstein et al., 2010). Utöver detta finns också forskning som visar att det kan finnas flera olika tillvägagångssätt som i slutändan leder till samma resultat. Något som benämns "equifinality" (Cicchetti & Rogosch, 1996) och går att applicera även på företag. För företag innebär equifinality att företag kan uppnå samma resultat oberoende av vilken strategi de valt för att uppnå resultatet. Detta skulle till exempel kunna bestå av två företag, där det ena använder sig av hårda styrmedel för att uppnå ett bra miljöarbete och det andra företaget använder sig av mjuka. Om båda företagen, trots sina olika tillvägagångssätt, har ett väl fungerande miljöarbete skulle detta kunna förklaras med equifinality.

Idag finns det flera exempel på företag som integrerar hållbarhetsaspekter i sina styrmedel för att uppnå företagets hållbarhetsmål. Ett exempel är Scandic, som sedan 1994 aktivt har jobbat med miljöfrågor och målet att bidra till ett socialt och ekologiskt hållbart samhälle. Under årens lopp har de bland annat miljömärkt över 120 av sina hotell (Scandic, 2014a), utbildat flera tusen medarbetare i hållbarhetsfrågor, bytt ut engångsartiklar i restaurangen och sedan 1996 mäter varje hotell sin vattenåtgång, elförbrukning, kemikalieanvändning och mängd sorterade sopor (Scandic, 2014b).

General Electrics (GE) är ett annat exempel på företag med ett långtgående miljöarbete. Med hjälp av bland annat ett starkt ledarskap och en engagerad personalavdelning har företaget gjort miljöarbete till en integrerad del av den dagliga verksamheten. Genom att få med sig anställda från alla nivåer i företaget har GE lyckats skapa motivation bland de anställda att engagera sig och bidra till att ständigt utveckla företagets miljöarbete. En öppen företagskultur som uppmuntrar till inläring och adaptation, rekrytering av talangfulla och skickliga personer för att möta framtidens utmaningar samt genom att bygga in miljötänket i hela företagets verksamhet anges som några av de viktigaste anledningarna bakom framgången (Savitz, 2013).

Det finns således både forskning och praktiska exempel på hur företag kan integrera hållbarhetsaspekter i sina styrmedel. Däremot saknas det detaljerade empiriska studier om hur företag med ett långtgående miljöarbete motiverar sina anställda att engagera sig i miljöarbete ur ett svenskt perspektiv, och vilken betydelse hårda och mjuka styrmedel har i detta arbete. Detta väcker naturligtvis många frågor, som till exempel hur hårda och mjuka styrmedel kan tillämpas i praktiken? Är det möjligt för två olika företag att uppnå ett långtgående miljöarbete, trots att det använder sig av olika styrmedel? Det vill säga, finns det olika tillvägagångssätt för att uppnå samma resultat?

Med anledning av detta är det motiverat och relevant att belysa denna typ av frågor med fokus på den svenska marknaden. Internationellt sett raknas Sverige i topp över de länder som anses mest hållbara (Environmental Leader, 2013), och frågan är hur företag motiverar sina anställda att engagera sig i det miljöarbete och som lett till denna topplacering.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur företag med ett långtgående miljöarbete använder sig av hårda och mjuka styrmedel för att motivera sina medarbetare att engagera sig i företagets miljöarbete.

### **1.4 Frågeställningar**

För att uppfylla syftet har vi valt att utgå från följande frågeställningar:

1. Hur använder företag med ett långtgående miljöarbete hårda och mjuka styrmedel för att motivera sina medarbetare att engagera sig i företagets miljöarbete?
2. Vilka skillnader finns i arbetssätt mellan företag som arbetar huvudsakligen med mjuka styrmedel jämfört med företag som har ett starkare fokus på hårda styrmedel?

## 2 Metod

*I det här avsnittet presenteras hur uppsatsens genomförande har gått till. Till att börja med diskuteras uppsatsens forskningsansats, där val av metod, fallstudier och val av företag motiveras. Efter det presenteras datainsamling av primär- och sekundärdata samt databearbetning. Därefter diskuteras validitet, reliabilitet, generaliserbarhet och avslutningsvis källkritik.*

### 2.1 Forskningsansats

#### 2.1.1 Val av metod

Metoden ska väljas utifrån uppsatsens syfte och vilka typer av frågor som uppsatsen avser att besvara (Nyberg, 2000). Det finns två olika typer av metoder som kan tillämpas för att lösa det framställda forskningsproblemet; kvalitativa och kvantitativa metoder. För att avgöra vilken metod som bäst passar till frågeställningen kan valet baseras på a) typer av frågor som ställs, b) typer av svar som förväntas, eller c) typer av variabler (Nyberg, 2000). Kvantitativ forskning kännetecknas ofta av att "sifferdata" används för att beskriva omvärlden genom till exempel analys med hjälp av statistiska metoder (Fejes & Thornberg, 1998). En kvalitativ metod lämpar sig bäst då syftet är att uttyda och förstå fenomen som till exempel hur en människa resonerar kring ett ämne. Kvalitativ forskningsansats är också lämplig då det är intressant att skildra, klargöra och tolka verkligheten (Ahrne, 2011).

Då uppsatsen syftar till att öka förståelsen för hur företag använder hårda och mjuka styrmedel för att motivera medarbetare att arbeta med miljö- och hållbarhetsfrågor, är detta något som djupare behöver tolkas, förstås och analyseras. För att på bästa sätt kunna besvara vårt syfte och forskningsfrågor har vi därför valt en kvalitativ fallstudiemetod.

#### 2.1.2 Fallstudier

Enligt Yin (2007) är en fallstudie lämplig som forskningsmetod när frågorna *hur* och *varför* ska besvaras samt när man vill studera ett fenomen i sitt sammanhang och på djupet. Då fallstudie är en detaljerad undersökning av ett avgränsat studieobjekt kan metoden med fördel användas för att få en djupare förståelse för ett fenomen (Rosenqvist & Andrén, 2006). I den här uppsatsen passar fallstudiemetoden bra då avsikten är att undersöka två studieobjekt på detaljnivå och få fördjupad förståelse. Dock kan en ensam fallstudie aldrig fullt ut representera verkligheten vilket innebär att slutsatsen inte bör generaliseras om inte liknande forskning pekar åt samma håll (Ejvegård, 2009). Fallstudiens resultat gäller därmed i första

hand för det studieobjektet som utforskats (Rosenqvist & Andrén, 2006). Avsikten med att använda en fallstudie var att få ökad kunskap om hur olika styrmedel kan användas och nyttjas i företag för att öka miljöengagemanget bland de anställda. För att uppnå detta har två fallstudier genomförts. I och med valet att fokusera på två företag är avsikten att granska dessa företag mer djupgående.

### **2.1.3 Val av företag**

Valet av företag som granskats i fallstudien blev mejerijätten Danone samt den svenska dagligvaruhandeln ICA. För att välja ut lämpliga företag till den empiriska undersökningen användes ett antal urvalskriterier. Detta för att verifiera att de valda företagen verkligen är rätt företag för att besvara uppsatsens frågeställningar. Tanken var att undersöka företag som arbetar med olika typer av styrsystem. Ett av företagen skulle använda hårda styrmedel och det andra företaget mjuka styrmedel för att uppnå organisationens miljömål. Efter författarnas bedömning anses de två styrmedlen vara polariteter vilket gör frågeställningen intressant och relevant att undersöka. Det första kriteriet var att företagen skulle vara internationellt förankrade. Den internationella närvaron valdes för att ett företag som lyckats internationellt med största sannolikhet har ett organiserat miljöarbete samt att företagen kan anses vara på den nivån där det finns ett behov av olika styrmedel för att motivera de anställda att arbeta mot företagets olika mål. Kriteriet att företagen aktivt och framgångsrikt skulle arbeta med hållbarhetsarbete i en bransch med en stor negativ miljöpåverkan ställdes också.

Valet av studieobjekt (Danone och ICA) är ett resultat av en från början mycket större grupp med studieobjekt, men som längs med vägen har minskat i antal på grund av tidsbrist från de tillfrågade företagen. Den ursprungliga planen var att dels undersöka två stora producerande företag i en bransch med stor miljöpåverkan och dels två återförsäljande företag på den svenska marknaden. Anledningen till att undersöka både producerande och återförsäljande företag grundade sig i antagandet att arbetssättet för att motivera sina anställda att engagera sig i företagets miljöarbete skulle skilja sig åt. Efter att ha undersökt vilka branscher som har stor miljöpåverkan togs beslutet att studera två företag verksamma inom mejeribranschen. Miljöproblematiken kring mejeribranschen är omfattande, och det finns studier som visar att mejeribranschens klimatpåverkan gått så långt att ett av FN:s klimatmål riskerar att inte uppnås. Framför allt orsakar mejeribranschen att lustgas från åkermark och metan från djurhållningen frigörs, och detta har i sin tur en negativ påverkan på miljön (Hedenus & Wilde, 2014). Baserat på detta ansågs mejeribranschen intressant att studera eftersom det

borde vara en bransch som kräver innovativa lösningar och en målmedveten styrning för att minska miljöpåverkan.

Som fallföretag inom mejeribranschen valdes den franska mejerijätten Danone samt det svensk-danska mejerikooperativet Arla. Danone ansågs intressant att undersöka eftersom de använder sig av hårda styrsystem för att motivera sina anställda att arbeta med företagets miljöarbete, medan Arla använder sig av mjuka styrmedel. När det kom till återförsäljande företag valdes företag inom dagligvarubranschen. Beslutet stöttades av att de två största dagligvarubutikerna i Sverige, ICA och Coop, toppade Sustainability Brand Index lista över Sveriges mest hållbara företag år 2013 (Sustainability Brand Index, 2013). Kriterierna som användes för de producerande företagen ansågs inte ha lika stor betydelse i valet av återförsäljningsföretag, och på grund av rankningen ansågs ICA och Coop relevanta att undersöka.

Då Arla och Coop inte kunde delta i studien påverkar detta naturligtvis utfallet av uppsatsen, men eftersom Danone och ICA använder sig av olika typer av styrmedel ansågs studieobjekten tillräckliga för att kunna undersöka uppsatsens syfte med gott resultat.

## **2.2 Datainsamling**

### **2.2.1 Primärdata**

För insamling av primärdata av fallföretagen har muntliga och skriftliga intervjuer använts. Vidare besvarades många intervjufrågor via konferensen ”Sustainability Day 2014” där Danones VD Peter Odemark (hädanefter Danones VD) var en av föreläsarna. Som komplement till konferensen intervjuades även Danones hållbarhetschef Frida Keane (hädanefter Danones hållbarhetschef). Totalt har två butikschefer, Jenny Giza (ICA Kvantum Frölunda) och Mikael Carlsson (ICA Maxi Borås) samt två anställda intervjuats från ICA. Tre av dessa intervjuades muntligt och en skriftligt via mail då möjlighet till muntlig intervju inte fanns. De båda anställda från ICA önskade vara anonyma och refereras därför i uppsatsen som anställd i respektive butik. En semi-strukturerad intervjumetod har använts till de tre muntliga intervjuerna med ICA, där majoriteten av frågorna som ställdes var av öppen karaktär. Samtliga intervjuer har transkriberats. Med respondenternas godkännande spelades de muntliga intervjuerna in, för att intervjuarna skulle kunna fokusera på samtalet istället för att behöva koncentrera sig på att även anteckna konversationen. Ytterligare en fördel med att spela in intervjuerna var att risken för felcitering minskade (Nyberg, 2000). Intervjun med

hållbarhetschefen för Danone Norden genomfördes via mejl med då möjlighet till en muntlig intervju inte fanns. Konferensen ”Sustainability Day” spelades in och transkriberades med undantag för redigering från talspråk till skriftspråk, exempelvis skratt och suck. I slutet av arbetet återfinns en intervjuguide där de olika intervjuformulären presenteras. Respondenterna från de olika företagen har fått samma frågor ställda för att enklare kunna jämföra de båda företagen. Enligt Nyberg (2000) är det viktigt att förbereda följdfrågor till svaren, vilket gjordes i den mån det var möjligt vid varje intervjutillfälle.

Inför både de muntliga intervjuerna och mailintervjuerna granskade tre oberoende personer samtliga intervjufrågor. Tillgängligheten och den geografiska närheten utgjorde de huvudsakliga kriterierna för valet av personer. Kravet att personerna skulle vara insatta i ämnet ansågs inte relevant då intentionen var att intervjufrågorna skulle kunna förstås av en person som inte var kunnig i ämnet. Då en granskning av intervjufrågor kan förbättra och finslipa planen för datainsamlingen (Yin, 2007) var granskningen ett lämpligt sätt att förbättra studiens tillförlitlighet och trovärdighet. Avslutningsvis valdes väsentlig information ut från respondenternas svar efter i vilken utsträckning svaren ansågs relevanta för att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Tabellen nedan redogör vilka respondenter som använts som muntliga källor för insamling av data.

<b>Intervjuperson</b>	<b>Företag</b>	<b>Typ av intervju</b>	<b>Position i företaget</b>	<b>Datum</b>
Frida Keane	Danone Norden	Mail	Hållbarhetschef	2104-05-12
Jenny Giza	ICA Kvantum Frölunda	Muntlig	Butikschef	2014-05-14
Anställd 1	ICA Kvantum Frölunda	Muntlig	Kassachef	2014-05-21
Mikael Carlsson	ICA Maxi Borås	Muntlig	Butikschef	2014-05-15
Anställd 2	ICA Maxi Borås	Muntlig	Ansvarig frukt- och grönt	2014-05-15

**Tabell 1 - Intervjupersoner**

### **2.2.2 Sekundärdata**

Sekundärdata som är använd i studien är hämtad från ICAs hållbarhetsrapport 2012 och Danones hållbarhetsrapport 2013, samt övrig företagsinformation från respektive företags

hemsida. För insamling av vetenskapliga artiklar har vi använt oss av Göteborgs Universitetsbiblioteks databaser som exempelvis Business Source Premier. Vanliga sökord som användes var ”sustainability”, ”incentives”, ”motivation”, och ”sustainability scorecard”.

### **2.2.3 Databearbetning**

För bearbetning av primär- och sekundärdata har en kvalitativ innehållsanalys använts. Enligt Bergström och Boréus (2005) lämpar sig den här typen av analysmetod då texter ska tolkas mer djupgående, vilket i det här fallet är passande då bland annat hållbarhetsrapporter, kvalitetsprogram och miljöstrategier har analyserats.

## **2.3 Validitet**

Validitet är ett vanligt begrepp inom vetenskaplig metod och handlar om att lyckas undersöka det som avses att undersökas. Genom att granska fallstudieprocessens mest centrala delar kan en trovärdig utvärdering av validiteten och hur väl undersökningen lyckats om slutsatsen är korrekt (Jacobsen, 2007). Yin (2007) hävdar i likhet med Jacobsen (2007) att validiteten är viktig att granska i fallstudieforskning då fallstudieforskning kan innebära att falska samband uppkommer mellan fallstudieobjekten. I den här uppsatsen är urvalet av intervjupersoner samt valet av metod för datainsamlingen de mest kritiska. Frågor som om rätt personer intervjuades, om Danones hållbarhetschef hade svarat annorlunda om intervjun hade varit muntlig och om rätt frågor ställdes till rätt person är exempel på kritiska faktorer som kan ha påverkat uppsatsens validitet. Till exempel fanns det i förväg en förståelse för att andra respondenter med annan befattning skulle kunna uppfatta intervjufrågorna annorlunda och därmed gett andra svar.

På grund av tidsbrist från företagets sida har som tidigare nämnt insamlingen av empirin skett på olika sätt. Detta kan ha medfört att intervjuarens kvalitet har påverkats. Till exempel har de muntliga intervjuerna haft mer utförliga svar jämfört med mailintervjuerna. Ytterligare aspekter som kan ha påverkat studiens validitet var sättet respondenterna fick intervjufrågorna ställda. Det är möjligt att författarna, speciellt under de muntliga intervjuerna, omedvetet har ställt intervjufrågorna på ett ledande sätt. Vidare valde butikscheferna själva ut vilka anställda som skulle intervjuas, vilket kan ha inneburit att butikschefen valt ut den person som ansågs kunna framställa butiken så fördelaktigt som möjligt.

Som framgår har primärdata från de båda företagen samlats in från anställda i positioner som inte fullt ut går att jämföra med varandra. Från Danone har data från VD och hållbarhetschef använts, medan det var butikshefer och butiksanställda som intervjuades på ICA. Detta innebär bland annat att Danones anställdas perspektiv inte har kunnat lyftas fram. Något som gör det svårare att jämföra svaren mellan företagen, men då avsikten med uppsatsen var att belysa situationen i respektive företag från ett övergripande perspektiv anses detta inte påverka utfallet. Utöver detta kan även valet av företag anses påverka utfallet, eftersom att företagen skiljer sig åt på många sätt. Danone är en koncern som återfinns över hela världen och är ett producerande företag, medan ICA är en återförsäljande dagligvaruhandel som består av franchiseägda butiker och har sitt fokus på den nordiska och baltiska marknaden. Det som gör dessa två företag relevanta att undersöka i den här uppsatsen är att de använder sig av olika styrmedel för att uppmuntra de anställda att engagera sig i miljöarbete. I och med detta anses Danone och ICA trots sina olikheter som jämförbara företag.

## **2.4 Reliabilitet**

Reliabilitet syftar till en undersöknings tillförlitlighet, och innebär att två oberoende forskare som följer samma tillvägagångssätt ska komma fram till samma resultat och slutsats. För att en forskare ska kunna upprepa tidigare fallstudie är det nödvändigt att tillvägagångssättet är väl dokumenterat på ett tydligt och exakt sätt (Yin, 2007). För att säkerställa reliabiliteten i den här uppsatsen har bland annat de utvalda mätinstrumenten valts för att vara så pålitliga som möjligt. Vid inspelning under Sustainability Day 2014 användes en diktafon, eftersom att en vanlig mobiltelefons ljudupptagning hade störts mer av ljud runt omkring i konferenslokalen. Under personintervjuerna däremot användes ljudupptagning från en vanlig mobiltelefon då intervjuerna hölls i mindre rum där endast de två intervjuarna och den intervjuade närvarade. Vidare valdes intervjupersoner från olika nivåer i respektive företag ut för att ge en så bred bild som möjligt av situationen i företaget. En annan aspekt som kan diskuteras är om intervjupersonerna fullgjort intervjuerna på ett tillförlitligt sätt. Till exempel kan svaren ha påverkats av att de intervjuade utgått ifrån att en viss typ av svar förväntades, eller att det inte var tillräckligt insatta i de frågor som ställdes. Likaså kan de intervjuande ha påverkat reliabiliteten, till exempel deras förmåga till följsamhet vid insamling av data. Hit hör bland annat hur tidigare erfarenheter av att intervjua påverkar utfallet i den aktuella intervjun, som i det här fallet innebär att de båda intervjuarna tidigare under sin studietid på universitet har genomfört intervjuer med företag.



## **2.5 Generaliserbarhet**

Då vi valt ICA och Danone som fallföretag anser vi att vårt urval inte är representativt för en större population, men då syftet med kvalitativa studier är att man vill få en djupare förståelse för ett fenomen (Jacobsen, 2007), var detta inte heller vår avsikt. Enligt Yin (2007) är fallstudier generaliserbara när de gäller teoretiska hypoteser, men inte när det gäller populationer och de fallstudieobjekt som studien avsett undersöka. Dock kan tidigare forskning som presenterat samma resultat och slutsats bidra till en viss nivå av generaliserbarhet (Jacobsen, 2007).

## **2.6 Källkritik**

Enligt Thuréns (2011) är det viktigt att äktheten granskas i källor. Information som förklarar var källans ursprungsadress kommer från, och huruvida källan är trovärdig eller inte är viktiga grundprinciper som bör granskas inför varje vald källa. Då studiens källor till stor del består av granskade artiklar och utgivna böcker har källorna gett intryck av att vara trovärdiga. En grundprincip enligt Thuréns (2011) är att primärkällor är mer tillförlitliga än sekundärkällor. Uppsatsens källor består till stor del av primärkällor vilket enligt Thurén (2011) ökar trovärdigheten i den information som presenterats. I granskning av såväl primär- och sekundärkällor har källorna valts med eftertänksamhet.

### 3 Teoretisk referensram

*I det här kapitlet presenteras de olika teorier som har använts för att besvara och analysera uppsatsens syfte och frågeställningar. Först presenteras vad motivation har för betydelse i organisationsteori och hur belöningsystem kan användas för att motivera anställda. Därefter presenteras en modell över hur motivation och miljörelaterade prestationer hänger ihop och som även utgör grunden för strukturen i empirin och analysen. Efter det följer en teori om vikten av att anpassa styrmedel efter företagets förutsättningar. Avslutningsvis presenteras balanserat styrkort och hållbarhetsstyrkort.*

#### 3.1 Motivation i organisationsteori

Forskning om vad som driver motivation har pågått under en längre tid, och kan i dagsläget anses vara relativt väl undersökt. Klassiska teorier som Maslows behovsteori används flitigt för att beskriva vad företag måste göra för att de anställda ska känna sig motiverade (Olve & Samuelsson, 2008). För de flesta chefer är ordet motivation direkt eller nära kopplat till företagets prestation. Ju bättre chefer lyckas motivera sina anställda att prestera desto bättre utfall för företaget, och anledningarna bakom varför motivation anses så viktigt är många. Till att börja med har motivation stor betydelse i arbetssammanhang, speciellt i västvärlden. Arbetsmoral, det vill säga att arbete är bra och att det ska värderas, är djupt rotad hos många människor och gör att vi har en inneboende vilja att prestera. En annan anledning är att många chefer anser att de genom att motivera sina anställda till att prestera bättre, till exempel producera fler enheter per timme, kan företagets lönsamhet öka utan att det innebär någon kostnad för företaget. Detta i jämförelse med om företaget istället hade varit tvunget att investera i en ny maskin för att öka effektiviteten, vilket hade medfört en kostnad (Tosi & Pilati, 2011).

Med detta i åtanke är motivation en prioriterad fråga för företag att arbeta med för att öka de anställdas prestation. En anställds prestation kan beskrivas som den anställdes förmåga multiplicerat med dess motivationsnivå (Tosi & Pilati, 2011). Nedan presenteras de tre komponenterna och hur de hänger ihop.

$$\text{Prestation} = \text{Förmåga} \times \text{Motivation}$$

*Prestation* uppkommer antingen genom fysisk eller psykisk ansträngning, och kan mätas antingen i kvantitet eller kvalitet. Till bedömningen av huruvida prestationen kan anses bra eller dålig hör någon form av subjektiv bedömning från en utomstående, till exempel någon i

chefsposition. Bedömningen är subjektiv eftersom en anställds prestation i en chefs ögon kan anses utomordentlig och ur en andra chefs perspektiv bara tillfredsställande. I och med detta är det svårt att säga vad som ska klassas som en bra eller dålig prestation och för jobbrelaterade prestationer är det ännu svårare. De flesta jobb består av flera element och kräver därför flera olika typer av prestationer, liksom att det ofta är flera olika personer som ska göra en subjektiv bedömning av prestationen. *Förmåga* kan definieras som kapaciteten att utföra en serie av interrelaterade beteendemässiga eller mentala sekvenser som ska mynna ut i ett resultat. Förmåga att utföra en viss uppgift är individuell och kan skilja sig kraftigt mellan två personer. Därför är det ofta lätt att skilja ur vem som har den bästa förmågan att lösa en viss uppgift när två personer som utför samma jobb jämförs (Tosi & Pilati, 2011).

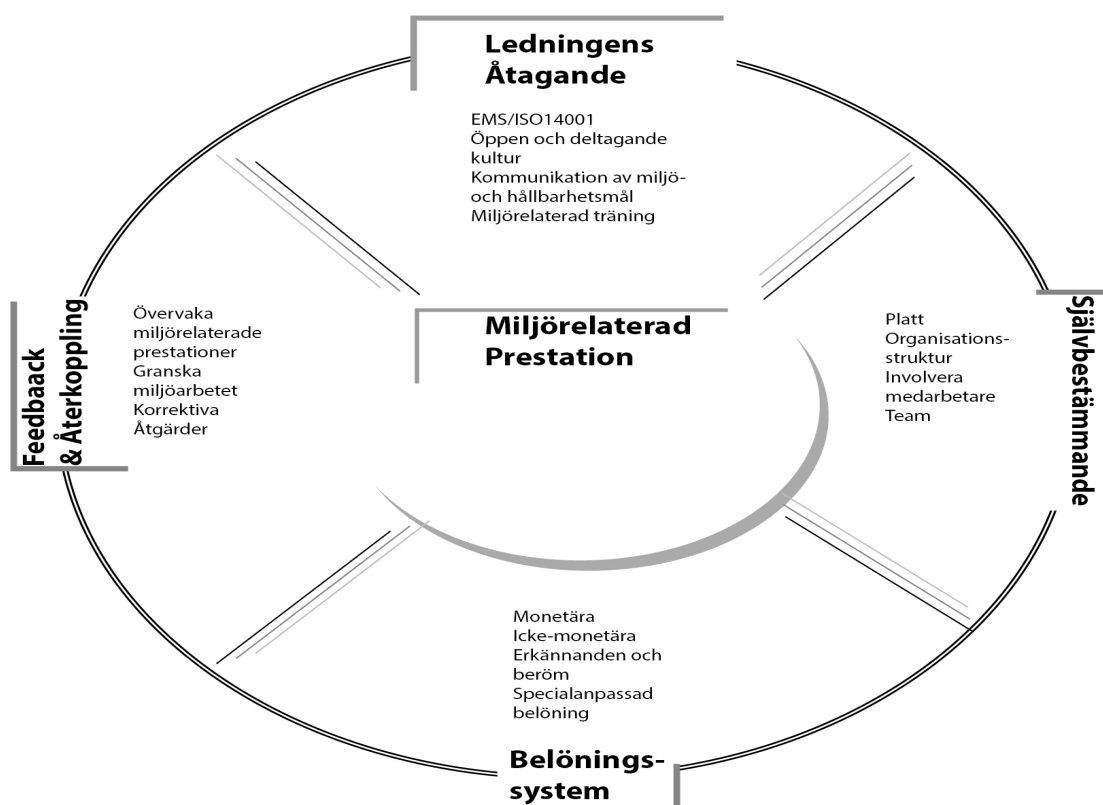
Hur chefer ska gå till väga för att motivera sina anställda finns det många olika teorier om. En välkänd och ofta citerad motivationsteori är Maslows behovsteori. Maslows behovsteori bygger på att alla människor agerar för att uppfylla sina behov. Utifrån detta skapade Maslow den så kallade behovshierarkin med fem olika steg, där de mest grundläggande består av fysiologiska behov, följt av trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige samt slutligen behov av självförverkligande. Enligt Maslow strävar alla människor efter att uppnå den högsta nivån, och det är endast behov som inte är uppfyllda som människan motiveras att sträva efter (Maslow, 1943). Tanken är att anställda i en organisation ska uppmuntras att samverka med varandra, vilket i slutändan ska leda till att den anställdes mål sammanstrålar med företagets mål. Med andra ord, målet är att den anställde genom vilja att uppfylla sina behov ska identifiera sig med företagets uppgift (Eriksson-Zetterquist et al., 2006).

Ett verktyg för att öka motivationen bland de anställda är att använda belöningsystem. Med hjälp av ett belöningsystem kan anställdas önskvärda beteenden uppmuntras och på så vis styra de anställda i företagets riktning. Ett allmänt accepterat begrepp är att ”belönat beteende upprepas” (Olve & Samuelsson, 2008). Från ett företags perspektiv betyder detta att chefer genom att belöna sina anställda för deras goda prestationer uppmuntrar dem till att upprepa det belönade beteendet. På så vis skapas en god cirkel från såväl företagets som den anställdes perspektiv. Inom belöningsystem görs skillnad på hårda och mjuka belöningsystem. Hårda belöningsystem är formella system som inkluderar struktur, prestationsutvärdering och incitamentsystem som motiverar de anställdas beteende. Mjuka system är å andra sidan informella system som till exempel organisationskultur, ledarskap och människor (Epstein et al, 2010).

I strävan att motivera de anställda i ett företag att engagera sig i miljöarbetet är informella system avgörande. För att dessa ska fungera optimalt krävs för det mesta att de stötts av hårda belöningssystem. Detta eftersom de hårda systemen kommunicerar värdet av engagemang för miljöfrågor inom organisationen, förbättrar företagets sociala och miljömässiga påverkan på omgivningen samt gör de anställda ansvariga för sin insats inom företagets miljöarbete (Epstein et al, 2010). I en modell framtagen av Govindarajulu och Daily (2004) krävs utöver belöningssystem även ledningens åtagande, de anställdas självbestämmande, samt feedback och utvärdering för att ett företags anställda ska motiveras att engagera sig i och kunna bidra med förbättrade prestationer inom miljöarbetet. I kommande avsnitt presenteras denna modell mer ingående.

### 3.2 Motivation och miljörelaterade prestationer

För att framgångsrikt öka motivationen bland anställda att arbeta med hållbarhetsfrågor krävs fyra faktorer: *ledningens åtagande*, *de anställdas självbestämmande*, *belöning* samt *feedback och återkoppling*. Varje faktor förhåller sig till den slutliga miljöprestationen på olika sätt enligt modell nedan (Govindarajulu och Daily, 2004).



Figur 1 - Fritt översatt och anpassad, från Govindarajulu & Daily (2004) s. 365

Den första faktorn, *ledningens åtagande* kan sägas skapa ett ramverk för företagets miljöarbete. Utan ett tydligt ramverk är det i princip omöjligt att motivera sina anställda att prestera inom miljöområdet. I skapandet av ett ramverk ingår bland annat att ta beslut om miljöpolicy, vilken grad av miljöutbildning som krävs för de anställda och att kommunicera företagets miljömål. I den processen är det viktigt för företagsledningen att implementera ett formellt miljöledningssystem, till exempel ISO 14001 eller EMAS. Genom att ha ett systematiskt miljöarbete signalerar ledningen betydelsen av miljöengagemang och skapar ett tydligt syfte för de anställda att involvera sig i företagets miljöarbete. Det är också viktigt att skapa en företagskultur som uppmuntrar till innovation och risktagande. De anställda måste ges utrymme att experimentera och ta egna initiativ, utan för mycket övervakning. Hur kommunikationen av miljömål sker är också av stor betydelse. Genom att tydligt och ofta förmedla vad som förväntas av de anställda blir det lättare att motivera dem till handling. Utöver detta är lämplig utbildning en kritisk faktor för att skapa ett tydligt ramverk som motiverar de anställda till miljöengagemang. Med hjälp av relevant utbildning blir de anställda medvetna om betydelsen av kvalitet och kontroll av miljöarbetet, ökar anpassningsförmågan och skapar en proaktiv attityd. Slutligen är det också avgörande hur genuint företagsledningen engagerar sig i miljöarbetet och hur väl de lyckas integrera miljöarbetet i den dagliga verksamheten (Govindarajulu & Daily, 2004).

Den andra faktorn, *de anställdas självbestämmande*, syftar till att ge de anställda ansvar och inkludera dem i beslutsprocesser. Anställda som ges utrymme för självbestämmande blir motiverade och har en vilja att arbeta med god miljöpraxis. För att uppmuntra och skapa bättre förutsättningar för självbestämmande kan företagsledningen bland annat anpassa organisationsstrukturen. En mer horisontell struktur är att föredra, eftersom en toppstyrd organisation hämmar anställdas delaktighet i till exempel beslutsprocesser. Med en horisontell struktur ges de anställda frihet och makt att själva komma med förslag och implementera initiativ inom hållbarhetsarbete. En annan aspekt i de anställdas självstyre handlar om att involvera de anställda i olika beslutprocesser. Genom att vara involverad i beslutsprocesser kan de anställda bidra mer effektivt om beslutsmakt flyttas ner i organisationen eftersom detta ger dem en möjlighet att driva miljöfrågor på ett bättre sätt. Ytterligare en del av de anställdas självbestämmande handlar om att ge den anställda möjligheten att arbeta i team, gärna över avdelningsgränser. På så vis uppmuntras de anställda att komma med förslag och lösningar som sträcker sig genom hela organisationen. Ett exempel kan vara att förebygga utsläpp vid

källan, vilket kräver ett väl koordinerat och organiserat samarbete över avdelningsgränserna (Govindarajulu & Daily, 2004).

En tredje faktor för att motivera anställda att utöva god miljöpraxis är med hjälp av ett väl utvecklat *belöningsystem*. Belöning kan förstärka anställdas vilja att ständigt utveckla och engagera sig genom att ta ansvar för miljöarbete. Det är av stor betydelse att det som belönas går i linje med företagets övergripande åtagande inom miljöområdet. Hurvida finansiella eller icke finansiella belöningar ska användas för att uppnå önskvärt resultat är omdiskuterat. Likaså är det individuellt vilken typ av belöning som passar olika individer. På grund av detta finns det inget universellt belöningsystem som går att applicera på alla organisationer, utan systemet måste utvecklas utifrån de speciella behov som företagets anställda kräver. Görs inte detta finns en risk att de anställda inte känner något intresse av att arbeta mot företagets mål eller vara lojal mot organisationen i sin helhet (Govindarajulu & Daily, 2004).

Fjärde faktorn är *feedback och återkoppling*, en kritisk faktor för de flesta ledningssystem där strävan efter ständig förbättring är nödvändig. Genom feedback säkerställs att anställda är medvetna om sitt ansvar, och bidrar också med att tydliggöra sambandet mellan utfallet av den anställdes prestation med belöning för den anställdes engagemang och prestationer inom miljöarbetet. Feedback och återkoppling uppskattas lika mycket vare sig den är muntlig eller skriftlig, formell eller informell. För att maximera de anställdas miljöprestation bör en kombination av informell, muntlig feedback och formell, skriftlig återkoppling användas (Govindarajulu och Daily, 2004).

Dessa fyra ovan beskrivna faktorer är nödvändiga när ett företag vill implementera hållbarhetsprogram i sin organisation och samtidigt öka de anställdas motivation att arbeta med hållbarhet. Det är dock viktigt att komma ihåg att dessa fyra faktorer måste samspela med varandra för att resultatet ska uppnås. Genom att bara införa ett belöningsystem kommer inte betydande förbättringar inom hållbarhetsarbetet uppnås. Däremot när ett belöningsystem kombineras med feedback och återkoppling, ökat självbestämmande, samt företagsledningens åtagande kan uppsatta miljömål och miljömässiga vinster uppnås (Govindarajulu och Daily, 2004). I arbetet att öka miljömedvetenheten och för att till exempel lyckas implementera hållbarhetsstrategier på ett effektivt sätt är det också viktigt att företaget använder sig av väl anpassade styrmedel. I nästföljande teoridel beskrivs varför det är viktigt att anpassa styrmedlen efter företagets behov samt exempel på hur dessa kan se ut.

### 3.3 Anpassat styrmedel

När till exempel en hållbarhetsstrategi ska implementeras i ett företag är det viktigt att rätt typ av styrmedel används. Vid implementering av felaktiga eller irrelevanta styrmedel riskerar företaget att drabbas av "icke hållbart ledarskap", vilket i praktiken innebär att ledningen har stort intresse för pengar, men ett obetydligt engagemang för miljön. För att undvika detta bör företag eftersträva "hållbart ledarskap" vilket betyder att organisationens styrmedel fokuserar både på vinstrelaterade aktiviteter och på aktiviteter som främjar miljöarbete. Vidare bör utformningen av styrmedel baseras på hur företaget är uppbyggt och på hur företaget har valt att mäta sina miljörelaterade prestationer (Lothe et al., 1999).

För att motivera de anställda till miljöengagemang kan hårda och mjuka styrmedel användas (se definition under "Motivation i organisationsteori"). Vilken typ av styrmedel som bör användas beror enligt Lothe et al (1999) på om företaget har tillgång till miljöindikatorer samt hur förhållandet mellan företagets miljöarbete och intäkter ser ut. Miljöindikatorer används för att mäta hur bra ett företag presterar inom miljörelaterade aktiviteter. Indikatorerna är kvantitativa och kvalitativa mätinstrument av företagets miljöprestanda, och kan till exempel vara mängd giftiga utsläpp, buller, användning av miljöresurser etcetera. Företag bör således analysera sin nuvarande situation samt miljöarbetets påverkan på kort och lång sikt, och utefter detta välja passande styrmedel för att motivera de anställda (Lothe et al., 1999). Nedan presenteras två olika typer som ansetts relevanta för uppsatsen.

Det första styrmedel benämner Lothe et al (1999) som det *intäktsorienterade styrmedlet* och innebär att hårda styrmedel tillämpas. Detta medför att bonusar och övriga intäktsorienterade belöningsystem används för att motivera de anställda. Ett företag som lämpar sig att använda det intäktsorienterade styrmedlet kommer inte att behöva använda miljöindikatorer, då denna typ av företaget upplever att ett bättre miljöarbete alltid leder till ökade intäkter. Med anledning av detta kommer ett intäktsorienterat styrmedel vara effektivt för att motivera de anställda till ökat fokus på miljöarbetet inom företaget (Lothe et al., 1999).

Den andra formen av styrmedel, *blandade styrmedel*, bör enligt Lothe et al (1999) användas av företag som har fungerande mätinstrument och tillgång till miljöindikatorer då det är enkelt att basera belöning på prestation. Dock är det viktigt att ha ett styrmedel som kräver fokus på alla delar av arbetet; det är lätt att fokus läggs på endast en uppgift om straffet för att avstå

från de andra delarna inte är i proportion till den ansträngning som krävs för ett färdigställande av resterande uppgifter. Ett exempel är när chefer ignorerar vissa prestationsmått och trots detta får ut 70 % av den maximala bonusen. Detta kan ge konsekvenser om exempelvis de miljömässiga åtgärderna ignoreras. För att undvika detta kan ett blandat styrmedel tillämpas. För att detta ska fungera måste systemet baseras på en kombination av alla uppgifter för att säkerställa helhetsfokus i det miljörelaterade arbetet. Med andra ord så innebär det blandat styrmedlet att om alla miljömålen inte uppnås så uteblir bonusen (Lothe et al., 1999).

Utöver väl anpassade styrmedel kan även balanserat styrkort, eller vidareutvecklingen hållbarhetsstyrkort, användas för att stötta och effektivisera miljöarbete inom företag. Beskrivning av vad ett balanserat styrkort är, samt hur det kan omvandlas till ett renodlat hållbarhetsstyrkort, presenteras nedan.

### **3.4 Balanserat styrkort och hållbarhetsstyrkort**

Konceptet *balanserat styrkort* introducerades i början av 1990-talet av Robert S. Kaplan och David P. Norton. Styrkortet är ett hjälpmedel för företagsledare att omvandla företagets vision, affärsidé och strategi till en sammanhängande uppsättning utfallsmått som fördelas mellan fyra olika perspektiv: det *finansiella perspektivet*, *kundperspektivet*, *processperspektivet* samt *lärandeperspektivet*. Med hjälp av olika styrtalet som fördelas över de fyra perspektiven kan de anställda få information om hur faktorerna påverkar det sammanlagda resultatet, både på kort och lång sikt. Balanserat styrkort ska användas som ett kommunikations- och informationsverktyg för lärande, inte som ett system för kontroll (Kaplan & Norton, 1992). De företag som använder balanserat styrkort har ofta anpassat styrkortet efter företagets egna visioner och strategier, men en gemensam nämnare för de olika systemen är att de fokuserar på företagets nyckeltal (Lawson et al., 2005).

Det *finansiella perspektivet* anger om företagets strategi bidrar till lönsamhet och vinst. Vidare mäter de finansiella styrtalet exempelvis rörelseresultat, avkastning på arbetande kapital och även finansiellt mervärde (Kaplan & Norton, 1992). Trots att den bakomliggande logiken beträffande balanserat styrkort baseras på att det finns andra variabler än de ekonomiska som är viktiga att styra i verksamheter, är det finansiella perspektivet fortfarande av betydelse (Karlöf & Lövingsson, 2003). *Kundperspektivet* innefattar hur kunderna uppfattar företaget. Företagsledningen identifierar i det här styrtalet de kunder och



marknadssegment som organisationen ska rikta sig till. Exempelvis identifieras kundtillfredsställelse, kundlönsamhet, marknadsandelar och kundvärning (Kaplan & Norton, 1992). *Processperspektivet* är det styrkort som påverkar de interna processer som identifierats av företagsledningen. Organisationen måste behärska processerna för att fullständigt lyckas då det är dessa som har störst inverkan på kundernas tillfredsställelse och på möjligheterna att nå de finansiella målen. Processperspektivet eftersträvar att förbättra befintliga verksamhetsprocesser genom att väva in exempelvis innovationsprocessen för att skapa mervärde på långsikt. I *lärandeperspektivet* identifieras den infrastruktur som företaget måste ha för att skapa långsiktig förbättring. Enligt lärandeperspektivet kommer långsiktig tillväxt och förbättring från organisationens rutiner, system och dess anställda (Kaplan & Norton, 1992).

Det finns dock brister med det balanserade styrkortet. Kritik som framlagts är exempelvis att styrkortet är tidskrävande för företagsledningen och att de nya begreppen som framläggs kan skapa en viss otydlighet (Sande, 2000).

Som tidigare nämnts möjliggör balanserat styrkort att ett företags icke-monetära framgångsfaktorer kan redovisas. Detta gör styrkortet till en lovande utgångspunkt för att även nyttjas till redovisning av miljömässiga och sociala aspekter i ledningssystemet. För att underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategin kan ett företag använda sig av ett så kallat hållbarhetsstyrkort (Figge et al., 2002). Det finns olika sätt att involvera sociala- och miljöaspekter i det balanserade styrkortet för att skapa ett hållbarhetsstyrkort. Det vill säga, om organisationen redan har ett balanserat styrkort kan sociala och miljöaspekter integreras i det redan existerande styrkortet. Ett annat alternativ kan vara att ett nytt perspektiv med inriktning på sociala- och miljöaspekter införs i det balanserade styrkortet utöver de fyra perspektiven som redan är etablerade. Genom att koppla ett företags operativa och icke-finansiella aktiviteter med företagets långsiktiga strategier stödjer balanserat styrkort därmed anpassningen och hanteringen av ett företags aktiviteter och dess samspel med varandra (Figge et al., 2002).

Enligt Lawson et al (2005) har företag som haft framgång i att uppnå sin strategi med hjälp av styrkortssystem faktorer som bland annat inkluderar tydlig *kommunikation* av företagsstrategin samt *återkoppling och feedback* av resultatet. För att ett företag ska kunna implementera en strategi är det viktigt att strategin är tydligt kommunicerad genom

organisationens avdelningar. Strategin måste gå att tillämpas av de anställda, och för att den ska vara det måste strategin också vara förstådd av de som ska genomföra den. Ett företag kan ha en genomarbetad och välanpassad strategi, men om kommunikationen från företagsledningen inte nått ut till de anställda spelar det ingen roll hur väl strategin är utformad (Lawson et al, 2005). Vidare är det viktigt att identifiera och utvärdera vad som fungerar bra i företagsstrategin och vilka delar som går mindre bra för att det balanserade styrkortet ska vara effektivt. *Återkoppling och feedback* av resultatet spelar därför en viktig roll. Företagsledningen kan inte veta var resurser ska allokeras om de inte vet var organisationen presterar väl och vilka delar som behöver underhållas och utvecklas (Lawson et al, 2005).

Balanserat styrkort, och därmed även hållbarhetsstyrkort, kan hjälpa en organisation att uppnå dess strategier men bara om företaget har rätt personer med rätt kompetens för att driva strategin framåt. För att uppnå denna anpassning av individuella prestationer är det enligt Lawson et al (2005) viktigt att till exempel organisationen kopplar dessa medel och mätsystem till sitt kompensation- och belöningsystem. Vidare är det även viktigt att organisationen använder sig av medel som stödjer den organisatoriska strategin på de anställdas balanserade styrkort. Varje medel ska vara tydligt länkad till de olika strategiska målen samt motivera de anställda att arbeta i linje med dessa (Lawson et al., 2005).

## 4 Empiri

*I det här avsnittet presenteras det insamlade empiriska materialet. Avsnittet har disponerats så att det empiriska materialet för Danone respektive ICA presenteras var för sig. Upplägget för hur det empiriska materialet presenteras ser likadant ut för båda studieobjekten: inledningsvis kortfattad företagsinformation, följt av ledningens åtagande, de anställdas självbestämmande, belöningsystem samt avslutande feedback och återkoppling. För Danone presenteras även hållbarhetsstyrkort som en egen rubrik, men då ICA varken använde sig av balanserat styrkort eller hållbarhetsstyrkort finns det ingen motsvarande rubrik för ICA.*

### 4.1 Danone

#### 4.1.1 Företagsinformation

Danone, som är en del av koncernen The Danone Group, är en av världens största mejeriproducenter och är idag etablerad i mer än 120 länder. Danones mission "Hälsa genom mat till så många som möjligt" genomsyrar organisationens affärsmodell och uppmuntrar till ständig förbättring inom organisationen. Koncernen säljer hundratals varumärken där Actimel, Activia, Danonino, Oikos, Proviva, Danette och Danio är de varumärken som dominerar den skandinaviska marknaden. Vidare producerar The Danone Group även dricksvatten, barnmat och medicinska näringsprodukter. The Danone Group har över 100 00 anställda i hela koncernen (Danone, 2014a) och över 260 anställda i Danone Norden (Chef, 2013). Mejeriprodukterna utgör totalt 57 % av de totala intäkterna vilket gör mejeriprodukterna till den största inkomstkällan för koncernen (Danone, 2014a).

Danone jobbar aktivt med miljö- och hållbarhetsfrågor där ständig förbättring står i fokus. Redan 1972 uttalade sig dåvarande VD, Antoine Riboud, om hur The Danone Group eftersträvar hållbart företagande genom ekonomiskt, socialt- och miljömässigt ansvarstagande. Företaget har sedan dess fortsatt att utveckla sitt miljöarbete och idag jobbar Danone Group med flera olika projekt för att fullfölja idén om att framgångsrikt företagande ska samspela med socialt och miljömässigt ansvarstagande (Danone, 2014b).

#### 4.1.2 Ledningens åtagande

Miljöarbetet på Danone anses vara en hög prioriterad fråga där både resurser och tid läggs för att uppnå miljömålen. Då engagemang i miljö- och hållbarhetsfrågor anses viktiga har en bred front med utvecklade projekt tagits fram. Exempelvis lanserades projektet *Danone Way* vilket är anpassat för Danones dotterbolag och ska på lokal nivå mäta standarder och prestanda för socialt och miljömässigt ansvarstagande. Programmet som används i 20 länder är även ett

verktyg för att integrera det miljömässiga ansvaret i respektives dotterbolags förvaltningsprocesser och affärsbeslut, samtidigt som programmet är en drivkraft för kontinuerlig förbättring. *Danone Way* är ett aktivt åtagande från företagsledningens sida där medarbetare på alla nivåer uppmuntras att fullfölja de miljömålsättningar som varje dotterbolag utarbetat (Danone, 2014c).

Vidare arbetar Danone Group med ett annat projekt som kallas *Danprint*. *Danprint* utvecklades år 2008 och används som ett mätverktyg och indikator för att uppskatta koldioxidavtrycket i varje produkts livscykel. *Danprint* används ytterligare som ett verktyg för att mäta effekten av olika handlingar som uppkommit från koncernens olika verksamhetsområden. För att skapa legitimitet kring mätverktyget har *Danprint* certifierats av PriceWaterhouse, Coopers, Carbon Trust och ADEME (Danone, 2014d). Totalt 60 % av koncernens produktionsanläggningar är ISO 14001-certifierade. Vidare baseras Danones Group miljöpolicy på ISO 14001-standarden (Sustainability Report, 2013).

Som komplement till Danone Groups projekt uppger hållbarhetschefen på Danone att de varje år genomför en workshop tillsammans med de anställda. Workshopen är en del av Danones hållbarhetsstrategi och används i syfte att engagera och motivera de anställda i miljöarbetet. Ytterligare sätt att öka motivationen bland de anställda är att regelbundet gå igenom varje avdelnings ansvarsområde för att sedan tillsammans försöka hitta och identifiera hållbara sätt att utvecklas. Detta uppger hållbarhetschefen gäller oavsett om de anställda jobbar på personalavdelningen, ekonomiavdelningen, marknadsföringsavdelningen eller fabriksgolvet. Danone satsar även på att utbilda anställda för att bli mer miljövänliga. Enligt hållbarhetschefen utbildas exempelvis säljarna i eco-driving för att lära sig köra bil mer energisnålt.

Danones VD eftersträvar en företagskultur som uppmuntrar till ansvarstagande inom miljöområdet. I sitt uttalande i tidskriften *Chef* förtydligar han betydelsen av att alla anställda involveras:

*”I mitt ledarskap tror jag mycket på att driva fram de som är entusiastiska kring det som jag försöker göra. Vi trycker inte ned det här i halsen på någon om det inte känns rätt för dem. Men är någon direkt emot det tror jag att han eller hon jobbar på fel företag.”*

(Peter Odemark i *Chef*, 2013).

### 4.1.3 De anställdas självbestämmande

The Danone Group är en decentraliserad organisation där dotterbolagen styrs av en övergripande vision. Detta innebär att dotterbolagen har stort självbestämmande och kan fatta beslut som är anpassade till respektive dotterbolags marknad (Danone, 2014e). För Danone innebär detta att en egen företagsstruktur utvecklats, vilket gett upphov till att en deltagande form av ledarskap uppmuntras och att engagemang förväntas från alla. Till exempel uttalade sig Danones VD hur de anställdas självstyre och medbestämmande är en viktig del i att utveckla projekt:

*”Medarbetarna tar fram projekten tillsammans med mig – det skapar engagemang. Sedan kopplar vi all eventuell bonus till hur medarbetarna uppfyller hållbarhetsmålen.”*

(Peter Odemark i Chef, 2013)

Ett sätt för Danone att följa företagets värderingar är att låta de anställda komma med idéer och förslag. Danones hållbarhetschef ger exempel på att alla anställda tillåts driva projekt *”så länge vi kan bevisa att det kommer göra skillnad”*. Gehör för förslag hos chefer och företagsledningen är därför vanligt enligt hållbarhetschefen. Danone ser stora fördelar med att motivera företagets anställda att engagera sig inom företagets miljöarbete. Hållbarhetschefen uppger att det hjälper företagets anställda att leva efter företagets värderingar:

*”Motivation och uppmuntran leder till engagemang. Många anställda hittar en ny glädje och meningsfyllnad med sitt jobb när de känner att de kan göra skillnad och bidra till en bättre värld miljömässigt/ socialt och samtidigt spara pengar åt företaget. Det handlar om att göra smartare val. Att driva företaget smartare.”*

(Frida Keane, 2014)

### 4.1.4 Belöningssystem

Sedan år 2008 har The Danone Group utarbetat ett belöningssystem där respektive dotterbolags företagsledare jobbar mot att minska koldioxidutsläppet genom bonussystem. Bonussystemet baseras på att alla led i värdekedjan ska uppnå miljömålen för att kunna ta del av bonusen (Sustainability Report 2013). Några exempel på miljömål för 2013 som kopplats till belöningssystemet är reducering av vattenkonsumtion i fabrikerna med 5 %, minskning av antalet flygresor med 30 %, samt erbjuda säljarna en kurs i eco-driving (Chef, 2013).

Belöningsystemet är nära kopplat till Danones hållbarhetsstyrkort som bland annat används för att utvärdera om miljömålen uppnåtts och hur väl företaget presterat inom hållbarhetsarbetet.

På frågan vilka styrmedel som kopplas till miljöarbetet uppger hållbarhetschefen att Danone även använder sig av mjuka styrmedel för att komplettera de hårda styrmedlen i miljöarbetet. Till exempel används beröm och uppmärksamhet för att uppmuntra till miljöengagemang. Vidare angavs även intern och extern exponering som en del i belöningsystemet, liksom besök på Danones internationella projekt i bland annat Senegal och Bangladesh. Även deltagande i Danones svenska projekt, till exempel genom stadsmissionerna samt kollo på Barnens Ö, hörde till de mjuka styrmedlen enligt hållbarhetschefen.

#### **4.1.5 Feedback och återkoppling**

Feedback till de anställda inom miljöområdet sker både muntligt och skriftligt. Vidare sker även feedback i sociala medier och i nyhetsbrev. Hållbarhetschefen uppger att alla avdelningars insatser utvärderas kvartalsvis:

*”Då påvisas även vem som ligger efter i miljöarbetet, så att man ska kunna uppmuntra och peppa kollegerna att komma ifatt.”*

(Frida Keane, 2014)

#### **4.1.6 Hållbarhetsstyrkort**

Hållbarhetsstyrkortet används i Danone som ett slags poängkort för hållbarhetsarbetet och introducerades genom Danones VD som ett sätt att konkretisera miljöarbetet och göra det tydligare. Styrkortet är utvecklat för att kunna mäta mer precist hur Danone presterar i hållbarhetsarbetet och även för att ge information om vilka projekt som levererar mest värde ur ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt perspektiv (Chef, 2013). I dagsläget har Danone totalt 30 projekt som kan knytas till styrkortet. Enligt Danones VD är det balanserade styrkortet integrerat med det ekonomiska styrkortet men används trots detta som ett separat strategiverktyg i verksamheten. För att integrera miljö- och sociala aspekter i det balanserade styrkortet tar Danone hjälp av begreppet Corporate Sustainability. Danones hållbarhetschef beskriver hur Corporate Sustainability kan användas i styrkortet:

*”För att kvalificeras som mål i hållbarhetsstyrkort måste Financial + Social eller Financial + Environment eller helst Financial + Social + Environment uppfyllas. Till exempel att utbilda våra säljare i eco-driving uppfyller: Financial genom att pengar sparas på mindre bränsle, Social genom att våra säljare färdas säkrare och Environment genom att CO2-utsläppet minskar.”*

(Frida Keane, 2014)

Då styrkortet är implementerat i hela företaget påverkas således värdekedjans alla led, allt från försäljningsavdelningen till produktionsavdelningen. Styrkortet används som en del i Danones bonussystem. Danones hållbarhetschef uppger att om minst 80 % av de interna hållbarhetsmålen uppnås fördelas bonusen till alla avdelningar på företaget. Om miljömålen inte uppnås uteblir den kollektiva bonusen, trots att exempelvis leverantörskedjan uppnår miljömålen. Varje avdelning har totalt tre hållbarhetsmål. Danone mäter sitt hållbarhetsstyrkort varje kvartal vilket då kungörs för alla anställda.

## **4.2 ICA**

### **4.2.1 Företagsinformation**

Dagligvaruhandeln ICA tillhör sedan mars 2013 ICA Gruppen AB (ICA, 2104a), som utöver ICA också inkluderar verksamheter som exempelvis ICA Banken och ICA Fastigheter. Utöver detta inräknas även ett antal hel- och delägda portföljbolag där inkClub och Hemtex ingår, och tillsammans utgör ICA Gruppen AB ett av Nordens största detaljhandelsföretag (ICA, 2014b), med visionen *”Göra varje dag lite enklare”* (ICA, 2014c). Med närmare etthundra år på nacken (ICA-historien, 2014) har ICA byggt upp ett imperium med 2 400 egna och handlarägda butiker runtom i fem länder: Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen (ICA, 2014b). På den svenska marknaden återfinns majoriteten av butikerna, 1 300 stycken, vilket står för 36 % av den svenska marknaden inom dagligvaruhandeln och sysselsätter mer än 7 200 anställda (ICA, 2104a). Utöver detta bör också nämnas att ICA år 2013 utsågs av konsumenterna till Sveriges mest miljövänliga företag av Sustainability Brand Index (Sustainability Brand Index, 2013).

### **4.2.2 Ledningens åtagande**

På frågan om hur viktigt butikscheferna anser att miljöarbetet i butiken är på en skala från ett till fem, där ett är lägst och fem högst, svarar butikschefen för ICA Kvantum Frölunda att det

är en mycket prioriterad fråga för företagets ledningsgrupp och ger det en fyra alternativt femma. För butiken i Borås är miljöarbetet en mindre prioriterad fråga och uppskattas därför till en trea. De båda butikernas inställning till miljöarbete och att skapa engagemang kring detta skiljer sig åt väsentligt. ICA Kvantum Frölunda beskriver hur miljöarbetet och engagemanget kring detta utvecklats något enormt de senaste 20 åren och hur de i butiken ständigt vill förbättra sig inom bland annat energibesparing och utöka det ekologiska utbudet för att skapa en mer miljövänlig profil. Som ett steg i detta är butiken i Frölunda både Svanenmärkt och ISO 14001-certifierad. Däremot betonar butikschefen för ICA Maxi Borås att det först och främst är ökade försäljningssiffror som räknas. Miljöarbetet, som till exempel att butiken är Svanenmärkt, görs i syfte att behålla butikens legitimitet. Inget särskilt engagemang finns i ledningsgruppen att ställa om till en mer miljövänlig profil. Medan butikschefen för ICA Kvantum Frölunda anser att ett ökat engagemang inom miljöarbetet är positivt för butiken och skapade mervärden för kunden, anser butikschefen för ICA Maxi Borås att deras miljöarbete inte bidrar till att skapa några värden förutom legitimitet.

I båda butikerna informeras nyanställda om hur avfall ska sorteras. ICA Kvantum Frölunda uppmuntrar även sina anställda att tänka på energibesparingar, till exempel att den frysdisk i butiken som inte hade lock ska täckas över vid stängning. Det diskuterades även under intervjun att de anställda skulle kunna uppmuntras att exempelvis släcka lyset efter sig på toaletten. Utöver detta finns det ingen specifik miljöutbildning för de anställda.

Som en del i ICA Kvantum Frölundas miljöarbete arbetar de med ett antal miljömål, bestämda av ledningsgruppen. Dessa är relaterade till bland annat energibesparingar och avfallssortering. Kommunikationen av dessa sker med hjälp av muntlig kommunikation och skriftligt via till exempel informationslappar där avfall sorteras. ICA Maxi Borås har för närvarande inga miljömål, och det finns inga planer på att införa några den närmaste tiden.

I båda butikerna förväntas alla anställda engagera sig i respektive butiks miljöarbete. ICA Maxi Borås har ingen miljöansvarig eller någon som kan ses som mer insatt i butikens miljöarbete, utan ansvaret ligger framför allt hos ledningsgruppen. Just miljöfrågor är ingen stående punkt på ledningsgruppens agenda utan diskuteras vid behov. Varje anställd förväntas ta ansvar för exempelvis avfallssortering. ICA Kvantum Frölunda har inte heller någon som enbart jobbar som miljöansvarig, utan butikschefen har butikens miljöarbete som ett av sina ansvarsområden. Tillsammans med försäljningschefen har butikschefen även ansvaret för



butikens Svanenmärkning respektive ISO 14001-certifiering. Förhoppningen är att snart kunna utse en ”miljöansvarig” bland de anställda i butiken. Kontroll och ansvar för allt miljöarbete ligger hos butikschef, försäljningschef och ledningsgruppen, men med en ansvarig ute i butiken hoppas butikschefen på att få en annan typ av input än den ledningsgruppen hittills bidragit med. En anställd i butik har större möjlighet att se vad som efterfrågas och därmed driva miljöarbetet på ett annat sätt än ledningsgruppen. Det skulle också innebära att stötta butikschefen och försäljningschefen i ansvaret för att hålla miljöarbetet uppdaterat, till exempel lagstiftning och miljömärkning av produkter.

Båda butikscheferna samt de anställda som intervjuades anser att företagskulturen i respektive butik bidrar till att skapa en god stämning, förutsättningar för de anställda att komma med egna idéer och förslag och får utrymme att genomföra dessa samt möjlighet att misslyckas utan att bli bestraffade. Ingen av butikerna använde sig av balanserat styrkort eller hållbarhetsstyrkort för att effektivisera sitt miljöarbete.

#### **4.2.3 De anställdas självbestämmande**

I båda butikerna förväntas alla anställda ta ansvar för respektive butiks miljöarbete. Framför allt syftar detta till avfallssortering, men butikschefen för ICA Kvantum Frölunda vill gärna ha någon ute i butiken som är lite extra ansvarig och insatt i miljöarbetet. Detta eftersom en anställd i butiken har möjlighet att driva miljöarbetet på ett helt annat sätt eftersom att denne har bättre insikt i vad som efterfrågas i butiken och kan komma med en annan typ av input jämfört med till exempel ledningsgruppen. Det skulle också innebära fördelar i form av ett delat ansvar för att exempelvis ta del av all information som kommer till butiken via ICAs webbaserade intranät, då det inte är säkert att butikschef och försäljningschef kan ta del av allt. Detta kan till exempel handla om nya krav, miljömärkning av produkter samt vilka produkter som ska finnas i butiken. Utöver detta uppmuntras de anställda att ta egna initiativ. Butikschefen poängterar vikten av att behålla hierarkin mellan de anställda och cheferna, men förhoppningen är att skapa en atmosfär där de anställda känner sig trygga att komma med idéer och förslag. Butikschefen anser att förutsättningarna för de anställdas idéer och förslag att genomföras som mycket goda, då hon anser det viktigt att visa förtroende för de anställda. Även i de fall som butikschefen inte själv tror på förslaget, eftersom hon anser att de anställda lär sig bäst av att prova själva samt att butikschefen inte alltid har rätt. Genom att låta de anställda realisera sina förslag skapas således möjlighet till oförutsedda framgångar. De anställda har möjlighet att komma med förslag både direkt till någon av cheferna eller genom

att lämna förslag i en förslagslåda. Den anställde på ICA Kvantum Frölunda anser att det var viktigt att få bestämma själv till viss del, eftersom dennes anställning innebär många oväntade situationer där snabba beslut måste tas.

Butikschefen för ICA Maxi Borås sa att varje avdelningschef har stor möjlighet att påverka sitt arbete och utformningen av exempelvis sortiment, men att det inte finns några särskilda initiativ för att öka självstyret bland de anställda. Den anställde som intervjuades i samma butik ansåg att denne hade stor frihet både i vad som ska köpas in och erbjudas i butiken samt hur avdelningen ska utformas, till exempel hur olika frukt och grönsaker ska placeras. Ett annat exempel på initiativ från de anställda som fått genomslag är att frukt och grönsaker som inte längre kan säljas ska skänkas till exempelvis djurparker. Däremot uppmuntras de anställda inte direkt till självbestämmande, utan det ses som en naturlig del av arbetet.

#### **4.2.4 Belöningsystem**

Vare sig ICA-butiken i Frölunda eller Borås använder sig av hårda styrmedel för att få sina anställda att engagera sig i butikens miljöarbete. Däremot används mjuka styrmedel i båda butikerna, även om det inte är direkt kopplat till miljöarbetet utan för alla typer av goda prestationer. Butikschefen för ICA Kvantum Frölunda berättar att de använder sig av att ge beröm och visa uppskattning när en anställd gjort något bra. Ett exempel är initiativet ”Månadens glädjespridare”, en utmärkelse som går till en anställd som gjort något extra bra den senaste månaden och utses av de anställda. Utmärkelsen innebär en liten present, ett diplom och att den anställdes foto sätts upp i lunchrummet bredvid de tidigare glädjespridarna. Till detta hör naturligtvis även att den utsedde glädjespridaren visades uppskattning av sina kollegor, något som butikschefen anser vara en viktig del. För den anställde som intervjuades på ICA Kvantum Frölunda är det önskan att vara den bästa butiken som motiverar till engagemang inom miljöarbetet, samt ett personligt intresse för miljöfrågor.

ICA Maxi Borås butikschef anger också beröm som ett sätt att motivera de anställda, även om det inte är något som genomsyrar det dagliga arbetet utan något som kan förbättras. Något som även den anställde i ICA Maxi Borås instämmer till. Han anser inte att han får någon särskild uppmuntran att ta initiativ för butikens miljöarbete, men menar att om ett initiativ från en anställd skulle leda till fördelar för butiken skulle detta belönas på något sätt. Detta vare sig om initiativet var relaterat till miljöarbetet eller det övriga arbetet.

#### **4.2.5 Feedback och återkoppling**

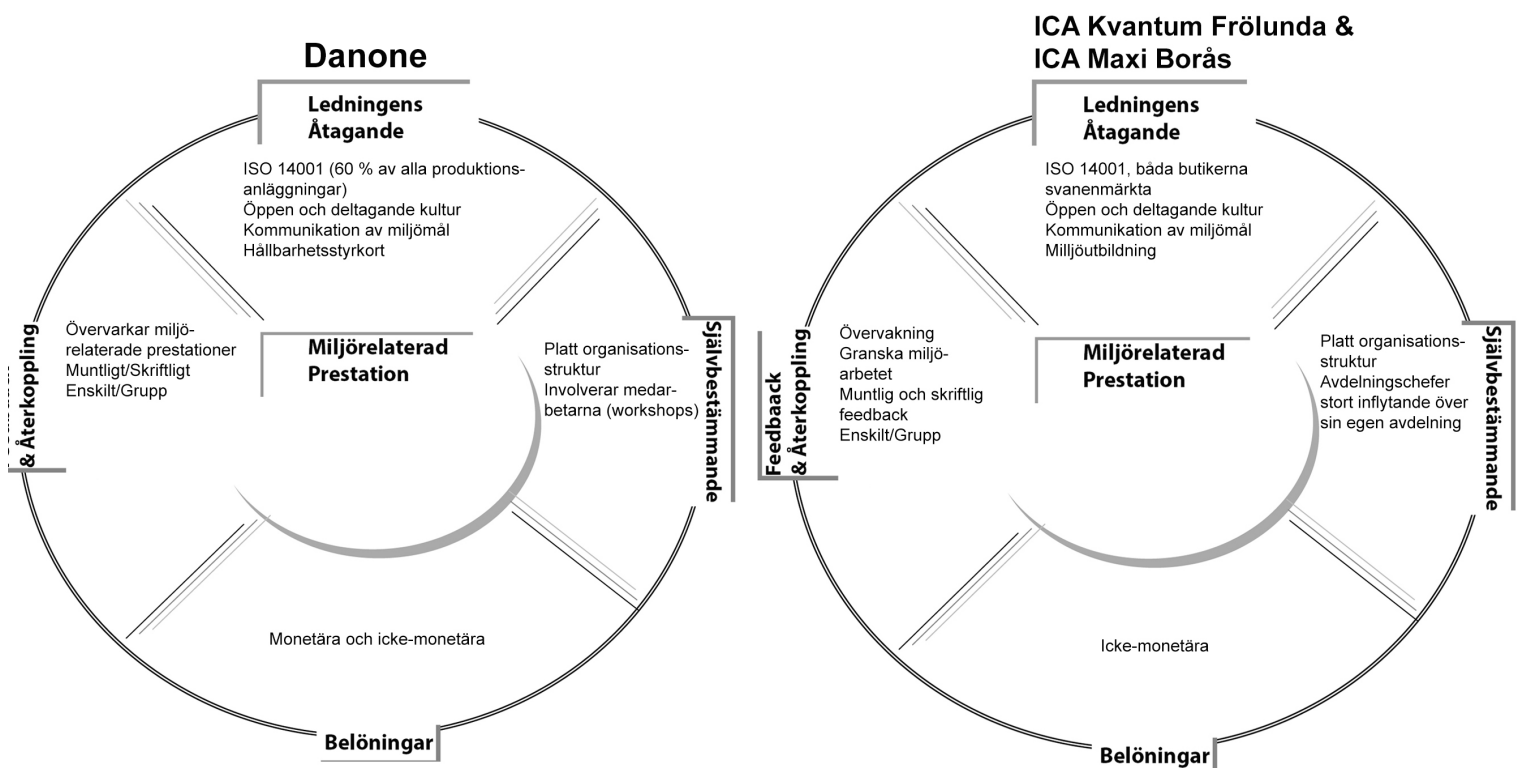
Ingen av butikerna har ett organiserat system för feedback och återkoppling som riktar sig just mot butikens miljöarbete. Samtidigt berättar båda butikscheferna att de kan bli bättre på att visa sina anställda uppskattning. Butikschefen för ICA Kvantum Frölunda vill genom uppmuntran skapa förståelse och i längden öka motivationen och engagemanget för butikens miljöarbete. Vidare diskuteras problematiken kring att uppmärksamma bra prestationer. Bra prestationer måste alltid uppmärksammas och berömmas, men det finns en risk att endast de dåliga prestationerna tas upp. Detta är något som ICA Kvantum Frölunda aktivt jobbar med för att bli bättre genom kontinuerlig utbildning i bland annat hur feedback ska förmedlas och vikten av att det görs. Feedback och återkoppling sker framför allt muntligt, och beroende på situationen i grupp eller enskilt.

ICA Maxi Borås anger inte att de har något särskilt arbetssätt för att förmedla eller arbeta med feedback och återkoppling. De gånger som feedback ges är det framför allt muntligt, och ges beroende på situationen i grupp eller enskilt.

## 5 Analys

I det här avsnittet analyseras det empiriska materialet i ljuset av tidigare presenterade teorier. Teori och empiri jämförs för att se om de valda teorierna speglar hur det ser ut i verkligheten. Inledningsvis presenteras en modell över hur de båda företagen arbetar för att motivera till miljörelaterade prestationer. Därefter analyseras de båda fallföretagen simultant under rubrikerna ledningens åtagande, de anställdas självbestämmande, belöningsystem samt feedback och återkoppling. Avslutningsvis analyseras Danones hållbarhetsstyrkort.

För att inleda analysen och skapa en överblick presenteras nedan en anpassad version av analysmodellen för Danone respektive ICA. Där visas en sammanfattning av hur de båda företagen arbetar med de fyra faktorerna ledningens åtagande, de anställdas självbestämmande, belöningsystem samt feedback och återkoppling som mynnar ut i respektive företags miljörelaterade prestation.



Figur 2 - Jämförelse Danone och ICA

### 5.1 Ledningens åtagande

Enligt Govindarajulu och Dailys (2004) modell är företagsledningens engagemang och åtagande det som skapar ramverket för hur miljöarbetet ser ut i ett företag. Utan ett tydligt ramverk är det i princip omöjligt att motivera de anställda att prestera och engagera sig i

miljöarbetet. Danone Group kommunicerar tydligt sina miljö- och hållbarhetsmål och förmedlar på så vis ett tydligt budskap till dotterbolagen: miljöengagemang är viktigt för Danone. Danones VD har tagit till sig budskapet och som ett resultat bland annat implementerat ett hållbarhetsstyrkort. Vidare deltar Danones VD i både intervjuer och föredrag där betydelsen av att engagera sig i miljöarbete uttryckligt kommuniceras. Sättet att ta till sig och förverkliga budskapet som Danone Group förmedlat är en tydlig bekräftelse på att Danone Group nått ut till dotterbolagen och därmed lyckats skapa det miljöramverk som Govindarajulu och Daily (2004) beskriver.

Ett annat exempel på vad som kan ingå i ledningens åtagande är implementerande av ett formellt miljöledningssystem, utbilda de anställda inom miljöfrågor och kommunikation av miljömål (Govindarajulu & Daily, 2004). Av de båda ICA-butikerna framgår att ICA Kvantum Frölunda är certifierade enligt ISO 14001-standarden. Utöver detta är båda butikerna Svanenmärkta, vilket kan ses som ett aktivt ställningstagande för att ständigt förbättra sitt miljöarbete. Anledningen bakom att butikerna valt att Svanenmärka sig skiljer sig dock: ICA Kvantum Frölunda anger ett genuint miljöengagemang från ledningsgruppens sida medan ICA Maxi Borås snarare ser märkningen som ett måste. De båda butikschefernas inställning till miljöarbete skiljer sig därmed väsentligt. Butikschefen för ICA Kvantum Frölunda ser det som en självklarhet och som ett vinnande koncept att engagera sig och ha ett väl fungerande miljöarbete. Däremot anser butikschefen för ICA Maxi Borås att miljöarbete inte är något som bidrar med mervärde vare sig för kunden eller butiken förutom att skapa legitimitet. Denna skillnad skulle delvis kunna förklara varför även de anställdas attityd angående miljöarbete skiljer sig åt mellan de båda butikerna.

Även Danone Group jobbar med miljöledningssystem och ISO 14001-certifierar kontinuerligt sina produktionsanläggningar. Enligt Govindarajulu och Daily (2004) är företagsledningens engagemang och implementerandet av ett miljöledningssystem en av de avgörande faktorerna för de anställdas inställning och motivationsnivå inom företagets miljöarbete. I fallet med de två ICA-butikerna framgår det att butiken med en engagerad företagsledning har ett högre miljöengagemang bland de anställda och butiken med det lägre engagemanget en mindre miljöengagerad personalstyrka.

Govindarajulu och Daily (2004) beskriver också betydelsen av att de anställda måste ges rätt typ av utbildning för att kunna motiveras till miljöengagemang. För de båda ICA-butikernas anställda ges inte någon speciell miljöutbildning utöver att informera alla nyanställda om hur avfallshanteringen går till. Ur Govindarajulu och Dailys (2004) perspektiv skulle detta kunna påverka de anställdas motivation till det sämre, det vill säga en lägre motivationsnivå. Genom att ge de anställda en lämplig miljöutbildning skulle förståelsen för miljöarbetet öka, något som även butikschefen för ICA Kvantum Frölunda nämner som en anledning till att ta fram en passande miljöutbildning. Till skillnad från ICA-butikerna arbetar Danone aktivt med miljörelaterad träning för att utbilda de anställda, vilket alltså enligt Govindarajulu och Daily (2004) leder till att de anställda får en bättre förståelse för problematiken kring miljöarbetet och förstår vikten av att engagera sig.

Ytterligare faktorer som hör till företagsledningens engagemang och åtagande är att skapa en företagskultur som uppmuntrar de anställda till innovation och engagemang. Båda ICA-butikerna anger att de har en företagskultur som uppmuntrar till detta, även om ingen av de båda butiker påstår sig specifikt uppmuntra till just engagemang för butikens miljöarbete. Däremot arbetar Danone aktivt med att involvera och uppmuntra de anställda till miljöengagemang. Till exempel anger Danones VD att projekt tas fram i samarbete mellan företagsledningen och de anställda.

## **5.2 De anställdas självbestämmande**

De anställdas självbestämmande är enligt Govindarajulu och Daily (2004) viktigt eftersom att anställda med möjlighet att påverka sin arbetsituation känner sig mer motiverade att delta och involvera sig i god miljöpraxis. För att ge de anställda självbestämmande måste bland annat organisationsstrukturen anpassas så att den uppmuntrar till initiativ från de anställda samt att de anställda måste involveras i olika beslutsprocesser. Vid analys av Danone har det framkommit att ledningen välkomnar nya förslag av anställda om projekten kan bidra med något positivt för företaget. Genom att ledningen förmedlar att nya förslag välkomnas skapas en öppen företagskultur där utrymme av medbestämmande resulterat i att de anställda på Danone motiveras att uppnå miljömålen, samtidigt som engagemang skapas vilket enligt Govindarajulu och Daily (2004) borde innebära att de anställda har självbestämmande.

I en analys av de anställdas självstyre inom ICA konstateras att både butikscheferna och de anställda anser att alla i butiken har möjlighet att påverka sin egen arbetsituation och därmed

har självbestämmande. Däremot är det ingen av butikerna som inkluderar de anställda i sina beslutsprocesser. Enligt Govindarajulu och Daily (2004) är det viktigt att involvera de anställda i beslutsprocesser eftersom detta medverkar till att skapa högre miljöengagemang. För att förbättra de anställdas motivation att engagera sig i miljöarbete borde därför båda butikerna låta de anställda vara med som en del av beslutsprocessen istället för att endast ge dem beslut fattade ovanifrån i organisationen.

Enligt Maslows behovsteori kan anställda uppmuntras att samverka med varandra och på så vis motiveras att i slutändan sammanstråla med företagets mål. Motivationen att samarbeta med varandra härleds till varje individs vilja att uppnå de högre nivåerna i behovshierarkin som till exempel självförverkligande, vilket kan uppnås genom att identifiera sig med företagets uppgift. Danone jobbar både med individuell belöning i form av beröm, samt kollektiv belöning i form av bonusar. Enligt Danones VD delas ingen bonus ut om inte alla tillsammans uppnår miljömålen. Genom att hela värdekedjan på så vis måste samarbeta uppmuntrar detta till samverkan mellan leden i värdekedjan. Danones sätt att främja och belöna miljöprestationer är därför i linje med Maslows behovsteori, det vill säga den enskildes intresse går i linje med företagets strävan att uppnå till exempel miljömål. För ICA skulle denna sammanstrålning av individens och företagets mål kunna uppnås om statusen på miljöarbetet blev högre. I nuläget har miljöarbetet inte tillräckligt hög status för att de anställda ska känna att de genom engagemang för miljöarbetet skulle uppnå självförverkligande.

Inom motivationsteori beskrivs att en anställds prestation är summan av den anställdes förmåga och dess motivation att utföra en viss uppgift (Tosi & Pilati, 2011). Ur ICAs perspektiv anses, som ovan beskrivet, att de anställda har möjlighet att påverka sin arbetssituation. Detta kan ses som ett sätt att öka motivationen och i slutändan prestationen hos den anställda, däremot inkluderas de inte på samma sätt som Danones anställda i beslutsprocesser. Danones anställda ges möjlighet att påverka och bestämma arbetet vilket till skillnad från ICAs sätt att motivera, skulle kunna innebära att Danones anställda har en ökad motivation att prestera inom miljöområdet i jämförelse med ICAs anställda.

### **5.3 Belöningsystem**

Ett väl utvecklat belöningsystem kan bidra med att synliggöra vilka fördelar individen och gruppen kan få genom att engagera sig i miljöarbete och visar också från företagsledningens

sida att miljöengagemang är en prioriterad fråga i verksamheten. Enligt Epstein et al (2010) är det mest effektiva systemet en kombination av hårda och mjuka styrssystem. De hårda styrmedlen fyller funktionen att mäta miljöprestationer och skapa internt och externt ansvar, medan de mjuka styrmedlen stöttar de hårda styrmedlen och skapar engagemang bland de anställda. Då Danone använder sig av både hårda och mjuka styrssystem i syfte att inspirera anställda att uppnå miljömålen, kan detta utifrån Epstein et al (2010) teori anses vara ett väl utvecklat styrssystem. Ingen av de båda ICA-butikerna använder sig av hårda styrmedel för att motivera sina anställda, däremot används mjuka styrmedel. I den ena butiken, ICA Kvantum Frölunda, är detta mer utbrett och har en tydligare koppling till butikens miljöarbete än i den andra, ICA Maxi Borås. Sistnämnda butiken saknar helt koppling mellan mjuka styrmedel och butikens miljöarbete. För att komma vidare i sitt miljöarbete skulle det således, enligt Epstein et al (2010) innebära att ICA Kvantum Frölunda måste införa hårda styrmedel för att stötta de mjuka. ICA Maxi Borås måste börja från grunden och införa såväl mjuka som hårda styrmedel som är direkt kopplade till miljöarbetet (Epstein et al., 2010).

Av de två olika styrmedel som Lothe et al (1999) presenterar är Danones styrssystem mest lik det så kallade *blandade styrmedlet*. I likhet med detta fokuserar Danone både på hårda och mjuka styrmedel i form av till exempel monetär bonus och uppmärksamhet. När det gäller den monetära bonusen så behöver minst 80 % av miljömålen uppfyllas för att bonus ska delas ut. Den mjuka delen av belöningsystemet fokuserar på beröm och erkännande både internt och externt. Danone uppvisar därmed ett exempel på blandat styrssystem som ligger helt i linje med teorin bakom konceptet. ICAs styrmedel kan inte liknas vid någon av de typer av styrssystem som Lothe et al (1999) presenterar, men vid en analys av ICA skulle eventuellt ett *intäktsorienterat styrmedel* kunna användas. Detta eftersom ICA inte använder sig av miljöindikatorer för att mäta hur bra företaget presterar i miljöarbetet.

Utöver att använda sig av rätt styrmedel bör företag enligt Lothe et al (1999) inrikta sig på ett ledarskap som fokuserar både på vinstrelaterade aktiviteter och på aktiviteter som främjar hållbarhetsarbetet. Danones belöningsystem har i liknelse med Lothe et al (1999) utgångspunkten att hållbart företagande är orimligt om inte det sociala ansvaret tas. Fokus bör således ligga på både vinst- och hållbarhetsrelaterade aktiviteter. Med anledning av detta har Danone utarbetat ett bonussystem som eftersträvar reduktion av företagskostnader samtidigt som en god miljögöring görs. Eco-driving är ett tydligt exempel där kostnaderna blir mindre samtidigt som den negativa miljöpåverkan minskas. Fokuseringen från företagsledningens



sida att kombinera vinstrelaterade aktiviteter med hållbarhetsarbete benämner Lothe et al (1999) som "hållbarhetsstyrning". Danone ledarskapsstrategi kan med anledning av ovan beskrivet exempel härledas till denna typ av styrning

Utöver detta framhåller Govindarajulu och Daily (2004) vikten av att anpassa belöningsystemen efter de anställdas behov. Ingen av de båda ICA-butikerna anger att de har anpassat sina mjuka styrmedel efter de anställda, vilket enligt Govindarajulu och Daily (2004) innebär risken att de anställda tappar intresse och engagemang för företagets miljöarbete. För att undvika detta borde de båda butikerna se över sina styrmedel inte bara med hänsyn till sammansättningen av hårda och mjuka styrmedel, utan även se till att de är anpassade efter de anställdas behov. Genom att Danone belönar miljömässiga prestationer, till exempel reduktion av vattenkonsumtion och minskning av flygresor, kan detta ses som att miljömålen går i linje med Danones övergripande åtaganden inom miljöarbetet: Att driva ett framgångsrikt företagande med miljömässigt och socialt ansvarstagande. En viktig aspekt i Govindarajulu och Dailys (2004) teori är att belöning måste kopplas till företagets överordnade miljömål, vilket Danone där med gör.

## **5.4 Feedback och återkoppling**

För att de anställda ständigt ska utvecklas är det viktigt att de kontinuerligt får feedback och återkoppling på sitt arbete. Detta för att skapa medvetenhet hos de anställda om vad de har för ansvar samt för att förtydliga hur den anställdes prestation hänger ihop med belöning. Hur den anställda får feedback och återkoppling, muntligt eller skriftligt, i grupp eller enskilt, är av mindre betydelse (Govindarajulu & Daily, 2004). Arbetet med feedback ser olika ut i de båda ICA-butikerna, där ICA Kvantum Frölunda har ett något mer systematiskt arbetssätt. De arbetar med att ständigt uppmärksamma de anställdas goda såväl som sämre prestationer för att öka medvetenheten om att de anställdas prestationer är av stor betydelse för företagets resultat. ICA Maxi Borås anger att de inte har något system i hur och när de ger feedback och återkoppling till de anställda. Istället sker detta sporadiskt utan någon direkt koppling till om det var bra eller dåligt.

Med mer systematiskt feedback från ledningens sida går det att anta att ICA-butikerna skulle nå bättre framgång om de i likhet med Govindarajulu & Daily (2004) teori ger kontinuerlig feedback och återkoppling. Till skillnad från ICA butikerna jobbar Danone med ständig förbättring via den kvartalsvisa utvärderingen av respektive avdelning. Genom regelbundna

utvärderingar framgår vilka avdelningar som ligger i fas med miljömålen, och vilken avdelning som behöver jobba lite extra för att komma ifatt. Vidare måste Danone övervaka vilka miljöprestationer som uppnås för att kunna tillämpa sitt monetära belöningssystem, vilket också Govindarajulu och Daily (2004) nämner som en kritisk faktor för att öka motivationen bland de anställda.

## 5.5 Hållbarhetsstyrkort

I teorin bakom balanserat styrkort reflekterar de finansiella mätetalen huruvida företagets nuvarande strategi bidrar till lönsamhet och vinst, men även rörelseresultat, avkastning på arbetande kapital samt om finansiellt mervärde går att mäta (Kaplan & Norton 1992). Danone har valt att använda sitt hållbarhetsstyrkort på ett liknande sätt. För att göra den ekonomiska aspekten relevant har Danone valt att integrera hållbarhetsstyrkortet med det ekonomiska styrkortet, och använder detta som ett separat strategiverktyg i verksamheten. Enligt Lawson et al (2005) finns olika framgångsrecept för att lyckas implementera ett fungerande styrkortssystem:

1. Tydlig kommunikation av företagsstrategin
2. Återkoppling och feedback av resultatet.

För att organisation skall kunna arbeta efter de strategiska mål som ledningen tagit fram är det mycket viktigt att alla på företaget är införstådda med strategin och arbetar åt samma håll. Här spelar ledningen en viktig roll då kommunikation av företagets strategi är central (Lawson et al., 2005). I likhet med Lawson et al (2005) lägger Danone stor vikt vid att tydligt kommunicera sin strategi och påpekar vikten av att ledningen visar för organisationen att de står bakom den framtagna strategin. Danone kommunicerar sin miljöstrategi både skriftligt och muntligt för att kontinuerligt hålla den aktuell och uppdaterad. Vidare är det enligt Lawson et al (2005) viktigt att företagsledningen jobbar med återkoppling och feedback för att ledningsgruppen ska veta var och hur resurser ska allokeras. Detta i likhet med Govindarajulu och Daily (2004) beskriver ovan under rubriken *Feedback och återkoppling*.

För att ett balanserat styrkort ska kunna hjälpa företaget att uppnå dess strategier måste företaget enligt Lawson et al (2005) ha anställda med rätt kompetens och driv. Det finns två grundläggande förutsättningar som behövs för att kunna uppnå den anpassning av individuella prestationer som krävs. Den första förutsättningen utgår från att det måste finnas tydliga

medel som stödjer strategin för att motivera de anställda att arbeta i linje med organisationens mål. Dessa medel måste även ha en tydlig koppling till de strategiska målen för organisationen.

För att mäta hållbarhetsarbetet har Danone valt att fokusera på 30 specifika projekt som är relevanta och kan knytas till styrkortet. För att kunna kvalificeras som ett mål i hållbarhetsstyrkortet har Danone, i liknelse Lawson et al (2005), tagit fram tydliga riktlinjer och medel där minst två av målen, det finansiella och sociala målet alternativt det finansiella och miljömålet, måste uppfyllas. Danone jobbar hårt för att göra sina mål tydliga och visa kopplingen mellan medlen och de strategiska målen.

Den andra förutsättningen utgår från att medlen måste vara tydligt kopplade till organisationens kompensations- och belöningssystem (Lawson et al (2005). Eftersom Danone har en tydlig koppling mellan sina mål och sin strategi är det lätt att basera kompensation och belöning på utfallet mot den satta strategin. För att bonusar skall delas ut måste minst 80 % av de interna hållbarhetsmålen uppnås, vilket innebär en tydlig koppling mellan miljöarbete och kompensation i likhet med Lawson et al (2005).

## 6 Diskussion

*I det här avsnittet förklaras och tolkas resultatet och analysen och syftar till att knyta ihop hela studien. Utöver teorier som presenterats tidigare i uppsatsen presenteras även några av författarnas tankar, reflektioner och åsikter för att ge en mer nyanserad bild.*

Resultatet från studien visar att företag kan ha ett långtgående miljöarbete vare sig de använder sig av hårda eller mjuka styrmedel för att motivera sina anställda. Detta ger en ökad förståelse för hur företag kan arbeta för att motivera sina anställda till ökat miljöengagemang. Eftersom Danone och ICA arbetar på olika sätt kan resultatet tolkas som att varje företag måste utveckla sitt eget system. Under studiens gång har det även framkommit att miljöengagemanget kan skilja sig mycket mellan olika butiker även om de tillhör samma kedja och utseendemässigt inte skiljer sig avsevärt. ICA Kvantum Frölunda har ett högt engagemang i ledningsgruppen såväl som bland de anställda och tvärt om i ICA Maxi Borås där engagemanget jämförelsevis är lägre både i ledningsgruppen och bland de anställda.

Utifrån studiens resultat är skillnaden i arbetssätten mellan Danone och ICA påtaglig främst när det gäller valet av hårda styrmedel. Danone framför ett tydligt och rakt budskap gällande miljömålen; uppnås inte målen uteblir bonusen. Övervakandet av miljörelaterade prestationer kan därför anses vara mer inriktat på det konkreta resultatet i jämförelse med ICA. Detta kan förklaras som att hårda styrmedel inte är genomförbara om det inte finns indikatorer som visar vad och hur mycket som har förändrats. En möjlig nackdel för Danone är att de hårda styrmedlen är utformade så att de antingen innebär en kollektiv belöning om miljömålen uppnås, men om inte blir det istället en kollektiv bestraffning. Något som skulle kunna leda till minskat engagemang för den enskilde om denne känner att det bara är den gemensamma prestationen som belönas. Därför är detta något som Danone borde ta hänsyn till för att undvika att den kollektiva belöningen, som i grunden syftar till något positivt, påverkar de anställda negativt och hämmar deras engagemang.

En annan skillnad mellan arbetssätten som framgått av studiens resultat är företagens förmåga att involvera medarbetarna i bland annat beslutsprocesser. Företagskulturen får här en framstående roll och har visat sig påverka medarbetarnas entusiasm i fråga om att medverka i projekt och arbeta fram nya miljöförslag. Vad som framgått i analysen är att Danone förmedlar innebörden av att medarbetarna är en viktig resurs i utvecklandet av miljöprestationen. Trots att ICA inte motsatte sig betydelsen av de anställdas involverande i

beslutsprocessen och deras innovativa förmåga, framhölls inte heller detta som ett strategiskt viktigt tillvägagångssätt för att utveckla företagets miljöprestanda. Resultatet blir därmed att det finns en skillnad i arbetssätten mellan Danone och ICA, som i det här fallet främst verkar ha sin grund i företagskulturen.

Resultatet från studien visar även att hållbarhetsstyrkortet tydliggör Danones miljömål och förenar både medarbetare och avdelningar att sträva mot gemensamma miljömål, vilket kan vara en förklaring till varför Danone så framgångsrikt lyckas inspirera medarbetarna till miljöengagemang. Då Danone använder sig av hållbarhetsstyrkort gavs intrycket att gapet mellan ledningens miljövision och vad de anställda gör i praktiken minskade. Danones anställda får med hjälp av hållbarhetsstyrkortet den framtagna miljövisionen översatt och kan på så vis tillämpa ledningens miljömål direkt i praktiken. Till skillnad från Danone använder ingen av de båda ICA-butikerna hållbarhetsstyrkort. I dagsläget verkar både engagemang och kunskap saknas för att utveckla ett sådant, men i längden skulle det antagligen vara fördelaktigt för företaget att framställa någon form av styrkort för att tydliggöra andra värden än de finansiella.

Ytterligare en tolkning av resultatet är att hårda styrmedel verkar ha större effekt på de anställdas motivation att engagera sig i miljöarbetet. En reflektion är att ICA, för att komma framåt i sitt miljöarbete, borde komplettera sina mjuka styrmedel med hårda styrmedel. Genom att endast använda mjuka styrmedel förmedlas inte värdet av miljöarbetet inom organisationen på samma sätt som om även hårda styrmedel används. Utöver detta har frågan hur ICA kunde bli utsett till Sveriges mest hållbara företag år 2013 väckts, eftersom det uppenbarligen finns butiker som inte ens har ett organiserat miljöarbete med miljömål att uppnå. Detta indikerar att företag kan visa upp en fasad utåt om att de är engagerade i miljöfrågor, trots att de egentligen inte finns mycket till drivkraft att göra mer än nödvändigt för att till exempel upprätthålla legitimiteten.

## 7 Slutsats

*I den avslutande slutsatsen redovisas vad studien har lett fram till, det vill säga slutresultatet av forskningen. Även tankar som har vuxit fram hos författarna under studiens gång presenteras. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.*

Efter avslutad studie har det konstaterats att det finns olika sätt för företag att använda sig av hårda och mjuka styrmedel för att motivera sina medarbetare till grönare engagemang. Inom ICA var kopplingen mellan styrmedel och företagets miljöarbete inte lika starkt som för Danone, något som bland annat kan bero på att de inte använde sig av hårda styrmedel direkt kopplade till miljöarbetet. Då Danone har valt att använda sig av såväl hårda som mjuka styrmedel för att uppmuntra till miljöengagemang är det därför lätt att dra slutsatsen att Danone presterar bättre inom miljöområdet än ICA. I problemdiskussionen diskuterades equifinality, ett koncept som innebär att två företag kan uppnå samma resultat trots att de använder sig av olika tillvägagångssätt. Något som går att applicera på ICA och Danone, då båda företagen anses ha ett gott miljöarbete men deras tillvägagångssätt för att motivera de anställda skiljer sig åt. Utifrån detta skulle resultatet av studien kunna tolkas som att de båda företagen presterar likvärdigt inom miljöarbetet trots de olika arbetssätten. Trots detta pekar ändå resultaten på att Danone har ett bättre miljöarbete. Det är antagligen olika sätt att använda sig av kombinationen hårda och mjuka styrmedel som kan leda fram till ett likvärdigt resultat än valet av antingen hårda eller mjuka styrmedel.

Viktigt att komma ihåg är att de slutsatser som dragits inte nödvändigtvis reflekterar situationen i alla företag, då slutsatserna har dragits utifrån fallstudier av två företag. Uppsatsen syftade till att öka förståelsen för hur företag kan använda sig av olika styrmedel för att öka miljöengagemang bland de anställda snarare än att hitta en universell lösning på problemet. Avslutningsvis kan det konstateras att både Danone och ICA borde utveckla och förbättra sitt arbete med att motivera de anställda till högre miljöengagemang. För att undvika framtida katastrofer är det dags för företag att ta sitt ansvar, och det finns idag både forskning och praktiska exempel på att företag kan vara lönsamma samtidigt som de gör en insats för miljön. Genom att skapa en balans mellan ledningens åtagande, de anställdas självbestämmande, belöningssystem samt feedback och återkoppling kan de anställda uppmuntras att komma med innovativa lösningar som ger vinster både ur ett finansiellt perspektiv såväl som ur ett miljöperspektiv.

## 7.1 Förslag på vidare forskning

- Går ovan nämnda slutsatser att dra även för andra företag som arbetar på ett liknande sätt med mjuka och hårda styrmedel för att engagera medarbetarna i miljöarbetet?
- Är det någon skillnad i hur effektiva hårda respektive mjuka styrmedel är för att motivera de anställda till engagemang för miljöarbete?
- Vad finns det för bakomliggande orsaker till att ett företag väljer hårda, mjuka eller en kombination av de båda styrmedlen för att uppmuntra de anställd att engagera sig i miljöarbete?

## 8 Litteraturförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Bergström, G. & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Houghton Mifflin, USA.

Chef (2013). Här kopplas hållbarhet till bonus och affärsnytta. <http://chef.se/har-kopplas-hallbarhet-till-bonus-och-affarsnytta/>. Hämtad 2014-04-15

Cicchetti, D. & Rogosch, F. A. (1996). Equifinality and multifinality in developmental psychopathology. *Development and Psychopathology*. vol. 8, s. 597-600.

Dagens Nyheter (2010). Utsläppet i Mexikanska Golfen större än befarat. <http://www.dn.se/nyheter/varlden/utslappet-i-mexikanska-golfen-storre-an-befarat/> Hämtad 2014-03-26

Danone (2014)a. Om oss. <http://danone.se/danone/om-oss/> Hämtad 2014-04-15

Danone (2014)b. A sustainable food chain. <http://www.danone.com/en/for-all/mission-strategy/our-strategy/a-sustainable-food-chain/>. Hämtad 2014-04-25

Danone (2014)c. Governance Shared with stakeholders. <http://www.danone.com/en/for-all/management/governance/governance-shared-with-stakeholders/> Hämtad 2014-04-25

Danone (2014)d. Vår Vision. <http://danone.se/hallbar-utveckling/var-vision/> Hämtad 2014-04-25

Danone (2014)e. Danone's start-up mindset. <http://www.danone.com/en/for-all/mission-strategy/our-way-of-doing-business/danones-start-up-mindset/> Hämtad 2014-04-25

Danone (2013). Sustainability Report 2013: Strategy and Performance. [http://media.corporateir.net/media\\_files/IROL/95/95168/Danone\\_Sustainability\\_Report\\_2013.pdf](http://media.corporateir.net/media_files/IROL/95/95168/Danone_Sustainability_Report_2013.pdf) Hämtad 2014-05-10

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig Metod*. Studentlitteratur AB, Lund.

Environmental Leader (2013). Sweden most sustainable in the world. <http://www.environmentalleader.com/2013/08/19/sweden-most-sustainable-country-in-the-world/> Hämtad 2014-05-17



Epstein, M. (2008). *Making sustainability work*. Storbritannien: Greenleaf Publishing Limited.

Epstein, M. Buhocac, A. & Yuthas, K. (2010). Implementing Sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*. vol. 91:10, s. 41-47.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre A. (2006). *Organisation och organisering*. 2. uppl. Malmö: Liber AB

Fejes A. & Thornberg, R. (1998). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. upplagan. Liber AB.

Figge F, Hahn T, Schaltegger S, & Wagner M. (2002). The sustainability Balanced Scorecard- Linking Sustainability Management To Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*. vol. 11, s. 269–284.

FN (1987). Our common future. [http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf) Hämtad 2014-06-18

Govindarajulu, N. & Daily, B. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*. vol. 104, s. 364-372.

Hedenus, F. & Wilde, J. (2014). Minskad kött- och mjölkkonsumtion kan behövas för att nå klimatmål. <http://www.chalmers.se/sv/nyheter/Sidor/Minskad-kott--och-mjolkkonsumtion-kan-behovas-for-att-na-klimatmal.aspx>. Hämtad 2014-04-14

ICA (2014)a. Om ICA. <http://omica.ica.se/> Hämtad 2014-05-08

ICA (2014)b. Våra verksamheter. <http://www.icagruppen.se/sv/om-ica-gruppen/vara-verksamheter/> Hämtad 2014-05-08

ICA (2014)c. Vision och värderingar. <http://omica.ica.se/sv/Om-ICA/Vision-och-varderingar/> Hämtad 2014-05-08

ICA (2014)d. ICA Sverige. <http://reports.icagruppen.se/sv/ar/2013/verksamhet/vara-segment/ica-sverige/> Hämtad 2014-05-08

ICA-historien (2014). På gamla valv och grunder – om ICAs historia före 1917. <http://www.ica-historien.se/Organisation/Regionbolagen/Pa-gamla-valv-och-grunder--om-ICAs-historia-fore-1917/> Hämtad 2014-05-08

ISO (2014). ISO – 14001 – Environmental Management. <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm> Hämtad 2014-06-29

Jacobsen, D. (2007). *Vad, hur och varför?* Lund, Studentlitteratur.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Strategic Finance*. vol 74: 1, s. 75-85.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2003). *Management begrepp och modeller*. 1. uppl. Sockholm: Författarna och Ekerlids Förlag

Lawson, R., Stratton, W. & Hatch, T. (2005). Achieving Strategy with Scorecarding. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. vol 16:3, s. 63-68.

Lothe, S., Myrtveit, I. & Trapani, T. (1999). Compensation systems for improving environmental performance. *Business Strategy and the Environment*. vol. 8, s. 313-321.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. vol. 50, s. 370-396.

Naturvårdsverket (2013). Transportsektorns miljöpåverkan. <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Transporter-och-trafik/> Hämtad 2014-03-26

Nyberg, R. (2000). *Skriva vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*, Studentlitteratur.

Olve, N-G. & Samuelsson, L. (2008). *Controllerhandboken*. Stockholm, Teknikföretagen: Industrilitteratur.

Rockström, J. (2010). Planetary Boundaries. *New Perspectives Quarterly*. vol. 27:1, s. 72 – 74.

Rosenqvist, M.M. & Andréén, M. (2006). *Uppsatsens Mystik – om konsten att skriva uppsats och examensarbete*. Hallgern & Fallgren Studieförlag AB. Uppsala.

Savitz, A. (2013). *Talent, Transformation, and the Tripple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to achieve sustainable growth*. Hoboken: Wiley.

Scandic (2014)a. Naturliga steg mot en bättre värld. <http://www.scandichotels.se/settings/Sidfot/About-us-Container-/Omtanke-om-varlden/Vart-miljoarbete/> Hämtad 2014-05-13

Scandic (2014)b. Bra idag, bättre imorgon. <http://www.scandichotels.se/settings/Sidfot/About-us-Container-/Omtanke-om-varlden/Vart-miljoarbete/Matbara-resultat/> Hämtad 2014-05-13

Sustainability Brand Index (2013). Ranking in Sustainability Brand Index - 2013. <http://www.mynewsdesk.com/se/sustainablebrandinsight/documents/rankingen-i-sustainable-brand-index-2013-26658>. Hämtad 2014-04-08

SVT (2008). Köttindustrin den största miljöboven.  
<http://www.svt.se/nyheter/sverige/kottindustrin-den-storsta-miljoboven>. Hämtad 2014-03-27

Thurén, T. (2011). *Källkritik*. Falköping: Liber.

Tosi, H. & Pilati, M. (2011). *Managing organizational behaviour: individuals, teams, organization and management*. Cheltenham, Storbritannien.

Wijkström, A. & Rockström, J. (2012). Bankrupting Nature: denying our planetary boundaries.  
[http://reader.eblib.com.ezproxy.ub.gu.se/\(S\(4irj2bo3fvge1qxcjluvcqck\)\)/Reader.aspx?p=1125236&o=117&u=WCR0p2IkvRDI7DIJEA6NRQ%3d%3d&t=1400021786&h=D5B7A10343C7A9464053DE32C03679F210520574&s=23190355&ut=267&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1](http://reader.eblib.com.ezproxy.ub.gu.se/(S(4irj2bo3fvge1qxcjluvcqck))/Reader.aspx?p=1125236&o=117&u=WCR0p2IkvRDI7DIJEA6NRQ%3d%3d&t=1400021786&h=D5B7A10343C7A9464053DE32C03679F210520574&s=23190355&ut=267&pg=1&r=img&c=-1&pat=n&cms=-1). Hämtad 2014-04-17

Yin, R. (2007). *Fallstudier; design och genomförande*, svensk översättning. Korotan Ljubliana, Slovenien. Liber AB.

### **Intervjupersoner och muntliga källor**

Frida Keane, hållbarhetschef (2014) Mailintervju 12 maj.

Peter Odemark, VD Danone Norden (2014) Muntlig källa 7 maj.

Jenny Giza, Butikschef ICA Kvantum Frölunda (2014) Intervju 14 maj.

Anställd, ICA Kvantum Frölunda (2014) mailintervju 21 maj.

Mikael Carlsson, Butikschef ICA Maxi Borås (2014) Intervju 15 maj.

Anställd, Ica Maxi Borås (2014) Intervju 15 maj.

# **Bilagor**

## **Bilaga 1**

### **VD/högre uppsatt chef**

Hej!

Nedan följer ett antal frågor som handlar om hur du uppfattar att ditt företag uppmuntrar till engagemang i företagets miljöarbete och vilka dina förutsättningar är att lyckas. Undvik i möjligaste mån att endast svara ja eller nej, utan beskriv så utförligt som möjligt varför det är på det ena eller det andra viset.

Tack för din medverkan – det kommer vara till stor hjälp för vår uppsats!

Vänliga hälsingar

Caroline Nilsson och Sonja Jonasson

- 1. Beskriv kortfattat vad du har för roll i företaget. Vilka är dina arbetsuppgifter, ansvarsområden etc.**
- 2. På en skala från 1-5, hur viktigt anses du att miljöarbetet är inom företaget? 1 är lägst och 5 är högst.**
- 3. Hur är miljöarbetet organiserat i ert företag?**
- 4. Upplever du att miljöarbetet påverkar företagets finansiella resultat? Positivt/negativt? Skiljer sig företaget finansiella resultat på kort och/eller lång sikt?**
- 5. Hur engagerar sig ledningen i företagets miljöarbete?**
- 6. Vad ser du för fördelar med att motivera företagets anställda att engagera sig i miljöarbetet?**
- 7. Uppmuntras företagets anställda att arbeta med miljöarbete för att uppnå företagets miljömål? Om ja, hur?**
- 8. Har företaget ett belöningssystem som är kopplat till företagets miljöarbete?**
  - 8a. Om ja, beskriv kortfattat hur.**
  - 8b. Vilka indikatorer ligger till grund för belöningen?**
  - 8c. Vilka anställda får en belöning om uppsatta mål uppfylls?**
  - 8d. Vilka effekter har det enligt dig att belöningen knyts till uppfyllelse av miljömål?**
- 9. Använder ni er av balanserat styrkort (balanced scorecard) eller liknande?**
  - 9a. Om ja, på vilket sätt används det? Till exempel för att mäta och följa upp era miljömål?**
  - 9b. Hur integreras miljö- och sociala aspekter i det balanserade styrkortet?**

**10a. Vad använder ni för hårda styrmedel kopplade till ert miljöarbete? Hårda styrmedel definieras här som finansiell ersättning, exempelvis bonusar.**

**10b. Vad använder ni för mjuka styrmedel kopplade till ert miljöarbete? Mjuka styrmedel innebär allt utom finansiell ersättning, exempelvis beröm, befordringar, ökat ansvar.**

**11. Hur anser du att företagskulturen bidrar till ert miljöarbete? Har företagskulturen haft någon betydelse när ni valt hårda/mjuka styrmedel?**

**12. Ger ni feedback till era anställda inom miljöarbetet? Om ja, hur kommunicerar ni detta – individuellt/i grupp, skriftligt/muntligt etc?**

## Bilaga 2

### Miljöansvarig/miljöchef

Hej!

Nedan följer ett antal frågor som handlar om hur du uppfattar att ditt företag uppmuntrar till engagemang i företagets miljöarbete och vilka dina förutsättningar är att lyckas. Undvik i möjligaste mån att endast svara ja eller nej, utan beskriv så utförligt som möjligt varför det är på det ena eller det andra viset.

Tack för din medverkan – det kommer vara till stor hjälp för vår uppsats!

Vänliga hälsingar  
Caroline Nilsson och Sonja Jonasson

- 1. Beskriv kortfattat vad du har för roll i företaget. Vilka är dina arbetsuppgifter, ansvarsområden etc.**
- 2. Hur motiverar företaget sina anställda att engagera sig i miljöarbetet? Exempelvis hur sker kommunikationen av miljöstrategin mellan ledningen och de anställda?**
- 3. Har ni en plan för hur de anställda ska utvecklas inom miljöarbetet?  
3a. Om ja, hur ser den ut?**
- 4. Vad ser du för fördelar med att motivera företagets anställda att engagera sig inom företagets miljöarbete?**
- 5. Hur motiveras du att arbeta mot företagets miljömål? Känner du dig motiverad genom dessa åtgärder? Åtgärder kan vara bonusar, uppmuntran, ökat ansvar etc.**
- 6. Får du som miljöchef belöning om miljömål uppfylls? Exempelvis bonusar, uppmuntran, ökat ansvar.  
6a. Räcker det om endast vissa delar av miljömål uppnås eller måste det uppfyllas helt?  
6b. Om du får belöning som är kopplad till miljömålen, vilken typ av belöning?**
- 7. Får du gehör för dina förslag hos exempelvis chefer över dig/företagsledningen?**
- 8. Använder ni er av balanserat styrkort (balanced scorecard) eller liknande?  
8a. Om ja, på vilket sätt används det? Till exempel för att mäta och följa upp era miljömål?  
8b. Hur integrerar ni miljö- och sociala aspekter i det balanserade styrkortet?**
- 9. Mäts företagets miljöpåverkan med hjälp av EPI:s (Environmental Performance Indicators) eller liknande? Har ni exempelvis indikatorer för koldioxidutsläpp, el- och vattenanvändning etc.**
- 10a. Vad använder ni för hårda styrmedel kopplade till ert miljöarbete? Hårda styrmedel definieras här som finansiell ersättning, exempelvis bonusar.**

**10b. Vad använder ni för mjuka styrmedel kopplade till ert miljöarbete? Mjuka styrmedel innebär allt utom finansiell ersättning, exempelvis beröm, befordringar, ökat ansvar.**

**11. Hur anser du att företagskulturen bidrar till ert miljöarbete? Exempelvis, är det vanligt att anställda kommer med förbättringsförslag vad gäller miljöarbetet?**

**12. Ges feedback till de anställda inom miljöarbetet? Om ja, hur kommuniceras detta – individuellt/i grupp, skriftligt/muntligt etc?**

## Bilaga 3

### **Anställd i produktion/på kontor eller liknande**

Hej!

Nedan följer ett antal frågor som handlar om hur du uppfattar att ditt företag uppmuntrar till engagemang i företagets miljöarbete och vilka dina förutsättningar är att lyckas. Undvik i möjligaste mån att endast svara ja eller nej, utan beskriv så utförligt som möjligt varför det är på det ena eller det andra viset.

Tack för din medverkan – det kommer vara till stor hjälp för vår uppsats!

Vänliga hälsingar

Caroline Nilsson och Sonja Jonasson

- 1. Beskriv kortfattat vad du har för roll i företaget. Vilka är dina arbetsuppgifter, ansvarsområden etc.**
- 2. Beskriv hur du motiveras för att arbeta mot företagets miljömål? Exempelvis genom bonusar, uppmuntran, ökat ansvar etc.**
- 3. Känner du dig motiverad att arbeta med miljöfrågor tack vare dessa åtgärder.**
- 4. Finns det något som saknas i dagsläget som skulle kunna öka din motivation att jobba mot miljömålen?**
- 5. Upplever du att du har möjlighet att bestämma själv över ditt arbete och dina arbetsuppgifter? Varför/varför inte?**
- 6. Hur får du feedback på ditt arbete generellt och på företagets miljöarbete-individuellt/i grupp, skriftligt/muntligt etc?**
- 7. Hur skulle du beskriva det allmänna engagemanget kring miljöarbete på företaget?**
- 8. Tycker du att företagets miljöarbete är en prioriterad fråga inom företaget?**
- 9. Är det vanligt att miljöfrågor diskuteras på din arbetsplats?**
- 10. Brukar du lämna förslag på miljöförbättringar till din närmaste chef/miljöchef?**
- 11. Vilken är den miljöpåverkan på din arbetsplats som du mest kan bidra till att minska?**
- 12. Beskriv en av dina arbetsuppgifter som relaterar till företagets miljöarbete.**