



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Ekonomistyrning för hållbarhet

En fallstudie av ett företag inom möbelbranschen

Kandidatuppsats
Ekonomistyrning
HT18

Handledare
Peter Beusch

Författare
Mawara Maqsood
Vlora Turjaka

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problematisering	2
1.3. Syfte och frågeställning	2
1.4. Avgränsning	3
1.5. Begreppsförklaring	3
1.6. Disposition	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1. Ekonomistyrning och hållbarhet	4
2.2. MCSP	5
2.2.1. Kulturella verktyg	5
2.2.2. Administrativa verktyg	6
2.2.3. Planeringsverktyg	7
2.2.4. Belöning- och incitaments verktyg	8
2.2.5. Cybernetiska verktyg	8
2.3. BSC	9
2.4. BSC och hållbarhet	10
3. Metod	13
3.1. Studiens utformning och forskningsmetod	13
3.2. Val av företag och respondenter	13
3.3. Datainsamling och bearbetning	14
3.3.1. Litteraturstudie	14
3.3.2. Intervjuer	14
3.4. Studiens trovärdighet	15
3.4.1. Reliabilitet	15
3.4.2. Validitet	15
3.4.3. Etiska hänsynstaganden	16
3.5. Analysmetod	16
4. Empiri	17
4.1. Bakgrund	17
4.1.1. Organisationen	17
4.1.2. Företagsbeskrivning	17
4.2. Styrverktyg för hållbarhet	19
4.2.1. Kulturella styrverktyg	19

4.2.2. Administrativa styrverktyg	20
4.2.3. Planeringsverktyg	22
4.2.4. Belöning och incitamentsverktyg	23
4.2.5. Cybernetiska styrverktyg	23
4.3. BSC för hållbarhet	24
4.4. Begränsningar med styrverktyg och hållbarhet	25
5. Analys	27
5.1. Styrverktyg för hållbarhet	27
5.1.1. Kulturella styrverktyg	27
5.1.2. Administrativa verktyg	28
5.1.3. Planeringsverktyg	29
5.1.4. Belöning och incitamentsverktyg	29
5.1.5. Cybernetiska styrverktyg	30
5.2. BSC för hållbarhet	30
5.3. BSC:s koppling till övriga styrverktyg	32
6. Slutsatser	33
6.1. Studiens slutsatser	33
6.2. Studiens bidrag	34
6.3. Förslag till fortsatt forskning	34
7. Referenser	36
8. Bilagor	40
8.1 Intervjuguide	40

Figur- och tabellförteckning

Figur 1: Uppsatsens disposition	3
Figur 2: BSCs perspektiv (Kaplan och Norton 2007 s.76)	10
Figur 3: SBSCs arkitekturer (Hansen och Schaltegger, 2016, s.205)	12
Figur 4: Bolagsstruktur. (Kinnarps Holding AB, 2018)	17
Tabell 1: Respondenter	16

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter på Kinnarps som gav sin tid och gjorde studien möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Peter Beusch som inspirerat och stöttat oss genom uppsatsskrivningen. Vidare vill vi tacka alla som har tagit sin tid att korrekturläsa och ge tänkvärd feedback.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och en bra uppsatsperiod.

Göteborg, januari 2019

Mawara Maqsood

Vlora Turjaka

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT18

Författare: Mawara Maqsood och Vlora Turjaka

Handledare: Peter Beusch

Titel: Ekonomistyrning för hållbarhet - en fallstudie av ett företag inom möbelbranschen.

Bakgrund och problem: Hållbarhetsproblem har på senare tid blivit mer uppmärksammat vilket har lett till att företag fått ökade krav på sig och fått ta ett större ansvar för hållbarhet. Särskilt tillverkningsindustrin har fått en ökad press på grund av industrins stora påverkan på miljön. För att uppnå en hållbar verksamhet krävs att företag använder sig av ekonomistyrning för hållbarhet. Ett sätt att göra detta är genom att integrera hållbarhetsaspekter i ett ekonomistyrningspaket (MCSP). Det balanserade styrkortet (BSC) som är en del av MSCP har tidigare studerats individuellt medan Malmi och Brown menar att ekonomistyrning bör studeras som ett paket då de olika styrverktygen påverkar varandra. Frågan kvarstår då hur BSC påverkar respektive påverkas av resterande styrverktyg i MCSP.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att bidra till en ökad förståelse för hur ett textil- och möbelföretag i praktiken kan integrera hållbarhet i sitt MCSP. Uppsatsen ämnar även till att försöka förstå hur företagets BSC används för att styra mot hållbarhet samt hur BSC hänger ihop med resterande styrverktyg.

Avgränsningar: Studien har avgränsats genom att endast genomföra intervjuer med ledningen. Därmed behandlas inte åsikter på operationell nivå.

Metod: För att få en uppfattning om hur ett företag tillämpar hållbara ekonomistyrningsverktyg i praktiken genomfördes en kvalitativ studie i form av en fallstudie vilket i föreliggande uppsats innebär fokus på ett enda fall, ett möbeltillverkarföretag som arbetar med hållbarhetsfrågor och är välkända för sitt BSC. Vidare genomfördes fem semistrukturerade intervjuer både på plats, via telefon och mail.

Resultat och slutsatser: Resultatet visar att företaget använder fyra av fem styrningsverktyg för att styra mot hållbarhet. Vi har identifierat att de mest framträdande verktygen är deras starka kultur och BSC som är en del i de cybernetiska styrverktygen. BSC ska vara en naturlig del av arbetet i alla nivåer inom organisationen, målen sätts, följs upp och kommuniceras ut genom BSC. BSC som egentligen är ett enskilt verktyg inom cybernetiska styrverktyg, har i Kinnarps fall hamnat i centrum av hela MCSP och har en koppling till kulturella, administrativa- och planerings styrverktyg. Avslutningsvis upplever författarna Kinnarps hållbarhetsarbete som lyckat samt på god väg till att bli bättre.

Förslag till fortsatt forskning: Då denna uppsats endast fokuserat på ett företag kan framtida forskningar undersöka fler företag inom branschen för att se om ett mönster kan hittas. Vidare kan framtida forskning inkludera respondenter från operationell nivå för att se hur styrningen uppfattas i flera nivåer av företaget. Slutligen ger vi förslag om att fördjupad forskning kan göras på andra styrverktyg i paketet och även undersöka förhållandet mellan andra verktyg.

Nyckelord: Management control, Management control systems, Sustainability, Balanced scorecard, Sustainable balanced scorecard, Integration.

1. Inledning

Detta kapitel lyfter fram bakgrunden och problematiken för det ämne som behandlas i uppsatsen som i sin tur mynnar ut i vad som kom att bli uppsatsens syfte. Baserat på syftet har en frågeställning samt avgränsning formulerats. Kapitlet avslutas med en kort förklaring över olika begrepp samt en sammanfattning av uppsatsens fortsatta disposition.

1.1. Bakgrund

Enligt Världskommissionen definieras hållbar utveckling enligt följande: ”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (World Commission on Environment and Development, 1987). Begreppet hållbar utveckling har diskuterats sedan industrins påverkan på samhället, men problemen med hållbarhet har på senare tid blivit mer uppenbara genom bland annat klimatförändringar och jämställdhetsproblem (Epstein och Roy, 2001). Detta har lett till nya krav och en extern press på företagen från olika intressenter (Rodrigue, Magnan och Boulianne, 2013). Detta visar sig till exempel i att det från och med år 2017 infördes nya krav på större företag vad gäller årsredovisning. Kravet är ett EU-direktiv kring hållbarhetsrapportering som ska innehålla information om miljö och samhälle. (PWC, 2016)

Företag har en betydelsefull roll i samhället då de är de viktigaste välståndsbbyggarna, det är de som skapar de resurser som möjliggör samhällsutveckling och välfärd (Svenskt Näringsliv, 2013). Dock har företag fått utstå kritik då de anses nå stor framgång på samhällets bekostnad (Porter och Kramer, 2011). Särskilt inom tillverkningsindustrin har företag en ökad press på sig att ta hänsyn till miljön. På grund av detta har tillverkningsföretag press på sig att hantera hållbarhetsproblem samtidigt som den vardagliga verksamheten i företaget ska hanteras (Lieder och Rashid, 2016). Götalandsregionen (2017) skriver hur möbeltillverkningsbranschen är känd för att använda stora mängder resurser, vilket har en stor påverkan på miljön. Senaste siffror från SCB (TMF, 2018) visar att svensk möbelindustri omfattas av 2 286 företag, varav 22% av dessa är kontorsmöbelföretag. Ytterligare statistik 2018 visar att kontorsmöbler är tredje störst inom möbelexport i Sverige. Därför ställs hårda krav från allt fler intressenter på att just företag som tillverkar kontor- och skolmöbler ska ta hänsyn till hållbarhet (MatchOffice, 2017). Det är därför viktigt att företag ställer om till en mer hållbar produktion för att främja en hållbar konsumtion och Regeringskansliet (2015) tar upp ett antal åtgärder för att uppnå detta. Förutom en effektiv användning av resurser samt minskning av farliga utsläpp är det även viktigt för företag att erbjuda lättillgänglig information i form av miljömärkningar och tydlig produktinformation för att göra det möjligt för aktörer att göra mer hållbara val (Regeringskansliet, 2015).

En genomgång av forskning inom ämnet redovisning kopplat till hållbarhets visar att företags ökade engagemang inom hållbarhet har lett till forskning om relationen mellan ekonomistyrning och hållbarhet. Författarna menar att det finns tre forskningsspår som forskningen har fokuserat på. Det första spåret behandlar utformning av ekonomistyrning för hållbarhet. Det andra handlar om mer specifika styrmedel kopplade till aktiviteter och ändamål för hållbarhet. Det tredje spåret fokuserar på de psykologiska aspekterna relaterat till hållbarhet, närmare bestämt vad som påverkar utformningen samt användningen av ekonomistyrningen. (Soderstrom et al., 2017)

1.2. Problematisering

Samhällets ökade medvetenhet kring hållbarhetsfrågor har lett till krav från intressenter att företag ska arbeta för en hållbar framtid (Maas, Schaltegger & Crutzen, 2016). Tillverkningsindustrins aktiviteter de senaste årtionden har bidragit till en negativ påverkan av vår planet, vårt samhälle samt ekosystemet på grund av den stora förbrukningen av energi och materiella resurser (Peralta, et al., 2015). För att tackla dessa utmaningar som finns inom tillverkning samt konsumtion, krävs att produktionen har minsta möjliga påverkan på miljön (Europeiska kommissionen, 2015). För att uppnå en hållbar verksamhet krävs att företaget använder sig av sin ekonomistyrning (Lueg & Radlach, 2016).

Både tidigare (Durden, 2008; Gond, et al., 2012) och senare studier (Lueg och Radlach, 2016; Crutzen, et al., 2017; Soderstrom et al., 2017) argumenterar för att ekonomistyrning spelar en viktig roll när det kommer till att implementera samt formulera strategier och policys mot hållbarhet. Det finns dock bristfällig kunskap angående vilket sätt ekonomistyrning kan bidra till att hållbarhetsarbete integreras i företagets övergripande strategier. Soderstrom et al. (2017) menar att forskning hittills främst utgörs av normativ karaktär och att flera av de tidigare nämnda forskningsspåren behöver fördjupas. Vidare påstår Lueg och Radlach (2016) att ytterligare forskning kan behövas för att stärka kopplingen mellan litteraturen och empiriska fallstudier, vilket föreliggande uppsats ämnar till. Det finns flera ramverk att studera ekonomistyrning som ett paket (benämns MCSP framöver) med, men Malmi och Browns (2008) är passande då den ger en välstrukturerad och detaljerad överblick av styrverktygen och har ansetts vara ett användbart ramverk av flera forskare (Guenther et al. 2016; Gschwantner och Hiebl, 2016; Hiebl, 2014). Därför kommer denna uppsats att utgå från Malmi och Browns (2008) ramverk för ekonomistyrning för att undersöka hur den kan användas för att styra mot hållbarhet.

Malmi och Brown (2008) som har studerat MCSP menar att trots att styrverktygen kan styra individuellt är det viktigt att se ekonomistyrning som ett paket då de olika styrverktygen kan påverka varandra. Lueg och Radlach (2016) påstår att företag ofta föredrar cybernetiska styrverktyg, men Rosanas och Velilla (2005) menar att de styrverktygen inte längre är måluppfyllande i sig, vilket gör att de behöver kompletteras med andra styrverktyg. O'Grady och Akroyd (2016) skriver i sin studie att ett företag kan designa sin ekonomistyrning kring kulturella och administrativa styrverktyg för att stötta planerings-, cybernetiska- samt belönings- och incitaments styrverktyg. Forskning om relationen mellan de olika styrverktygen i ett MCSP kan öka förståelsen för hur ett styrverktyg i praktiken kan fungera som ett substitut eller komplement till andra. Många forskare har studerat hur BSC fungerar individuellt, men frågan kvarstår hur detta styrverktyg kan påverka MCSP i sin helhet. (Malmi och Brown, 2008)

BSC som ingår i de cybernetiska styrverktygen (Malmi och Brown, 2008) har länge använts av fallföretaget Kinnarps som är kända för sin användning av styrverktyget. I början av 2000-talet vann företaget en utmärkelse för sitt BSC i "Balanced Scorecard Hall of Fame Award" (Kinnarps, 2018). Företaget har dock upplevt en del problem med att få BSC att fungera på grund av bland annat kulturella begränsningar (Anthony, 2008). Därmed är fallföretaget ett passande för att undersöka hur olika styrverktyg inom MCSP kan påverka varandra, i detta fallet BSC i förhållande till resten av MCSP.

1.3. Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att bidra till en ökad förståelse för hur ett textil- och möbelföretag i praktiken kan integrera hållbarhet i sitt MCSP. Uppsatsen ämnar även till att försöka förstå

hur företagets använder BSC för att styra mot hållbarhet samt hur BSC påverkar resterande styrverktyg.

För att uppnå syftet kommer rapporten utgå ifrån följande frågeställningar:

- Vilka styrverktyg inom MCSP använder ett företag inom textil- och möbelindustrin för att integrera hållbarhet och hur fungerar styrverktygen?
- Hur används BSC specifikt i praktiken för att styra mot hållbarhet?
- Hur förhåller sig BSC till resten av MCSP?

1.4. Avgränsning

Studien har avgränsats genom att endast genomföra intervjuer med ledningen. Därmed behandlas inte åsikter på operationell nivå.

1.5. Begreppsförklaring

Nedan förklaras begrepp som kan vara bra att känna till innan uppsatsen läses.

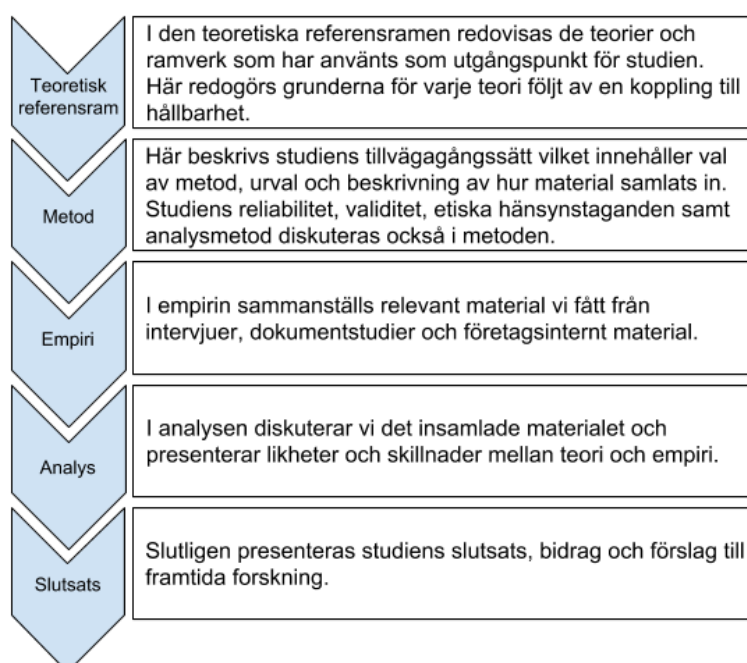
BSC: Förkortning av Kaplan och Nortons (1992) "Balanced Scorecard".

MCSP: Förkortning för ordet "management control system as a package" och syftar på Malmi och Browns (2008) koncept av ekonomistyrning.

ISO 14001: Standard för miljöledningssystem. Ett strukturerat arbetssätt att följa verksamhetens miljöpåverkan och systematiska miljöarbete. (Kinnarps Holding AB, 2018)

ISO 9001: Standard för kvalitetsledningssystem. Ett strukturerat arbetssätt för att ständigt förbättra kundnöjdhet och interna rutiner. (Kinnarps Holding AB, 2018)

1.6. Disposition



Figur 1: Uppsatsens disposition

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel presenterar den referensram som använts för att kunna analysera studiens empiri. Kapitlet börjar med tidigare litteratur om ekonomistyrning och hållbarhet. Därefter förklaras MCSP samt hur tidigare litteratur studerat MCSP för att styra mot hållbarhet. Den teoretiska referensramen avslutas med att förklara hur BSC kan användas för att integrera hållbarhetsfrågor.

2.1. Ekonomistyrning och hållbarhet

Det finns åtskilliga åsikter bland medarbetarna i en organisation om vilka mål som det ska strävas efter (Lueg och Radlach, 2016). Detta beror enligt Lueg och Radlach (2016) på organisationer består av medarbetare som har olika personligheter och beteenden, brist på riktning samt personliga begränsningar. För att målen ska överensstämma genom organisationen använder sig företag av ekonomistyrning (Malmi och Brown, 2008). Ekonomistyrning inkluderar alla de verktyg chefer använder för att säkerställa att medarbetarnas beteende är i linje med organisationens mål och strategier (Merchant och Van der Stede, 2012).

Ett sätt att se på ekonomistyrning är genom Malmi och Browns (2008) ramverk. Malmi och Brown (2008) definierar ekonomistyrning som regler, praktiker och värderingar samt andra aktiviteter vars syfte är att styra medarbetarna mot organisationens mål. När dessa olika styrmedel sätts in i kompletta system och på så sätt inkluderar alla de verktyg som finns tillgängliga för att medarbetarna ska arbeta mot organisationens mål, har man en ekonomistyrning baserat på Malmi och Browns (2008) tolkning. Malmi och Brown (2008) tolkar ekonomistyrning som ett paket (MCSP) bestående av fem delsystem. Styrningen i ett MCSP bedöms inte som ett enda system utan snarare som en integration av flera styrsystem. Att ha ett paket-perspektiv på ekonomistyrningssystem kan leda till en bredare förståelse för hur ekonomistyrningssystem kan främja förståelsen för hur en rad olika styr- och kontrollverktyg kan designas på ett sätt att de kan stötta organisatoriska mål, styr- och kontrollaktiviteter samt kunna driva organisationens prestanda (Malmi och Brown, 2008).

Ekonomistyrning består av formella samt informella styrverktyg där de formella styrverktygen beskrivs av Lueg och Radlach (2016) som avtalsmässiga skyldigheter som innefattar bland annat regler, prestationsbedömningar, och belöningskriterier. Informella styrverktyg innehåller tro, delade värderingar, normer, kulturer och traditioner (Lueg och Radlach, 2016). Ekonomistyrning spelar en viktig roll i att säkerställa miljö- och sociala aspekters integration i organisationens övergripande strategier och mål (Battaglia, et al., 2016; Crutzen, et al., 2017). Ekonomistyrning för hållbarhet inkluderar alla de nämnda formella- och informella styrverktyg för säkerställning av att medarbetarnas beteende och beslut är i linje med organisationens hållbarhetsmål och strategier (Crutzen, et al., 2017). Det finns en spänning mellan det traditionella synsättet på ekonomistyrning, där fokus ligger på en tillväxt och lönsamhet som sker på resursernas bekostnad, och hållbarhetsmål som i sin tur lägger vikt på bevarandet av resurser (Lueg och Radlach, 2016). Organisationer som ämnar att genomdriva hållbarhetsarbete behöver enligt Ball och Milne (2005, se Lueg och Radlach, 2016) ändra på tankesättet kring traditionell ekonomistyrning.

“Nya idéer och verktyg för ekonomistyrning [...] är grundläggande inom kontexten av ett skifte mot hållbarhet”.

(Ball och Milne, 2005, se Lueg och Radlach, 2016, p. 160)

Lueg och Radlach (2016) menar att tidigare forskning om ekonomistyrning och hållbarhet har slutat med otydliga och varierande resultat eftersom att traditionell ekonomistyrning fokuserar på ett fåtal aspekter av styrverktygen. Tidigare studier visar även att konceptet och uppfattningen av ekonomistyrningen är bred (Crutzen, et al., 2017). Detta innebär enligt Crutzen, et al. (2017) att det finns en utmaning i att ta fram praktiskt möjliga tillämpningar på organisationer.

2.2. MCSP

De fem kontroll- och styrverktyg som används i MCSP är planeringsverktyg, cybernetiska verktyg, belöning- och incitamentsverktyg, administrativa verktyg och kulturella verktyg (Malmi och Brown, 2008). De fyra förstnämnda verktygen hamnar under formella styrverktyg och bland informella styrverktyg finns de kulturella styrverktygen (Crutzen, et al., 2017). Lueg och Radlachs (2016) samt Crutzen, et al. (2017) studier om ekonomistyrning och hållbarhet väljer att se på ekonomistyrning som ett paket, enligt Malmi och Browns (2008) ramverk för att på så sätt få ett holistiskt perspektiv på styrverktyg när ekonomistyrning för hållbarhet ska tillämpas.

2.2.1. Kulturella verktyg

Kulturen i en organisation är värderingar, tilltro och sociala normer som delas av medarbetarna och som i sin tur influerar deras tankar och handlingar (Flamholtz, et al., 1985 se Malmi och Brown, 2008). En organisationskultur är något som existerar i organisationens kontext och kan i vissa fall inte vara något som går att kontrollera eller styra. Men i de fall där kulturen används för att styra beteenden kan kulturen anses vara ett styr- och kontrollverktyg (Malmi och Brown, 2008).

Det finns tre olika aspekter av kulturen inom en organisation och dessa är värdebaserade, symbolbaserade och klanbaserade (Malmi och Brown, 2008). Organisationens värderingar kan påverka medarbetarnas beteende på tre olika sätt och förklaras av Malmi och Brown (2008) på följande sätt; Det första är att organisationen medvetet anställer individer vars värderingar är i linje med organisationens. Det andra är att organisationen påverkar individer på så sätt att de ändrar sina värderingar så att de är i linje med organisationen. Det tredje är när organisationens värderingar blir förklarade för individen. Individen i fråga behöver inte personligen dela dessa värderingar. Medarbetarna följer dessa värderingar eftersom att det är vad organisationen kräver av dem.

De symbolbaserade innebär att organisationer på ett synligt sätt vill uttrycka att det finns en viss kultur. Ett exempel kan vara att de anställda måste ha uniformer på sig för att visa på professionalism. Det kan även handla om att organisationer skapar en arbetsplats där arbetare kan arbeta tillsammans och kommunicera. (Malmi och Brown, 2008).

Till sist innebär klanbaserade att det finns tydliga subkulturer inom en organisation. Detta är baserat på studier om individer som är del av en socialiserad process som ingjuter vissa skickligheter och värderingar (Ouchi, 1979 se Malmi och Brown, 2008). Denna process av socialisering kan förhålla sig till t.ex. olika yrken eller grupper inom organisationen som har bildat någon form av gräns från de andra (Malmi och Brown, 2008). Att styra klaner kan fungera genom att etablera olika värderingar med hjälp av ceremonier och ritualer inom klanen.

Det är när en organisations ledning tar initiativ, kommunicerar och engagerar sig i hållbarhetsfrågor som hållbarhetsfrågor kan integreras i organisationens kultur (Lueg och Radlach, 2016). Organisationers utveckling av kultur mot hållbarhet leder till drastiska

förändringar i tro, attityder, antaganden och intentioner (Herremans och Nazari, 2016) och kan ge upphov till motstånd från medarbetarna (Lueg och Radlach, 2016). För att undvika motstånd från medarbetarna bör integrering av hållbarhetsfrågor i kulturen ske gradvis (Ibid).

Undersökning av organisationer inom Europa som anses ha "bäst prestationer" inom hållbarhetsarbete (Crutzen, et al., 2017. p. 1296) visar att det finns en omfattande tillämpning av kulturella styrverktyg. Olika typer av kulturella styrverktyg observerades av Crutzen, et al. (2017). Författarnas slutsatser visar dock att det mest förekommande styrverktyget för organisationens kultur är ett intranät. Syftet med intranätet är enligt Crutzen, et al. (2017) att det ska fungera som ett sätt att diskutera hållbarhetsfrågor och även sprida information om hållbarhetsfrågor genom e-post eller brev. Ledare som uttrycker delade värderingar, årsredovisningar som lägger vikt på miljö- och sociala frågor samt synliga hållbarhetssymboler är andra kulturella styrverktyg mot hållbarhet som Crutzen, et al. (2017) identifierat.

Det kulturella verktyget anses vara det mest kraftfulla kontroll- och styrverktyget (Falkenberg och Herremans, 1995; Forte, 2005 se Lueg och Radlach, 2016) eftersom att den möjliggör en grundlig förståelse för hållbarhetsarbete. Dessa verktyg kan även se till att nå utanför den egna organisationens gränser och påverka leverantörer (Lueg och Radlach, 2016) vilket kan uppnås med hjälp av uppförandekoder.

2.2.2. Administrativa verktyg

Här handlar det om att styra anställdas beteende genom att organisera individer och grupper, övervaka beteenden och se till att anställda tar ansvar för sitt beteende. Det gäller också att skapa processer som specificerar på vilket sätt arbetsuppgifter och beteenden genomförs samt vad som inte ska genomföras (Malmi och Brown, 2008).

Administrativa styrverktyg delas upp i tre kategorier, dessa är organisationens design och struktur, styrning av strukturer inom organisationen samt processer och policys (Malmi och Brown, 2008).

Att strukturera organisationen på ett visst sätt fungerar som ett bra styrverktyg som leder till förminskade variationer i beteenden och på det sättet öka förutsägbarheten i beteenden skriver Malmi och Brown (2008). Anledningen till att organisationens struktur finns med i Malmi och Browns (2008) paket är att de anser att det är något som organisationens ledare kan förändra istället för att det skulle vara något som ålagts dem.

Styrning av strukturer inom organisationen handlar om hur organisationens styrelse är strukturerad och sammansatt. Denna styrning fokuserar på de formella linjerna om auktoritet och ansvarstagande. Det ska finnas system på plats som säkerställer att olika representanter från olika enheter har möten för att koordinera aktiviteter genom hela organisationen. Exempel som på sådant som kan ingå i detta system är schemaläggning av möten, fastställa deadlines m.m. vars syfte är att styra beteendet hos medlemmarna i organisationen. (Malmi och Brown, 2008)

Processer och policys är den byråkratiska processen som ser till att processer och beteenden inom organisationen är styrda åt en önskad riktning. Policys och processer kan handla om s.k. handlingsstyrning som innebär t.ex. att begränsa beteenden och ansvarstagande för olika handlingar. (Malmi och Brown, 2008)

Lueg och Radlach (2016) refererar till studier av Kocmanova, et al. (2011) som föreslår att organisationens styrning har möjligheten att ge organisationen den nödvändiga strukturen som

krävs för att nå hållbarhetsmål. Crutzen, et al. (2017) studie visar att det är vanligt förekommande att organisationer använder sig hållbarhetsrelaterade policys och processer. Dessa policys och processer skiljer sig dock mellan olika företag då det i vissa fall fanns riktlinjer där medarbetare följde mer abstrakta uppförandekoder (Crutzen, et al., 2017). Resultat från Crutzen, et al, (2017) visar även att organisationer använder styrningssystem för miljö- och sociala aspekter som till exempel är i linje med ISO 4001.

Flera studier diskuterar organisationens struktur för att styra mot hållbarhet (Lueg och Radlach, 2016; Crutzen, et al., 2017; Sundin och Brown, 2017). Crutzen, et al. (2017) studier visar att alla de undersökta företagen använde sig av en formell organisationsstruktur där majoriteten av undersökta företag visar att hållbarhetschefen rapporterade direkt till en medlem i styrelsen som ansvarar för hållbarhetsrelaterade frågor. Denna typ av direktrapportering innebär att ett företag har en någorlunda använt administrativa styrverktyg för att styra mot hållbarhet (Crutzen, et al., 2017). Det finns även organisationsstrukturer där hållbarhetsledare arbetar på den operationella nivån (Sundin och Brown, 2017). Ett exempel från Sundin och Browns (2017) studie är en hållbarhetsledare som arbetar i utvecklingsavdelningen och hade ansvar för att utveckla och implementera hållbara initiativ på nya projekt. Denne ledare rapporterade då till projektledare samt hållbarhetschef (Sundin och Brown, 2017).

Organisationens struktur bör innehålla en transparent kommunikation, formella uttalanden (till exempel policys och uppförandekoder) samt medel som kan förmedla hur allvarlig det är med hållbarheten (Lueg och Radlach, 2017).

2.2.3. Planeringsverktyg

Dessa styr- och kontrollverktyg sätter upp målen för organisationen och på så sätt styr organisationens prestanda och beteende. Det andra detta styrverktyg åstadkommer är en standard som kan följas för att kunna nå organisationens mål, detta gör att det blir väldigt tydligt angående den ansträngning och beteende som krävs för nå målen. En annan fördel med planering är att den kan se till att kontrollera grupper och individens aktiviteter för att säkerställa att alla är i linje med organisationens önskade utfall. (Malmi och Brown, 2008)

Det finns två typer av planering, kortsiktig och långsiktig planering. Den kortsiktiga planeringen sätter upp mål och handlingar för den närmsta framtiden, det handlar vanligtvis om en 12 månaders period. Den långsiktiga planeringen fokuserar istället på en framtid längre fram. En kortsiktig planering lägger fokus på taktik medan en långsiktig planering lägger fokus på strategi. (Malmi och Brown, 2008)

En central del i Malmi och Browns (2008) paketperspektiv handlar om att styra medarbetarnas beteende, därför är en viktig del i planeringen att inte bara fokusera på framtida handlingar utan istället planera på hur processer kan leda till att de anställdas beteende är i linje med organisationens önskvärda beteende.

När en organisation vill inkludera hållbarhet i sitt planeringsverktyg gäller det att sträva mot att låta de kortsiktiga och långsiktiga hållbarhetsmålen vara inkluderade i organisationens lokala samt centrala planeringar. En organisation som förmedlar hållbarhet med hjälp av mål ger organisationen en betydelsefull riktning samtidigt som medarbetarnas motstånd mot hållbarhets minskar. Under planeringsfaserna gäller det att både finansiella samt hållbarhetsmål på något sätt är ihopkopplade. En helomvändning av hela affärsmodellen är inte alltid nödvändig. (Lueg och Radlach, 2016)

Att endast ta sig an hållbarhetsfrågor med kortsiktiga handlingsplaner fungerar inte på grund av komplexiteten av flera hållbarhetsfrågor, vilket är anledningen till att flera företag tillämpar någon form av långsiktig planering när det kommer till hållbarhet (Crutzen, et al., 2017). Forskarnas studie visar att få företag har skriftliga handlingsplaner för att operationalisera hållbarhetsmål samt att få företag tar hänsyn till både miljö- och sociala frågor i sin hållbarhetsplanering. Bland de företagen i Crutzen, et al. (2017) studie som ansågs ha en hög nivå hållbarhet integrerat i planeringen fanns explicita mål för miljö- och socialaspekter i företagens övergripande strategi.

2.2.4. Belöning- och incitaments verktyg

Syftet med dessa system är att motivera individer och grupper inom organisationen att öka deras prestanda. Detta ska åstadkommas genom att organisationens mål överensstämmer med medarbetarnas mål och aktiviteter. Argumentet är att ett belöningssystem ökar de anställdas prestationer. Detta system är oftast kopplade till cybernetiska system, men organisationer kan dela ut belöningar för andra anledningar vilket gör att det hamnar utanför de cybernetiska systemen. (Malmi och Brown, 2008)

Enligt Lueg och Radlach (2016) och Crutzen, et al. (2017) är belöningar eller incitament av olika slag för prestationer kopplat till hållbarhetsmål sällsynta. I de fall där prestationer för hållbarhet belönades handlade det om högre chefers belöningar för prestationer kopplat till hållbarhet och vissa fall om chefer på en mellan nivå (Crutzen, et al., 2017). Bristen av belöningar eller incitament kopplat till hållbarhet i företag vars hållbarhetsarbete tillämpas för att uppnå konkurrenskraft är inget unikt, även företag som endast fokuserar på miljöfrågor använder sällan belöning och incitamentsverktyg (Lueg och Radlach, 2016). Crutzen, et al. (2017) skriver att anledningen till att styrverktyg för belöning och incitament förekommer så sällan handlar om att chefer inte är intresserade av att bedriva hållbarhetsmål som kan vara i konflikt med finansiella målen. Detta innebär att medarbetare motiveras endast till att öka sina prestationer inom hållbarhet om det samtidigt leder till en ökad finansiell prestation (Crutzen et al., 2017).

2.2.5. Cybernetiska verktyg

Cybernetiska verktyg fungerar som en process där en standard för prestanda finns och det ska finnas ett system som mäter prestandan (Malmi och Brown, 2008). Genom att ha en definierad prestandastandard samt mätningssystemet ska det finnas möjlighet att kunna jämföra om den uppnådda prestandan är i förhållande till den önskade prestandan (Green och Welsh, 1988).

Dessa verktyg kan fungera som antingen informationssystem eller ett styr- och kontrollverktyg beroende på hur det används. För att ett cybernetiskt verktyg ska övergå till ett ekonomistyrningssystem krävs det att ledare i organisation upptäcker att det finns icke-önskvärda variationer i prestationer. I en sådan situation gäller det att förändrar de beteenden eller aktiviteter hos medarbetare som varit anledningen till att de icke-önskvärda variationerna har uppstått. (Malmi och Brown, 2008)

Malmi och Brown (2008) fokuserar i sin studie på fyra cybernetiska system som har identifierats i tidigare studier. Dessa är budgetsystem, finansiella-mätningssystem, icke-finansiella mätningssystem samt hybrider av finansiella- och icke-finansiella mätningssystem som till exempel BSC skapat av Kaplan och Norton (1992).

När prestationer ska bedömas tillämpas olika mätningar och mål och de traditionella indikatorerna är sällan tillräckliga för att mäta hållbarhet (Lueg och Radlach, 2016). Av denna

anledningen använder sig organisationer av antingen en standarduppsättning av indikatorer som till exempel "Global Reporting Initiative" (Arjalies och Mundy, 2013 se Lueg och Radlach, 2016) eller att nya mätningar utvecklas (Lueg och Radlach, 2016).

I Europa är det vanligt att organisationer använder cybernetiska verktyg för hållbarhetsarbetet (Lueg och Radlach, 2016). Vidare anger Lueg och Radlach (2016) ett BSC för hållbarhet och hållbarhetsrapportering som två av de mest förekommande styrverktygen i ett MCSP mot hållbarhet. Bland de undersökta företagen i Crutzen, et al. (2017) använde sig alla av ett budgetsysteem, dock i olika utsträckning. Vidare fann studien att även finansiella, icke-finansiella- och hybrida mätsystem användes med syftet att fånga upp vissa aspekter av hållbarhet, som till exempel ekoeffektiva framsteg (Crutzen, et al., 2017). De cybernetiska verktygens popularitet innebär dock inte att dessa verktyg är de viktigaste kontroll- och styrverktygen för hållbarhet då studier visar att de cybernetiska verktygen behöver kompletteras med andra kontroll- och styrverktyg för att organisationen ska ha en effektiv styrning mot hållbarhet (Lueg och Radlach, 2016).

2.3. BSC

BSC är ett väletablerat ramverk som introducerades av Kaplan och Norton (1992). Den skapades som en motreaktion till den traditionella ekonomistyrningen där det endast tas hänsyn till finansiella mått. Styrkortet syftar till att balansera finansiella och icke-finansiella mått, men också kortsiktiga och långsiktiga mål (Kaplan et al, 1996a). Vidare menar Kaplan och Norton (1996b) att styrkortet är ett bra verktyg för att kommunicera företagets övergripande mål och strategier längre ner i organisationen samt bryta ner målen på ett sätt som gör att företagets medarbetare förstår. Styrkortet har fyra perspektiv som företag ska utgå från vid utveckling av mål: finansiellt perspektiv, kundperspektiv, processperspektiv och lärandeperspektiv. Det är dock inte ett krav att endast ha fyra perspektiv, utan företag kan välja att ha med fler som till exempel hållbarhetsperspektiv. (Pandy, 2005). De fyra perspektiven presenteras nedan:

Finansiellt perspektiv: "To succeed financially, how should we appear to our stakeholders?" (Kaplan et al, 1996, s. 4)

Finansiella mått visar historiska händelser, men finns ändå med i BSC. Detta för att kunna se om processförbättringar ger ett bra finansiellt resultat. De finansiella måtten beror på icke-finansiella mått och kan därmed inte skapa värde ensamt. Måtten i detta perspektivet är tillväxtnytt, räntabilitetsmått och vinstmarginal. (Kaplan et al, 1996)

Kundperspektiv: "To achieve our vision, how should we appear to our customers?" (Kaplan et al, 1996, s. 4)

I detta perspektivet krävs att företaget har förståelse för vilka kunder de har och hur de kan skapa värde för dessa. Centrala mått som finns i kundperspektivet är bland annat kundnöjdhet, marknadsandel och antal återkommande kunder. (Kaplan et al., 1996)

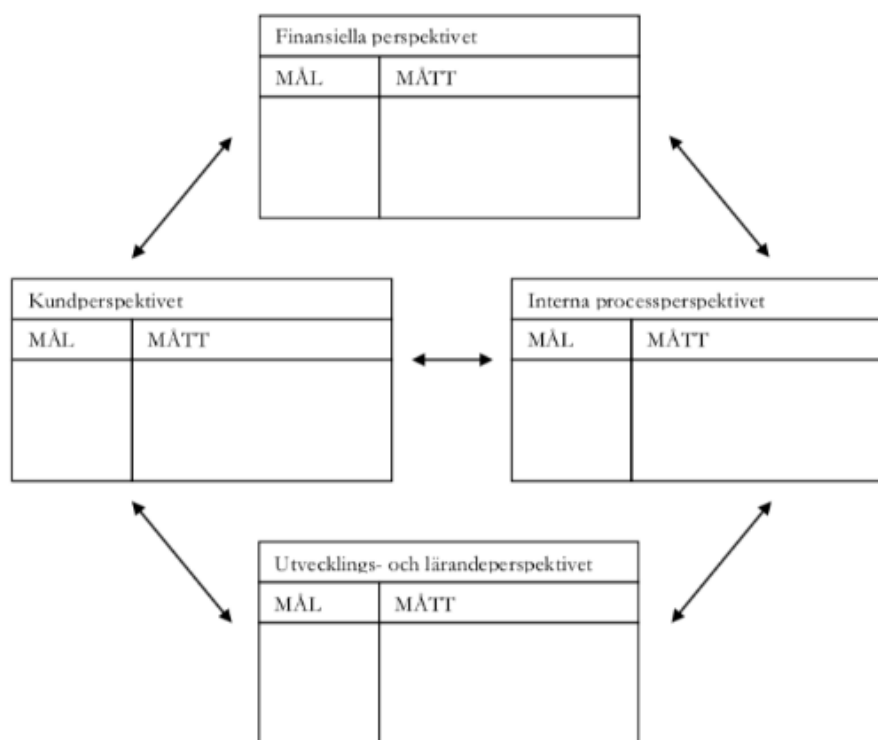
Internt processperspektiv: "To satisfy our stakeholders and customers, what business processes must we excel at?" (Kaplan et al, 1996, s. 4)

Det här perspektivet innebär att företaget ska identifiera interna processer som behöver utvecklas och eventuellt tillföra nya processer för att skapa värde för kunder. Viktigt i detta perspektiv är således mått för produktivitet, kvalitet och livstidscykel. (Kaplan et al, 1996)

Lärandeperspektiv: "To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?" (Kaplan et al, 1996, s. 4)

Lärandeperspektivet fokuserar på lärande och innovation. Perspektivet är viktigt för att kunna hantera förändringar och fokuserar därmed på människorna och deras förmåga att lära sig. Här mäts bland annat anställdas nöjdhet, produktivitet och återkommande. (Kaplan et al, 1996)

Kaplan och Norton (1992) hävdar att det krävs ett samspel mellan perspektiven vilket kan ses i figur 3. Vidare menar de att det ska finnas ett orsaks-verkan samband vilket innebär att mål i ett perspektiv ska möjliggöra målen i ett annat.



Figur 2: BSC:s perspektiv (Kaplan och Norton 2007 s.76)

2.4. BSC och hållbarhet

Som tidigare nämnts syftar BSC på att balansera icke-finansiella och finansiella mått. För att hållbarhetsarbetet ska kunna utvecklas bör det integreras i företagets strategi, vilket kan göras med ett hållbart BSC (SBSC). SBSC är ett bra sätt att integrera hållbarhet då det kan ta hänsyn till alla dimensioner av hållbarhet: ekonomiska, sociala och ekologiska. Medan andra tillvägagångssätt till exempel endast tar hänsyn till den ekologiska aspekten. (Hansen och Schaltegger, 2016)

Det finns olika sätt att integrera hållbarhet på, Hansen och Schaltegger (2016) har undersökt flera studier och hävdar att många ramverk för SBSC har tagits fram. Flera studier går dock emot varandra då de presenterar olika sätt för integrationen (Hansen och Schaltegger, 2016). Hubbard (2009) hävdar att ett bra sätt att skapa ett SBSC är genom att integrera hållbarhetsaspekter i företagets befintliga BSC. Fördelar med detta är bland annat att BSC redan är etablerat i företaget och det behövs därmed ingen implementation av ett helt nytt styrkort.

Enligt Figge et al. (2002) kan hållbarhet integreras på tre olika sätt: integration av hållbarhet i de befintliga perspektiven, skapa ett separat hållbarhetsperspektiv eller skapa ett specifikt hållbarhetsstyrkort. Det första alternativet innebär att hållbarhetsaspekter ska integreras i samtliga perspektiv i BSC, till exempel kan energiförbrukning ingå i det interna processperspektivet. Det andra alternativet innebär att ett ytterligare perspektiv med hållbarhetsfokus kan adderas till de befintliga perspektiven. (Figge et al, 2002). Kaplan och Norton (1996) nämnde att ytterligare perspektiv kan behöva tilläggas utöver de fyra traditionella perspektiven. Därmed menar Figge et al (2002) att detta kan vara ett sätt att integrera hållbarhet. Det tredje alternativet är ett helt nytt styrkort som ska inkludera hållbarhetsperspektiv och samtidigt vara länkat till BSC (Figge et al, 2002).

Enligt Figge et al. (2002) finns det ett antal krav för att ett företag ska lyckas med att integrera hållbarhet i BSC. För det första krävs det att hållbarhetsaspekterna integreras i företagsledningen. För det andra behöver styrkortet anpassas efter varje affärsenhet. Det tredje kravet innebär att en integration måste ske både inom BSC och i företagets strategi.

Som nämnts tidigare är ett modifierat BSC, som fokuserar på miljö, sociala och etiska frågor ett s.k. SBSC (Hansen och Schaltegger, 2016). Då BSC förutom finansiella mått även tar in icke-finansiella mått fungerar det som ett lämpligt verktyg för att integrera hållbarhetsstrategier i dessa. Figge et al. (2002) menar att styrsystem som tar hänsyn till hållbarhetsstrategier är sällan integrerade med organisationers generella styrsystem vilket leder till att miljö- och socialstyrningen inte blir kopplade med organisationens ekonomiska framgångar, vilket i sin tur innebär att det blir ottydligt vad miljö- och socialstyrningen har bidragit med. Även Hubbard (2009) föreslår att det mest attraktiva sättet att mäta organisationens hållbarhet är att inkludera miljö- och socialfrågor i existerande BSC för att på så sätt skapa ett SBSC. Hubbard (2009) ser flera fördelar med att modifiera ett BSC. Bl.a. styrker han Figge et al. (2002) argument om att traditionella balanserade styrkort redan innehåller både interna och externa intressenters perspektiv samtidigt som den adresserar både lång- och kortsiktiga mål. En till fördel som Hubbard (2009) tar upp är att syftet med BSC enligt Figge et al. (2002) alltid varit ett

”Uppifrån-ner, integrerat, orsaksmässigt och ett länkat system av mått som hjälper organisationer att uppnå sina mål, vilket nyckeln till att sätta organisationens beteende i linje med intressenterna förväntade utfall”

(Hubbard, 2009).

I sin studie har Hansen och Schaltegger (2016) granskat 69 vetenskapliga artiklar inom SBSC området. Genom granskningen av dessa vetenskapliga artiklar ställer sig forskarna tre frågor. Forskarna är intresserade av vilka teoretiska perspektiv som används som argument för att modifiera BSC:s arkitektur till ett hållbarhetsorienterat styrkort, vilka generella SBSC arkitekturer som finns och hur dessa är relaterade till varandra och avslutningsvis vilka organisatoriska ovissheter begränsar valet av olika arkitekturer (Hansen och Schaltegger, 2016). Denna uppsats fokuserar främst på den andra frågan, dvs vilka de generella arkitekturerna är.

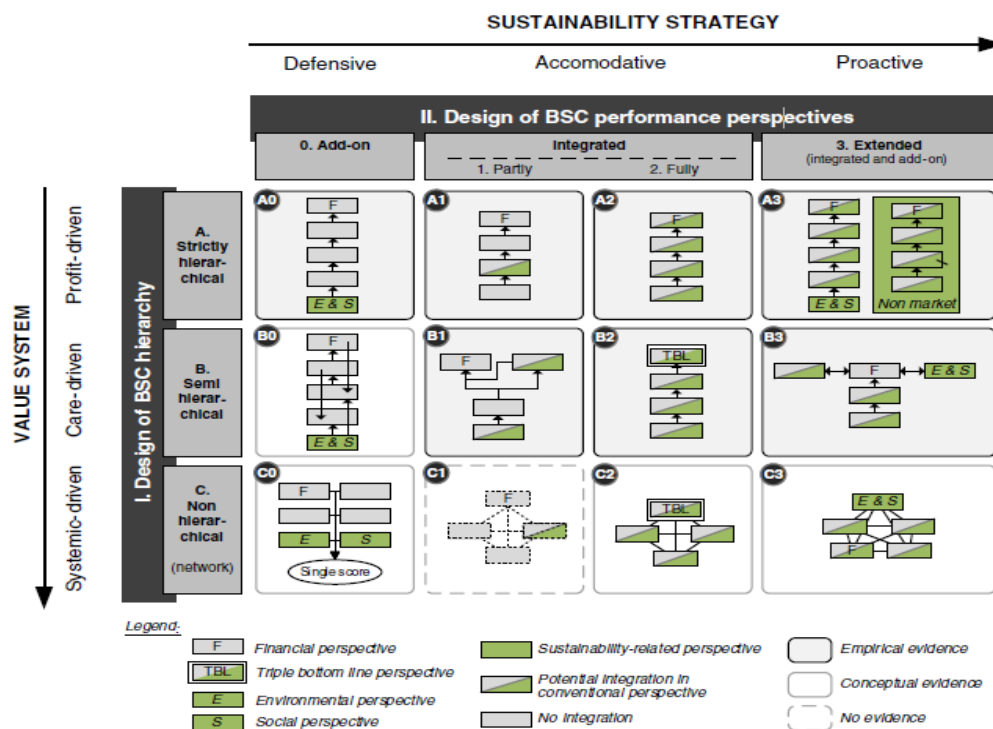
Hansen och Schalteggers (2016) studie tar fram en två-dimensionell typologi för generella SBSC arkitekturer. Den första dimensionen visar vilket hierarkiskt perspektiv BSC har. De olika hierarkierna i typologin är strikt hierarkiska, semihierarkiska samt icke-hierarkiska (Hansen och Schaltegger, 2016). Den andra dimensionen består av vilken typ av integration

som tillämpats, dessa typer består av ”tillägg”, ”integrerad” och ”utökat”. Dessa tre typer av integrationer förklaras i större detalj av Hubbard (2009);

- Tillägg - denna typen av integration innebär att icke-marknads element läggs till i BSC. Detta kan till exempel handla om att lägga till miljö- och socialmål i nya perspektiv utanför existerande perspektiv (Kaplan et al., 1996) som finns i ett BSC.
- Integrerad – Här integreras miljö- och socialmål inuti de fyra perspektiven. I detta fall kan det handla om antingen en delvis integration eller full integration. Exempel på denna typ kan vara att låta vatten- och energiförbrukning vara en del av perspektivet ”Interna processer”.
- Utökat – I en sådan typ av integration skapar man en separat, men ihoplänkad, SBSC som är utformad efter hållbarhetsrapporter. Till exempel att skapa miljö- och socialperspektiv som innehåller påverkan på samhället eller medarbetares välmående.

Hansen och Schaltegger (2016) typologi består av tolv olika arkitekturer, där varenda arkitektur har nämnts med en viss bokstav följt av en siffra. Bokstaven anger vilken hierarkinivå BSC har. En strikt hierarki benämns med bokstaven ”A”, en semihierarki består av ett ”B” medan ett ”C” står för ett icke-hierarkiskt BSC. Siffran anger i sin tur vilken typ av integration som har tillämpats. Om nya perspektiv för hållbarhetsmål har lagts till benämns den med siffran ”0”, hållbarhetsmål som inkluderas i de tidigare perspektiven får siffrorna ”1”, om det är delvis inkluderat, alternativt ”2” om det är fullt integrerat bland perspektiven. Siffran ”3” skrivs till om hållbarhetsmålen är både integrerade i tidigare perspektiv samt att nya perspektiv har lagts till (se figur 4).

En organisation som då till exempel har ett strikt hierarkiskt BSC där hållbarhetsmålen fått ett eget perspektiv tillagt, får benämningen ”A0”. På samma sätt får en organisation med ett semihierarkiskt BSC med full integration bland de tidigare perspektiven benämningen ”B2” osv.



Figur 3: SBSC:s arkitekturer (Hansen och Schaltegger, 2016, s.205)

3. Metod

Följande kapitel beskriver varifrån och hur data har samlats in. Här beskrivs varför de olika metoderna har valts samt vilka för- och nackdelar det kan finnas i de valda metoderna. Vidare diskuteras studiens trovärdighet och kapitlet avslutas med att förklara analysmetoden.

3.1. Studiens utformning och forskningsmetod

Studien utgår ifrån en kvalitativ forskningsmetod i form av en fallstudie vilket i föreliggande studie innebär fokus på ett enda fall. En fallstudie är en mer detaljerad undersökning av ett fall vilket gör att en djupare förståelse kan erhållas om ett fenomen (Rosenqvist och Andrén, 2006). Då studiens syfte är att få en djupare förståelse för ett företags MCSP samt BSC anses en fallstudiemetod vara passande.

Ett kvalitativt angreppssätt kan tendera till att vara för subjektivt. Det innebär att risken finns att respondenter svarar på frågor efter företagets bästa intresse och kan således svara på frågor på ett sätt som istället marknadsför företaget för att få den att framstå så bra som möjligt. Subjektivitet i svaren innebär även att resultatet i slutändan blir baserad på forskarnas egna uppfattningar av respondenternas svar (Bryman och Bell, 2013).

Risken med en kvalitativ studie är enligt Bryman och Bell (2013) att läsaren får för lite information om varför forskarna valt just det specificerade området eftersom att frågeställningen i en kvalitativ studie definieras i slutskedet av en studie. Med hjälp av det inledande kapitlet hoppas författarna att läsaren får en god insyn i varför denna studie valt att fördjupa sig i integrationen av hållbarhet i styrningen.

3.2. Val av företag och respondenter

Valet av fall ska enligt Stake (1995) baseras på förväntat lärande av studien och därmed bör ett fall, där ett så bra lärande som möjligt kan uppnås, väljas. För att få en djupare förståelse för hur ett företag kan integrera hållbarhet i sitt MCSP var författarnas önskan att fallföretaget redan har ett pågående hållbarhetsarbete. Fallföretaget publicerar regelbundet hållbarhetsrapporter samt marknadsför hållbarhet på deras hemsida och framstår som framgångsrika i sitt hållbarhetsarbete. Efter att författarna läst på mer om fallföretaget hittades information om hur de sedan länge använt sig av BSC samt hur de i tidigt 2000-tal tilldelats pris för sitt arbete med BSC. Denna information, i samband med studerandet av tidigare litteratur som nämner att det saknas studier angående hur BSC kan påverka MCSP i sin helhet (Malmi och Brown, 2008), var grunden för studiens två frågor angående fallföretagets BSC. Fallföretaget befinner sig även i industribranschen där det uppenbarligen finns utmaningar med att arbeta med hållbarhet vilket gör det passande som ett exempel företag för studien.

Initial kontakt skapades med en medarbetare på Kinnarps som hänvisade vidare till en relevant respondent för studien, vilket var en hållbarhetschef (se tabell 1). Genom tidigare respondent fick författarna vidare kontakt med fler, för studien, relevanta respondenter vilket är ett så kallat snöbollsurval (Bryman och Bell, 2013). Ett snöbollsurval innebär enligt Bryman och Bell (2013) att kontakt först tas med en relevant respondent för studien, i detta fallet en hållbarhetschef, för att sedan genom denne få kontakt med fler relevanta respondenter.

Samtliga respondenters personliga uppgifter har uteslutits och endast respektive yrkestitel har behållits. Detta tillvägagångssättet är mer relevant för förståelse av studien då respondenternas roll är viktigare än deras namn.

Intervju	Titel	~ Tid	Datum	Metod
1	Hållbarhetschef	30 min	20/11–18	Telefon
2	CFO	60 min	6/12–18	Plats
3	Controller	60 min	6/12–18	Plats
4	Kvalitetschef	30 min	14/12–18	Telefon
5	Miljösamordnare	-	19/12–18	E-post

Tabell 1: Respondenter

3.3. Datainsamling och bearbetning

Data har främst insamlats genom vetenskaplig litteratur om ämnet ekonomistyrning och hållbarhet samt intervjuer, men också från företagens hållbarhetsrapporter samt företagsinternt material som har tillhandahållits av företagens medarbetare. Rapporterna användes för att förbereda inför intervjuer och för att kunna ge en företagsbeskrivning i studien. I följande avsnitt förklaras tillvägagångssätten vid insamling av teoretiskt och empiriskt material mer ingående.

3.3.1. Litteraturstudie

För att inledningsvis få en så tydlig bild som möjligt över hur studien skulle genomföras började vi med en litteratursökning via Göteborgs Universitets databaser som till exempel Business Source Premier, Supersök samt Retriever. Google Scholar användes som den externa databasen för litteratursökningen.

På grund av kurser inom ekonomistyrning samt litteraturen som användes i kursen var huvudämnet bestämt i en tidig fas av studien. Det var inom ekonomistyrning och hållbarhet fokus skulle ligga.

Sökningen i databaserna gjordes på både svenska och engelska. De huvudsakliga sökorden var “management control”, “management control systems”, “sustainability”, “balanced scorecard”, “sustainable balanced scorecard” samt “integration”. Detta gav en bild av vad som är känt sen tidigare inom ämnet. Informationen som samlades in av dessa studier var de som lade grunden för att gå vidare och börja forma en teoretisk referensram. Enligt Bryman och Bell (2013) är syftet med en sådan här typ av sökning just att få kännedom inom området, kunna sammanställa en teoretisk referensram, och utarbeta forskningsfrågor för studien.

3.3.2. Intervjuer

Den empiriska data samlades in genom semistrukturerade intervjuer vilket innebär att en intervjumall använts för samtliga intervjuer. Intervjumallarna var utformade på så sätt att först ställa öppna intervjufrågor, detta för att kunna få så mycket information som möjligt (Bryman och Bell, 2013). Efter det ställdes mer specifika följdfrågor (se Intervjuguide 1–4). Utöver de frågor som fanns i intervjumallen, ställdes nya frågor under intervjuens gång baserat på respondentens svar. Författarna ville samla in så mycket personliga reflektioner från de olika respondenterna som möjligt vid datainsamlingen vilket är anledningen till att den semistrukturerade intervjun tillämpades. Inför intervjutillfällena användes företagens hållbarhetsredovisningar och även information om företaget från deras hemsida för att på så sätt vara mer informerade om företagens hållbarhetsarbete. Intervjufrågorna baserades på det som samlats under den teoretiska referensramen, den information som fanns om företagens BSC samt företagens hållbarhetsrapporter och hemsidan.

Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas. Innan intervjun spelades in blev varje respondent tillfrågade om inspelning tilläts, vilket samtliga respondenter accepterade. Enligt Bryman och Bell (2015) är transkribering en tidsomfattande process. Trots detta genomfördes en transkribering av samtliga intervjuer för att få ett mer tillförlitligt empiriskt material. Bryman and Bell (2015) menar att transkribering förbättrar minnet av intervjun och medför en mer noggrann analys av materialet.

Totalt genomfördes fem intervjuer. Två intervjuer genomfördes på plats i företaget, två via telefon och en genom mail (se Tabell 1). Telefonintervjuerna genomfördes på grund av tidsbrist och distans mellan respondenter och intervjuare. Denna intervjumetod passar när respondenter är svåra att få tag på, men det finns även nackdelar såsom att respondentens kroppsspråk inte kan ses och därmed kan intervjuerna inte se deras reaktioner till frågorna. Trots detta gav telefonintervjuerna bra bidrag till studien. När mer information behövdes, genomfördes kompletterande intervjuer för att få en så rättvis bild som möjligt av det empiriska materialet.

Intervjufrågorna anpassades efter respondenternas roll i företaget och intervjumetoden. Intervjun med hållbarhetschefen var den första intervjun och med en person som har mest kunskap om företagets hållbarhetsarbete. Därför var intervjumallen generell och mer fokuserad på företagets övergripande hållbarhetsarbete (se Intervjuguide 1). Inför intervjun med CFO och controller hade redan en översiktlig bild erhållits och därför kunde intervjumallen vara mer specificerad. CFO och controller valdes för att få en övergripande bild av företagets styrning, redovisning och syn på hållbarhet. Dessa två respondenter arbetade båda på samma avdelning och fick därmed samma frågemall (se Intervjuguide 2). Kvalitetschefen arbetar inom avdelningen som har ansvar över företagets BSC och det var därför möjligt att ha en frågemall som fokuserade mycket på företagets BSC (se Intervjuguide 3). Den sista intervjun, med miljösamordnaren, blev mer fokuserad på miljöperspektivet av hållbarhet då denne respondent arbetar som miljösamordnare. Då intervjun genomfördes via mail ställdes färre frågor (se Intervjuguide 1).

3.4. Studiens trovärdighet

3.4.1. Reliabilitet

När det genomförs kvalitativa intervjuer finns en del risker. Det finns bl.a. en risk för missförstånd som kan innebära att respondenten inte svarar på frågan så som det är tänkt vilket leder till att respondentens svar kanske inte är fullt relevanta till det studien vill uppnå. På samma sätt finns det även en risk åt andra hållet, dvs när författarna ska analysera respondenternas svar. Det finns en risk att författarna missuppfattar svaren vilket kan leda till att författarens analys inte blir enligt vad den verkligen situationen är. (Bryman och Bell, 2013). Med dessa risker i åtanke har vidtagna åtgärder varit att vara helt transparenta med respondenterna och låta de få se den färdiga studien innan deadline. Detta för att se till att det inte sker några missförstånd eller att det skulle finnas något i studiens analys som respondenten känner har tolkats fel och därav gett en negativ bild.

3.4.2. Validitet

Enligt Bryman och Bell (2013) innebär validitet att den data som har samlats in under studiens gång överensstämmer med verkligheten. Vidare menar de att kvalitativa studier har en långvarig delaktighet i social grupp vilket gör att den forskningsmetoden har en fördel vad gäller intern validitet. Detta gör det möjligt att säkerställa överensstämmelsen mellan teori och empiri.

Kvalitativa studier tenderar att använda sig utav begränsade urval vilket utgör ett problem vid generalisering av situationer (Bryman och Bell, 2013). Då studien är kvalitativ i form av en fallstudie innebär det att urvalet endast är en enhet. Vidare innebär det att en generaliserad slutsats inte kan göras, utan syftar istället till en djupare analys.

På grund av tidsbrist hos respondenterna genomfördes intervjuer på olika sätt vilket kan ha påverkat svarens kvalitet. En av respondenterna valde att genomföra intervjun via mail vilket gjorde att svaren blev begränsade och även att intervjuarna inte kunde ställa följdfrågor för att utveckla respondentens svar.

3.4.3. Etiska hänsynstaganden

För att respondenterna skulle känna att de fritt kunde svara på intervjufrågorna togs ett antal etiska hänsynstaganden. Enligt Bryman och Bell (2013) är det viktigt att respondenterna får möjligheten att vara anonyma i studien. Därför frågades varje respondent om de önskade anonymitet, ingen av respondenterna bad om att vara anonyma. Vidare hävdar Bryman och Bell (2013) att respondenterna bör få en förklaring kring studiens syfte innan intervjun, vilket gavs så att de visste vad som förväntades av intervjun.

3.5. Analysmetod

I analysen förs en diskussion där teori och empiri sammankopplas för att sedan kunna besvara studiens forskningsfrågor. Enligt Bryman och Bell (2013) är det vanligaste tillvägagångssättet vid kvalitativa studier en så kallad tematisk analys. Efter transkribering av intervju lästes och diskuterades empirin mellan författarna för att komma fram till vilken information som är väsentlig. För att få en klar bild av vad som erhöles delades informationen in i olika teman. Denna metoden användes då studiens syfte gick ut på att identifiera och analysera teman i studiens empiriska data. Efter en sammanställning av empirisk data ställdes den mot teorin för att analysera och hitta likheter samt skillnader mellan empiri och tidigare forskning. Efter analysen presenteras resultatet i en slutsats som innehåller svar på forskningsfrågor, bidrag och förslag till framtida forskning.

Bryman och Bell (2013) påstår att en av de största svårigheterna med en kvalitativ studie är att de snabbt genererar ett stort datamaterial och att denna omfattningen kan försvåra analysen av materialet. För att undvika en vitt utbredd och osammanhängande studie valde författarna att utesluta det material som inte var relevant. Även om materialet inte varit relevant för studiens syfte bidrog det till en bredare kunskap av ämnet.

4. Empiri

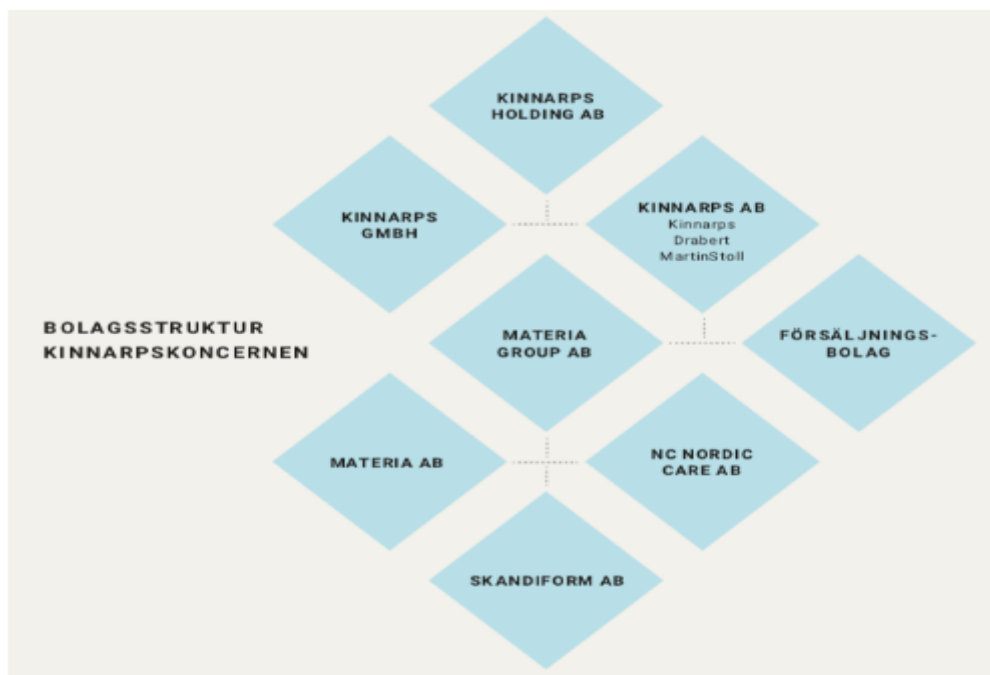
Här presenteras all relevant data som har samlats in via intervjuer och hållbarhetsrapporter. Kapitlet börjar med bakgrundsinformation om det fallföretaget. Därefter presenteras företagets olika styrverktyg kategoriserade efter styrsystemen som finns i MCSP. Avslutningsvis sker en beskrivning av hur det studerade företaget använt BSC för att styra mot hållbarhet.

4.1. Bakgrund

4.1.1. Organisationen

Företaget som undersöks i studien är Kinnarps, ett helägt familjeföretag som grundades 1942 av Jarl och Evy Andersson och ägs idag av grundarnas barn samt barnbarn. Företaget erbjuder inredningslösningar inom tre områden, dessa är kontor, skola och vård/omsorg. Kinnarps är idag ledande inom Europa och har försäljningsverksamheter i 40 olika länder samt består av totalt 2300 anställda. (Kinnarps, 2018)

Kinnarps koncernen som består av moderbolaget Kinnarps Holding AB omfattar sex olika varumärken. Under Kinnarps Holding AB finns Kinnarps AB som består av varumärkena Kinnarps, Drabert och MartinStoll. Kinnarps AB ansvarar i sin tur för Materia Group AB som består av resterande tre varumärken, dessa är Materia, Skandiform samt NC Nordic Care. Dessa sex varumärken har alla ett gemensamt kunderbjudande vilket är kompletta helhetslösningar för arbetsplatsen. Varje varumärke förväntas följa koncernens grundvärderingar, ägardirektiv, affärsstrategi och hållbarhetsstrategi. De ska även arbeta mot samma mål och ta ett gemensamt ansvar för värdekedjan. (Kinnarps Holding AB, 2018)



Figur 4: Bolagsstruktur. (Kinnarps Holding AB, 2018)

4.1.2. Företagsbeskrivning

Företagets grundvärderingar kommer från grundarnas värderingar från bondesamhället. Det var då viktigt att hushålla med resurserna rätt och undvika slöseri. Detta förnuftiga tänket är någonting som företaget tagit med sig och kommer att fortsätta präglas av i framtiden, att

hushålla med både sina egna och kundens resurser. (Kinnarps, 2018). Företagets värderingar om effektivt resurshushållande kan från början ses som ett mer ekonomiskt perspektiv då begreppet hållbarhet inte var aktuellt under den tiden. Över tid har företaget gått igenom en utveckling. År 1997 publicerade företaget en miljörapport och under samma år blev de certifierade enligt ISO 14001 samt började erbjuda sina kunder en återvinningstjänst. Under den tiden var fokuset på miljöperspektiv och begreppet hållbarhet hade ännu inte blivit aktuellt. År 2009 skapade företaget en uppförandekod för leverantörer där de tar hänsyn till det sociala perspektivet. Där står det bland annat om krav för arbetsförhållanden. År 2015 publicerades den första hållbarhetsrapporten "The better effect". Här började begreppet hållbarhet att användas och företaget skapade en modell som tar hänsyn till både socialt och ekonomiskt perspektiv. (Kinnarps Holding AB, 2016). Hållbarhetsrapporten fick år 2016 kritik för att ha varit för otydlig vilket företaget tog hänsyn till och förtydligade sina mål inför nästa rapport (CFO). Även det nya EU-direktivet 2017 har påverkat rapporteringen vilket lett till att företaget fått ytterligare krav att ta hänsyn till. Den nya rapporten som påverkas av den nya lagen publiceras under 2018.(Hållbarhetschef)

Initialt hade ekonomistyrningen för hållbarhet väldigt mycket fokus inåtriktad mot produktion, till exempel hur mycket energi det går åt mot produktion när något tillverkas och hur mycket olja som förbrukas osv (CFO). Sedan har försöket varit att höja blicken och förändra nyckeltal för att kunna ha ett större kundperspektiv. I organisationen ville man ha jämförbara tal men det blev en utmaning eftersom att kollegor i branschen inte hade egen tillverkning. Av denna anledning tog Kinnarps fram sitt "Better effect Index" för att kunna ha en skala och även jämföra hållbarhetstal. Det var grundtanken med indexet (CFO).

Organisationen började med att integrera hållbarhet i ekonomistyrningen för mellan fem-tio år sedan (CFO). Det var då företaget rent formellt började mäta och använda nyckeltal. CFO: n berättar om hur hållbarhet på ett sätt är en del av organisationens DNA. Redan under grundaren Jarls tid fanns ett hållbart tänk i bakhuvudet även om det inte varit uttalat. Under den tiden slutade man till exempel att transportera på järnvägar och gick istället över till att köra ut och leverera produkterna själva, färdigmonterat och utan emballage samt energisnålt, detta är något som liknar hur logistiken än idag är där organisationen levererar produkter på lastbilar (CFO). Tidigare har detta inte varit någonting som har mätts men tankesättet med vad som är billigast för organisationen, och hur man kan använda mindre resurser. Då är man inne på hållbarhet berättar CFO: n. Även om organisationen då inte uttalat pratade i termer som hållbarhet så har alltid funnits i bakhuvudet enligt CFO: n.

Kinnarps har varit i en process där de utvecklar en affärsmodell för kontorsanpassning som ska fokusera på återbrukning och är nu redo att implementera den. Företaget har sett att branschen länge har arbetat med linjära flöden och affärsmodeller och ser därför ett behov i att ändra det linjära flödet till cirkulära. Vid tillverkning av möbler utgår de från ett tema som de kallar "use-reuse-remake-recycle" för att ha en så lång livslängd som möjligt. Kinnarps menar att en cirkulär affärsmodell kan minska klimatpåverkan med 30% jämfört med nyproduktion.

Företagets vision är att skapa inredningslösningar som ger attraherande, inspirerande, kreativa och effektiva miljöer. Dessa inredningslösningar skapar värde genom att hushålla med kundens mänskliga och materiella resurser. Företaget har utvecklat tre koncept: Next Care, Next Office och Next Education. Med hjälp av dessa hjälper de kunder genom att analysera vad verksamheten och medarbetarna egentligen behöver. Detta ska resultera i en hållbar ergonomisk arbetsmiljö. Kinnarps övergripande strategi är att skapa en bra och stabil

vinstmarginal och lönsam tillväxt genom att ha en effektiv resurshållning. Dock menar de att det inte bara handlar om lönsamhet utan det är även viktigt för dem att göra något de kan vara stolta över, alltså genom att arbeta med hållbara mål. (Kinnarps Holding, 2017)

Kinnarps tar ansvar för hela värdekedjan, från produktion till leverans och installation hos kunden. Företaget har ett eget tillverknings- och logistiksystem vilket gör det möjligt för dem att hantera hela processen och därmed leva upp till företagets löften om kvalitet i alla led. (Kinnarps, 2018)

4.2. Styrverktyg för hållbarhet

4.2.1. Kulturella styrverktyg

När Kinnarps rekryterar nya medarbetare är kraven baserade på vilken position personen söker till. Huruvida ett hållbarhetstänk är en faktor när organisationen rekryterar nya medarbetare är det något som är svårt att verifiera (CFO). Det beror på vilken position det handlar om. CFO: n ger exempel på om det är en säljare som ska rekryteras, i det fallet är det svårt att säga hur denne skulle uttrycka sig angående värderingar för hållbarhet. Samtidigt är hållbarhet en del av Kinnarps grundvärderingar, om någon då aktivt uttalar att hållbarhet inte är något man står för, då har den personen antagligen valt att arbeta för fel organisation säger CFO: n.

Efter flera intervjuer märktes det hos samtliga respondenter att de var relativt medvetna om företagets värderingar kring hållbarhet. Detta gäller dock inte för samtliga medlemmar i företaget berättar hållbarhetschefen. Respondenten berättar att företaget fortfarande har en del att arbeta med när det gäller medvetenheten och att en ständig kommunikation kan vara lösningen. För att sprida företagets värderingar ner i organisationen använder de sig av en öppen dialog genom ett intranät där företaget informerar om alla händelser och uppdateringar inom hållbarhetsområdet (Hållbarhetschef). Företaget använder uppförandekoder specifikt för sina leverantörer för att sprida sina värderingar även externt. I dessa framgår det vilka krav relaterat till det sociala ansvaret leverantörerna har. Leverantörerna måste följa uppförandekoderna för att få arbeta med Kinnarps. (Controller)

Hållbarhetschefen berättar att organisationen påverkar hållbarhet genom hela värdekedjan, alltifrån hur man designar produkten till var råvaror och material kommer ifrån, hur produktionen går till, hur leveransen sker och vad som till slut ska göras med produkten efter att de nått slutet av sin livscykel. Företagets CFO är inne på att det finns flera aspekter av hållbarhet däribland miljö och arbetsförhållanden men även hur möblerna håller. Kunderna är inte bara intresserade av hur till exempel ett bord ser ut men även om det är hållbart eller inte, dvs hur länge håller bordet. CFO ger exempel på en soffa som ska finnas i ett uppehållsrum i en skola där den utsätts för större slitage, då är det viktigt att den består av hållbart tyg med hög kvalitet. Då håller soffan i kanske fem år istället för att ha slitits ut efter två veckor.

”Det är väl det som vi ser nu som vi kämpar mot, i upphandlingar att specen är tydlig och klar av den som ska köpa. Om specen inte är tydlig nog, att det ska vara den här nivån [hög] då kommer konkurrenterna med den här nivån [låg]. Givetvis till ett lägre pris och kan inte dem här [Kinnarps] konkurrera. Så hållbarhet är väldigt mycket, hur länge håller produkten?”

(CFO)

CFO jämför med konkurrenter där produkter inte håller lika länge och kan då inte anses vara hållbara även om konkurrenten själva anser sig vara väldigt hållbara eftersom att de kan ta tillbaka produkterna.

”Men håller de bara ett år spelar det ingen roll om man har en recycle symbol, håller det i 20 år är det hållbart på riktigt, det är en aspekt [på hållbarhet]”

(CFO)

Kvalitetschefen vars arbetsuppgift är att organisationens produkter lever upp till satta standarder, normer och förväntningar är också inne på hållbarhet som att, om produkterna har en lägre omsättning innebär att det finns en bättre hållbarhet. Kvalitetschefen berättar hur Kinnarps är allmänt kända och har ett rykte om sig att ha väldigt hög kvalitet på sina produkter där de ofta överskrider sitt garantitid på fem år och att detta är ett tecken på riktig hållbarhet. Produkterna i sig är en indikator på att Kinnarps jobbar med hållbarhet. Kvalitetschefens jobb går ut på att tänka ”affärsnytta” och det är enligt kvalitetschefen affärsnytta som är det viktigaste eftersom att det handlar om att öka intäkter och sänka kostnader.

”I grund och botten, hushållar du med dina resurser, så har du ett hållbarhetstänk”

(Kvalitetschef)

Kvalitetschefen betonar ledarskap och vikten av BSC när det kommer till att kommunicera ut och styra organisationen mot målen. Kvalitetschefen berättar att det är viktigt att ha det förankrat högst upp att det är BSC vi ska jobba med. Om det inte är förankrat längst upp kommer det leda till ett dalande intresse.

”Med starkt ledarskap som är tydligt från VD neråt i organisationen så skapar du förutsättningar. Det är A och O, utan det kommer du inte att lyckas med Balance scorecard”

(Kvalitetschef)

Kvalitetschefen fortsätter på ämnet och säger att det krävs att organisationen med tiden är benägen att motta det som ledningen jobbar med uppifrån samt att organisationen så småningom är mogen för att det ska fungera per automatik.

4.2.2. Administrativa styrverktyg

När det kommer till hur företagets hållbarhetsfrågor är integrerade i företagets strategi berättar hållbarhetschefen att organisationen har en affärsstrategi där hållbarhet är ett område och i den finns nyckeltal som följs av vad organisationens målsättning är på hållbarhetsområdet. Organisationen har i sin hållbarhetsstrategi preciserat vilka hållbarhetsområden som det läggs fokus på för att förbättra hållbarhetsarbetet (Hållbarhetschef).

Företaget använder sig utav policydokument och certifieringar för att kommunicera och styra mot hållbarhet (Hållbarhetschef). Hållbarhetschefen berättar att företaget är certifierat enligt ISO 9001 och ISO 14001. Vidare berättar respondenten att Kinnarps var det första företaget i möbelbranschen som blev certifierade enligt miljöledningssystemet ISO 14001. Företaget har en hållbarhetspolicy som är övergripande om organisationens ambition på hållbarhetsområdet. Denna ska ge en riktning och ambition mot hållbarhet. Vidare tar hållbarhetspolicyn upp att

företaget ska förebygga risker, vara kommunikativa, vara kompetenta, vara innovativa och att samtliga medarbetare ska ta ansvar för övriga policys, lagar och rutiner (Hållbarhetschef). Företaget har uppförandekoder som ställer krav på antikorruption, miljöhänsyn, arbetsmiljö, arbetsvillkor med mera som medarbetarna måste följa. Det finns även policyn i organisationen som är fokuserade på olika områden som till exempel mångfaldspolicy, arbetsmiljöpolicy, säkerhetspolicy. Dessa finns på flera olika specifika områden. (Controller)

CFO berättar att företaget bryter ner sina mål så mycket som möjligt ner i organisationen. CFO: n ger ett exempel på fabriken i Kinnarps som har KPI: er och nyckeltal kopplat till produktionsmål. Där finns också målen med energiförbrukning. Uppföljningen av de nedbrutna målen sker först i den avdelningen där målen hör hemma och senare även i så kallade "Reviews" där det finns olika parametrar för uppföljningen. Men framförallt sker uppföljningen lokalt. Kvalitetschefen berättar att varje avdelning rapporterar till avdelningsansvarig som vidare rapporterar till högsta ledningen. Ett sätt som företaget bryter ner målen på är genom att använda ett BSC berättar controllern. Även CFO: n identifierar BSC som ett verktyg för att kommunicera ut mål och strategier inom organisationen. Med BSC sker kommunikationen uppifrån-ner till de olika avdelningarna och sedan sker även kommunikationen nerifrån-upp då avdelningarna redovisar rapporter och uppföljningar. När det kommer till tydliga målsättningar och uppföljning kopplat till BSC har arbetet gått i cyklar och det beror på hur tydligt ledarskapet har varit med efterfrågan på målsättning och uppföljning.

Det finns olika utmaningar med uppföljningen beroende på vilken avdelning uppföljningen avser. Produktionsavdelningen är mer "drillade" och vana till att följa upp eftersom att där är det mer detaljstyrt, då mätningar avser till exempel levererade beställningar per dag eller minut, energiförbrukning eller material. Det är lättare att se på sådana mätningar och komma fram till om man lever upp till målen eller inte. Dock finns det utmaningar i andra avdelningar när det kommer till uppföljning. (CFO)

"När det kommer till sälj, är det av egen erfarenhet att man blir lite flummigare på sälj. Man är mer ute hos kunder och pratar, men att sen följa upp det med nyckeltal [är en utmaning]. Det är givetvis en ledningsfråga, en styrningsfråga så att man trycker på det."

(CFO)

Kvalitetschefen pratar om hur hierarkin ser ut för Kinnarps mål, om det är några mål som prioriteras över andra och berättar att det förmodligen är så på alla ställen. Kvalitetschefens egna avdelning prioriterar kvalitetsmål medan till exempel produktionsavdelningen prioriterar effektiviseringsmålen framför allt annat (kvalitetschefen). Men i grund och botten är koncernledningen tydlig med att alla mål är lika viktiga. Av denna anledningen vill man att inte ha för många mål i BSC. Det ska istället finnas en handfull av mål men att det jobbas aktivt med dem på lika villkor vilka mål det än handlar om. Att varje avdelning dock fokuserar på sina primära mål är något som enligt kvalitetschefen sker omedvetet.

Det kan uppstå situationer där olika mål kan hamna i konflikt med varandra (Kvalitetschef). Detta är dock inget som enligt kvalitetschefen är något som är målens fel i sig, utan det kan handla om kulturella faktorer, beslutfattande som leder till att det uppstår en konflikt mellan två olika mål. Ett exempel på det kan vara om målet är att ha en hög leveranssäkerhet. Detta mål hamnar i konflikt med att ha hög kvalitet (Kvalitetschef). Fokus på hög leveranssäkerhet

kan leda till brister i kvaliteten. På det långsiktiga perspektivet finns det dock en harmoni bland de olika målen.

”Bara man vet vad det ena innebär för det andra. Så som det ofta blir är att om man på dagsbasis tar upp beslut för att ha en högre leveranssäkerhet vilket innebär att du har så leder det till att behöva ersättas och då påverkar det din leveranssäkerhet negativt framöver”

(Kvalitetschef)

4.2.3. Planeringsverktyg

Kinnarps har årliga ledningsmöten där planering sker. Även om främst styrelsen och den högsta ledningen tar beslut över mål tas det ändå hänsyn till intressenternas åsikt om vad som är viktigt (Controller). Organisationen för dialoger med både interna och externa intressenter för att kunna identifiera vilka hållbarhetsmål som är viktiga för de som antingen påverkas av, eller påverkar verksamheten (Kinnarps Holding AB, 2018). Dialogerna kan ske genom bland annat intervjuer, fokusgrupper och enkäter. De intressenter som har identifierats i hållbarhetsrapporten (2018) är kunder, föreskrivande led, ägare, leverantörer, myndigheter, långgivare, samhälle samt återförsäljare. När det gäller de drivande faktorerna för vilka hållbarhetsmål som sätts av organisationen berättar hållbarhetschefen att det är både interna samt externa faktorer som spelar in.

”Jag skulle säga att det är både och [internt och externt]. Om man pratar om våra övergripande hållbarhetsmål så är det dels utifrån internt, vad vi har för ambitioner i vårt hållbarhetsarbete och även vad vi ser utifrån vilken position vi vill ha marknaden”

(Hållbarhetschef)

När det kommer till de externa faktorerna identifierar hållbarhetschefen FN och kunder som organisationens intressenter.

”Vi tittar mycket på FN:s globala hållbarhetsmål. Hur det [hållbarhetsarbetet] bidrar till dem [FN:s hållbarhetsmål] är en faktor. Men också våra kunder, vilka krav våra kunder ställer. Det påverkar kanske inte direkt våra övergripande hållbarhetsmål, det påverkar mer vilka ämnen [kunden bryr sig om], om klimatfrågan är viktig för intressenter då bör vi ha ett hållbarhetsmål med klimat”

(Hållbarhetschef)

Med hjälp av intressenter har företaget identifierat sina långsiktiga hållbarhetsmål inom sex områden. Målet är dessa ska vara uppfyllda till år 2030 (Kinnarps Holding AB, 2018). De sex områden som har identifierats är resurs och råvaror, klimat, rena material, socialt ansvar, återbruk samt ergonomi. Anledningen till att organisationen valt just dessa sex områden är för att kunna ge en heltäckande bild av produkternas hållbarhetseffekt (Kinnarps Holding AB, 2018). Istället för att bara se på vilken omedelbar effekt organisationens produkter har, vilket är produktens funktion, kan man med en helhetsbild se vilka de större effekterna är. Det handlar iså fall om till exempel tillståndet samt arbetsvillkoren för de människorna som jobbar i de olika produktionsleden. (Kinnarps Holding AB, 2018)

4.2.4. Belöning och incitamentsverktyg

Organisationen använder sig inte av någon form av belöningsystem för att styra organisationen mot hållbarhetsmål berättar både hållbarhetschef samt CFO. CFO:n berättar varför det till exempel inte finns något belöningsystem där säljare blir belönade för att sälja fler hållbara produkter. Man skulle kunna ha ett system där man mäter "Best Index-effect", organisationens egna verktyg som låter kunderna veta på en skala hur hållbar en viss produkt är. Ett belöningsystem skulle då vara baserat på en säljarens snitt på Best Index Effect skalan till exempel. Men det är inget som existerar i dagsläget. En utmaning som CFO ser med detta belöningsystem är att organisationen jobbar en hel del med kompletterande leverantörer, dvs att en kund kanske vill köpa stolar som tillverkas av konkurrenter men bord som är Kinnarps, men de vill köpa allt från Kinnarps. Eftersom att Best Index Effect endast mäter Kinnarps egna produkters hållbarhet blir det i ett sådant läge svårt att mäta hur hållbar de sålda produkterna är baserade på indexet. Detta är problemet som CFO ser med den typen av belöningsystem och menar att om Kinnarps hade varit ett miljöföretag, då kanske ett sådant system hade fungerat. Då hade företaget även fått säga nej till en del affärer.

4.2.5. Cybernetiska styrverktyg

Inom de cybernetiska styrverktygen berättar samtliga respondenter att de använder sig utav ett BSC med hållbarhet integrerat. Kvalitetschefen berättar att BSC är företagets enda uttalade styrverktyg som ledningen bestämt ska användas. Anledningen till att de väljer endast detta sättet är för att företaget vill rationalisera sina system och har då beslutat att alla våra styrta ska bevakas i BSC (kvalitetschef). Dock nämner hållbarhetschefen att hållbarhetsrapporten är ett sätt att kommunicera ut företagets hållbarhetsarbete till medarbetarna. Kinnarps publicerade en hållbarhetsrapport separerat från årsrapporten som de kallar för "The better effect index" vilket är ett verktyg som ska hjälpa kunder att göra mer hållbara val (Hållbarhetschef). Som nämnt tidigare lanserades den första rapporten 2015 och har sedan dess gått igenom en del förändringar över tiden. I och med att det blev mer konkreta krav så började hållbarhetschefen tillsammans med koncernledningen att identifiera att något måste även rapporteras (CFO).

"Vi gör ju detta redan, men hur ska vi paketera det? Då började de [Hållbarhetschef och koncernledning] bygga upp ett antal mål och det har ju varit en process. Initialt så var det väldigt mycket fokus på ISO certifikat, att ha en ständig förbättring, det kommer ju också därifrån. Sen har vi ISO14000 som har förtydligat det. Nu kommer en hållbarhetsrapportering som bygger på det ett steg till."

(CFO)

Hållbarhetsrapporten för 2017 har fått kritik i en artikel av Dagens Industri (Röhne, 2018). Rapporten refererar till tre experter som ansåg att svenska företag levererar mjuka och vaga löften i hållbarhetsredovisningen. Angående Kinnarps hållbarhetsredovisning för 2017 citerar Dagens Industri (Röhne, 2018)

"Kinnarps rapport är 94 sidor lång, nästan helt utan åtaganden. Väldigt mycket ambition men inga konkreta mål eller utfästelser. Den här rapporten ligger väldigt långt ifrån syftet bakom lagkraven på hållbarhetsredovisning"

(Röhne, 2018)

Kinnarps CFO berättar att de delvis håller med kritiken (Röhne, 2018) och har arbetat på att göra rapporten tydligare. Vidare berättar respondenten att även den nya lagen har påverkat rapporten då den behövt anpassats en del. Den nya, utvecklade hållbarhetsrapporten publiceras i år. CFO: n berättar även att hållbarhetsrapporten utformas utifrån kunder intresse i hållbarhet.

”Viktigaste intressenten är ju kunden. Genom att ha gjort det här jobbet [hållbarhetsarbetet] så vinner vi ju fler kunder. Sen finns det många intressenter, det finns lagkraven med staten, leverantörer och personal. Men kunden är klart nummer 1. Skulle vi inte se någon som helst kundnytta i att göra en sån här rapport [hållbarhetsrapport] skulle vi bara följa lagkraven, då kanske det [rapporten] bara hade räckt med en A4”

(CFO)

4.3. BSC för hållbarhet

Kinnarps har använt sig av BSC sedan någon gång vid millennieskiftet vill kontrollern minnas. BSC används för att kunna följa upp mål samt implementera organisationens strategi berättar kontrollern. Företagets BSC består av fyra perspektiv vilka är finansiella, kund, interna- och lärande perspektiv. När styrkortet definierades utgick organisationen från deras strategibok ”Let the star shine”. Därefter har de brutit ner BSC steg för steg neråt i organisationens hierarki och varit konsekventa med att snarlika avdelningar har likartade BSC. Kvalitetschefen berättar hur organisationens BSC har möjliggjort ett så kallat ”portföljöverseende” vilket gör att de som sitter högre upp i organisationen slipper sitta med detaljerna. ”Portföljtänkandet” gör att de tydligt kan se vart det brister i organisationens nedre delar. I varje perspektiv har organisationen kategoriserat in de olika målsättningarna som finns. Syftet med styrkortet är enligt kontrollern att ha en nedbruten strategi som alla jobbar efter. Det ska finnas en koppling i alla hierarkiska nivåer så att det är tydligt hur man i vardagen kan bidra till det stora hela. För detta syfte är BSC ett viktigt kugghjul i hela maskineriet, där BSC möjliggör att alla klart och tydligt kan se hur man är en del av maskineriet och vilka konsekvenser det blir om uppsatta mål inom respektive avdelning inte uppnås. Utöver detta, berättar kvalitetschefen att BSC är ett bra verktyg för att kunna summera och samla alla styrtalet samt att det påvisar tydligt de aktiviteter som finns för att kunna nå verksamhetens mål.

”Man brukar säga att en avdelning ska bestå av till 80% balance scorecard och 20% övrigt. Bibehåller man inte den fördelningen, då vet man inte vad balance scorecard är för något”

(Kvalitetschef)

Arbetsinsatserna kring BSC har varierat drastiskt genom åren och det har gjorts ett kraftigt omtag kring styrkortet år 2018 (Kvalitetschef). Anledningen till detta kraftiga omtag, menar kvalitetschefen, är att känslan har varit att intresset för BSC har dalat de senaste åren. Arbetsinsatserna kring BSC har gått i svängningar, likt en konjunkturcykel. Kvalitetschefen förklarar att anledningen till att intresset kring BSC har börjat gå ner de senaste åren är att, för att man ska kunna jobba med BSC krävs att det finns en mottagare och en viss beställare på att man är inne och jobbar i arbetet, detta är något som inte har fungerat fullt ut i organisationen vilket är anledningen till att intresset inte har varit lika högt. Nu har organisationen tagit ett strategiskt beslut från koncernledningen att BSC är det sättet de ska

jobba på, detta kommer att följas upp och krävas i alla nivåer i organisationen. Enligt kvalitetschefen använder organisationen inte några andra verktyg utöver BSC för att styra mot organisationens mål. Organisationen vill rationalisera sina system och har då beslutat att det är endast genom BSC som styrta ska bevakas (Kvalitetschef). Controllern berättar om sin upplevelse av BSC och säger att det är något som fungerar väl, men det kräver kontinuerligt underhåll och utbildning/uppföljning av de ansvariga. BSC fungerar som bäst när dess utfall följs upp systematiskt vid till exempel "business reviews". CFO: n anser att BSC fungerar hyfsat. De som sköter sina styrkort bäst är produktion medan marknad/säljavdelningarna är sämst på att sköta BSC.

Efter organisationens nya tag på BSC är intresset i nuläget väldigt högt enligt kvalitetschefen, det är många som i överlag diskuterar BSC. Det finns dock fortfarande några små steg som behöver göras, arbetet är inte helt klart med alla destinationer och dylikt, men eftersom att organisationen har varit smarta och börjat i rätt ände när de gjorde ett omtag kring BSC är i alla fall intresset högt (Kvalitetschef). Det finns avdelningar, eller ledare inom vissa avdelningar, som inte har samma förståelse för hur viktigt det är med att kunna bevaka den egna verksamheten och se nyttan med BSC eftersom att de har ett annat sätt att tänka berättar kontrollern. Respondenten ger exempel att säljare är bara intresserad av att sälja, en arbetsledare på produktionsavdelningen är bara intresserad av att producera. Här anser kontrollern att den stora utmaningen är att bygga en kultur där alla inom organisationen får en förståelse för BSC.

I organisationens BSC, som innehåller de fyra traditionella perspektiven för respektive avdelning finns också miljö- och hållbarhetsmålen (Hållbarhetschef). Man följer till exempel klimatpåverkan, där ser BSC över hur företagets fabriker samt hemkontor påverkar klimatet. Målsättningarna finns inne i BSC, där analyseras organisationens uppnådda och icke-uppnådda mål samt om det är nödvändigt en handlingsplan eller inte. På så sätt menar hållbarhetschefen att hållbarheten finns inne i organisationens övriga målstruktur. Man vill få in hållbarhetsparametrar i den ordinarie verksamheten och det är därför som hållbarhetsfrågor inkluderas i BSC. Organisationens BSC innehåller både drivande- och utfallsmål men för hållbarhetsmål är det främst utfallsmål (Hållbarhetschef).

Företagets BSC består av ett antal olika kolumner där bland annat ett av kolumnen kallas för "Q E". Denna kolumn indikerar på om ett visst styrta är kraftigt styrt av kvalitet (Q) eller miljö (E), vissa styrta är kraftigt styrda av både kvalitet och miljö (Q E) (Kvalitetschef). I det BSC som kvalitetschefen delade med sig av finns det styrta kraftigt styrda av miljö i kund, intern- och lärandeperspektivet.

4.4. Begränsningar med styrverktyg och hållbarhet

Hållbarhetschefen upplever ett antal begränsningar när det gäller att integrera hållbarhet. Respondenten menar att det finns utmaningar när till exempel en försäljningschef, eller någon annan medarbetare vars huvudsakliga syssla inte är hållbarhet, förväntas driva hållbarhetsarbetet. Vidare menar hållbarhetschefen att det finns en utmaning i att skapa en förståelse, men även att skapa de rätta verktygen och tillräckligt bra processer för att kunna integrera hållbarhet och låta den vara en naturlig och lika viktig parameter att jobba med som till exempel budgeten.

Även kvalitetschefen upplever en utmaning när det gäller yrkesroller. Respondenten menar att det kan vara svårt att få till exempel en säljchef eller produktionsledare att förstå nyttan med BSC. För kvalitetschefen som ansvarar för BSC är det en självklarhet, men för de andra kan

intresset ligga på att endast sälja eller av att producera. Att få andra att tänka och se nyttan av att kunna bevaka hur väl ens egen verksamhet eller avdelningen mår, blir lite sekundärt i deras värld för de har så mycket annat att prioritera istället. Vidare menar respondenten att den stora utmaningen är att bygga en kultur, en förståelse för vad BSC är till för. Detta är viktigt så att det inte blir ett sidoarbete, utan att man förstår att BSC visualiserar den verkliga världen.

Flera respondenter upplever en begränsning i att få alla medarbetare att arbeta med BSC och inte endast ledningen. Miljösamordnaren upplever själv att dennes avdelning inte har tillräckligt med kunskap om BSc. Även kontrollern nämner att det finns utmaningar kopplat till att bryta ner målen i organisationen och att få respektive avdelning att arbeta med styrkortet så som det är tänkt. Som hållbarhetschefen berättade kan det bero på kommunikationen. Att vara transparent och ha en öppen kommunikation både internt och extern är något som är viktigt för företaget, men även en svårighet. Alla medarbetare är ännu inte fullt medvetna om ledningens arbete och det menar hållbarhetschefen beror på kommunikationen som behöver förbättras.

5. Analys

Detta kapitel analyserar studiens insamlade empiri utifrån den teoretiska referensramen. Analysens syfte är att kunna se vilka likheter och skillnader det finns mellan teori och empiri. Kapitlet är strukturerat utifrån uppsatsens tre frågeställningar. Vi definierar företagets styrningsverktyg med MCSP som utgångspunkt samt hur dessa styrverktyg används för att styra mot hållbarhet. Därefter förklarar vi hur BSC används för att styra mot hållbarhet. Avslutningsvis förs en diskussion kring hur BSC förhåller sig till resten av MCSP.

5.1. Styrverktyg för hållbarhet

5.1.1. Kulturella styrverktyg

Enligt Lueg och Radlach (2016) kan en hållbar utveckling integreras i organisationens kultur med hjälp av engagemang, kommunikation och initiativ från organisationens ledning ner till medarbetarna. Det är detta kvalitetschefen betonar när det kommer till BSC som organisationen har integrerat hållbarhetstal i. Kvalitetschefen berättar hur viktigt det är att ledningen högst upp förankrar att i organisationen ska det jobbas med BSC. Respondenten pekar dock inte på just hållbarheten i BSC utan generellt hur viktigt det är att se till att alla arbetar med BSC, vilka mål det än handlar om, vare sig det är finansiella eller icke-finansiella mål.

Om hållbarhet gradvis inkluderas i organisationens kultur blir det mindre motstånd från medarbetare som kan känna sig överväldigade av allt för radikala förändringar (Lueg och Radlach, 2016). En sådan förändring har dock inte varit lika radikal i Kinnarps fall eftersom att hållbarhet i deras fall är något som enligt CFO finns i organisationens DNA. I Kinnarps fall har hållbarhet varit något som funnits i bakhuvudet ända sedan organisationen grundades för över 70 år sedan. Övergången, som skedde för 5–10 år sedan, handlade i Kinnarps fall om att se till att formellt börja använda och mäta nyckeltal kopplat till hållbarhet. Hållbarhet har sedan start funnits i företagets värderingar, som enligt Malmi och Brown (2008) är en del av de kulturella verktygen. På den tiden definierades dock inte hållbarhet på samma sätt som idag. Det är viktigt att ta hänsyn till hur hållbarhetsfrågor uppfattades samt hur mycket kunskap det fanns om företags hållbarhetsarbete för över 70 år sedan, i synnerhet när så pass nyare studier (Gond, et al., 2012; Lueg och Radlach, 2016; Crutzen, et al., 2017) kommer fram till att det fortfarande finns begränsat med studier i ämnet. När CFO berättar om hur organisationen har hållbarhet i sitt DNA, kopplas hållbarhet till ett ekonomiskt sunt tänkande. Miljö eller sociala aspekter tas inte upp.

Även organisationens storlek är en viktig faktor att ta hänsyn till här. Organisationen har gått från att vara en lokal möbeltillverkare i Kinnarps till Europas ledande leverantör inom inredningslösningar, med en omsättning på ca 4 miljarder SEK år 2016/2017 och över 2300 anställda (Kinnarps, 2018). De har med andra ord haft en mycket större påverkan på miljö och sociala aspekter än när organisationen grundades. De integrerade hållbarhet i sin ekonomistyrning för 5–10 år sedan och det finns tecken på att en övergång kanske inte varit så fullt smidig då respondenter talar om hur det finns utmaningar i att skapa förståelse för hållbarhet där någon har en roll med andra huvudsysslor än hållbarhet (Hållbarhetschef). Hållbarhetschefen berättar om hur viktigt det är att hållbarhet bör vara en naturlig och lika viktig parameter att jobba med som till exempel budget, detta tyder på att det finns en medvetenhet om vilka utmaningar organisationen har och hur viktigt det är hållbarhetsfrågor blir en del av kulturen genom hela organisationen.

Efter flera intervjuer märktes det hos samtliga respondenter att de var medvetna om företagets värderingar kring hållbarhet och de alla definierade det i stil med att det handlar om kvalitet, livscykel och ansvarsfull hushållning av resurser. Ett sätt att fastställa en viss typ av kultur i organisationen är att organisationen medvetet rekryterar människor som har värderingar som matchar organisationen (Malmi och Brown, 2008). Vid rekryterings hos Kinnarps så finns det krav, till en viss grad, på att värderingar om hållbarhet ska matcha organisationens (CFO). Respondenten menar att det handlar om vilken position det handlar om. En säljare skulle till exempel ha det svårt att, i sitt arbete, uttrycka sina värderingar kring hållbarhet. Om någon dock aktivt uttalar sig att man inte står för hållbarhet, då har nog den personen valt fel företag menar CFO eftersom att hållbarhet är en av företagets grundvärderingar. Här är det inte tydligt hur pass viktigt värdering för hållbarhet egentligen är vid rekrytering. Det finns exempel på en position där det hade varit svårt att bedöma någons hållbarhetsvärderingar, det finns dock inget uttalat om någon annan position där det vore enklare att bedöma någons värdering för hållbarhet och om en rekrytering då skulle ske baserat på den bedömningen. Att aktivt uttala sig att man inte står för hållbarhet är ett extremfall men vart går gränsen egentligen?

Genom att tillämpa uppförandekoder för organisationens leverantörer är det även möjligt att den kulturella styrningen kan ske utanför organisationens gränser (Lueg och Radlach, 2016). Hållbarhetschefen berättade om hur Kinnarps använder sig hållbarhetspolicyn som är preciserade mot dess leverantörer. Kinnarps ställer krav på sina leverantörer genom den så kallade "Supplier Code of Conduct" där det klargörs vilka krav och förväntningar, kopplat till socialt ansvar, det finns för leverantörer (Hållbarhetschef).

5.1.2. Administrativa verktyg

Administrativa verktyg handlar om att styra anställdas beteende genom att organisera individer och grupper, övervaka beteenden och se till att anställda tar ansvar för sitt beteende (Malmi och Brown, 2008). Enligt Malmi och Brown (2008) är processer och policys en del av de administrativa verktygen som syftar till att styra och begränsa beteenden samt ansvarstagande. Crutzen, et al. (2017) menar att policys är ett vanligt verktyg att integrera hållbarhet vilket även fallföretaget har gjort och skapat en hållbarhetspolicy som ska styra medarbetarna och se till att de tar ansvar för policys, lagar och rutiner (Hållbarhetschef). Organisationen bör även innehålla formella uttalanden i form av uppförandekoder för att på så sätt förmedla hur allvarligt det är med hållbarheten (Lueg och Radlach, 2017). Företaget har uppförandekoder som ställer krav på antikorruption, miljöhänsyn, arbetsmiljö, arbetsvillkor m.m. som medarbetarna måste följa. Syftet med dessa uppförandekoder är att beskriva samt kommunicera företagets hållbarhetsambitioner. (Controller)

Kinnarps har en hierarkisk organisationsstruktur där till exempel kontrollern rapporterar upp till CFO och CFO: n rapporterar direkt till högsta ledningen (CFO). Crutzen, et al. (2017) menar att de flesta företagen använder sig av en formell organisationsstruktur där hållbarhetschefen rapporterar direkt till en medlem i styrelsen som ansvarar för hållbarhetsrelaterade frågor vilket även fallföretaget gör. Denna typ av direktrapportering innebär att ett företag har någorlunda använt administrativa styrverktyg för att styra mot hållbarhet (Crutzen, et al. 2017).

För att skapa en medvetenhet av hållbarhetsarbetet inom företaget är det viktigt att högsta ledningen är engagerad (Lueg och Radlach, 2016). Detta är något som även kvalitetschefen menar är viktigt. Som respondenten berättade är ledarskap A och O. Det är viktigt att det är förankrat i högsta ledningen för att sedan kunna kommunicera ut målen längre ner i

organisationen. Dock menar hållbarhetschefen att alla medarbetare ännu inte är fullt medvetna om hållbarhetsarbetet och att företaget fortfarande har mycket att jobba på kring detta. Vidare påstår respondenten att en ständig kommunikation bör finnas för att försöka åtgärda detta, vilket är i linje med Lueg och Radlachs (2016) påstående om att transparent kommunikation är viktigt för att ledningens arbete mot hållbar utveckling ska nå ut (Lueg och Radlach, 2016).

Controllern pratar om hur BSC kräver underhåll, utbildning samt uppföljning av de ansvariga. Utbildning och träning anses vara en del av det administrativa styrverktyget (Malmi och Brown, 2008). Återigen är det värt att ta hänsyn till organisationsnivån. Utbildningen av BSC kanske existerar på organisationens högre nivåer, det är dock oklart hur långt ner i organisationen denna utbildning sker. Ett exempel är en av respondenterna som arbetar som miljösamordnare och är mer av en mellanchefer. Miljösamordnaren hade ingen större medvetenhet om företagets BSC. Detta tyder på att utbildning av BSC stannar på en högre nivå och att förståelsen minskar längre ner i organisationsnivån.

5.1.3. Planeringsverktyg

Malmi och Brown (2008) delar in planeringsverktyg i långsiktiga och kortsiktiga mål. Företaget har sex långsiktiga mål vilka är kopplade till hållbarhet. Målet är att dessa ska vara uppfyllda till år 2030 (Kinnarps Holding AB, 2018). De sex områdena är resurs och råvaror, klimat, rena material, socialt ansvar, återbruk samt ergonomi.

Företaget har även kortsiktiga hållbarhetsmål, dessa är bland annat minskning av koldioxidutsläpp, minska användning av farliga medel m.m. De kortsiktiga målen förnyas årsvis, medan de långsiktiga gäller under en längre tidsperiod. Crutzen, et al. (2017) visar i sin studie att företag som ansågs ha en hög nivå hållbarhet integrerat i planeringen hade explicita mål för miljö- och socialaspekter i företagets övergripande strategi. Kinnarps har en hållbarhetsstrategi som utgår från företagets övergripande strategi och använder ett helhetsperspektiv. Hållbarhetschefen berättar att företaget inte delar in hållbarhetsmålen i de traditionella dimensionerna ekonomi, socialt och miljö. Istället menar respondenten att varje mål ska påverka flera perspektiv, inte endast ett. Exempelvis påverkar mindre resursförbrukning både ekonomin och miljön.

Lueg och Radlach (2016) hävdar att företag inte behöver göra om sin affärsmodell för att kunna styra mot en hållbar utveckling, utan det som bör göras är att länka samman finansiella mål med hållbarhetsmål i planeringsprocessen. Kinnarps har dock börjat göra om sin affärsmodell för att göra ett ännu större fokus på en cirkulär ekonomi (Kinnarps Holding AB, 2018). Företaget har ett möte årsvis med ledningen där de planerar och sätter nya mål. Hållbarhet är integrerat i företagets övergripande strategi och mål. Dessa mål utvecklas på mötet med hjälp av hållbarhetschefen som ansvarar för företagets hållbarhetsarbete.

De sex områden inom hållbarhet som företaget identifierat har utvecklats genom att ha en intressentdialog berättar CFO och hållbarhetschefen. De har tagit hänsyn till intressenternas åsikter om vilka frågor som är viktiga. Detta gör de genom att ha regelbunden dialog med intressenterna i form av bland annat intervjuer, fokusgrupper, enkäter och löpande möten.

5.1.4. Belöning och incitamentsverktyg

Belöning eller incitament för att påverka medarbetarnas arbetsinsatser kopplat till hållbarhetsmål är sällan förekommande (Lueg och Radlach, 2016). Anledningen till detta är enligt Crutzen, et al. (2017) bland annat att chefer inte är intresserade av att bedriva hållbarhetsmål om dessa är i konflikt med organisationens finansiella mål.

Inte heller i Kinnarps använder man sig av någon form av belöning eller incitament för att styra anställda mot att nå hållbarhetsmål. Det framgår heller inte från intervjuerna att företaget har planer på att utveckla något liknande. Anledningen till detta är att det finns utmaningar med att avgöra vilka prestationer medarbetare ska belönas för när det kommer till hållbarhet. Respondenter ger exempel på säljare i detta fall och förklarar att eftersom att Kinnarps även jobbar med kompletterande leverantörer. Detta innebär att en kund kanske vill ha en viss produkt från Kinnarps men en annan produkt från ett annat företag, men hela försäljningen ska ske hos Kinnarp. Om då Kinnarps produkt anses vara hållbar men inte det andra företags, då blir det svårt att avgöra om säljaren i det fallet ska belönas eller inte. Vidare berättar CFO: n att om en kund väljer en mindre hållbar produkt så är den ju även billigare, vilket kan innebära att kunden inte är beredd att betala för mer. Då menar respondenten att företaget inte kan överleva genom att bara sälja till toppklassen och därmed kan heller inte säljaren straffas för att ha sålt en mindre hållbar produkt.

5.1.5. Cybernetiska styrverktyg

De cybernetiska kontroll- och styrverktygen i Malmi och Browns (2008) MCSP är de system som används för att mäta organisationens prestanda. Det cybernetiska verktyget består av budgetsystem, finansiella mätningssystem, icke-finansiella mätningssystem samt hybrida mätningssystem (Malmi och Brown, 2008). Bland de hybrida mätningssystemen är BSC ett verktyg som har kommit att dominera i organisationer (Malmi och Brown, 2008). Ett BSC som har modifierats för att inkludera miljö, sociala och etiska aspekter kallas för Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) (Hansen och Schaltegger, 2016).

Enligt Lueg och Radlach (2016) är de cybernetiska verktygen väldigt förekommande i Europa när det kommer till att inkludera styrning mot hållbarhet. Författarna identifierar tre cybernetiska verktyg som kan användas för att styra mot hållbarhet. Dessa är först ett flexibelt budgetsystem som kan bedöma indikatorer för miljöaspekten, ett SBSC där det finns ett perspektiv för hållbarhet och det tredje cybernetiska verktyget är en hållbarhetsredovisning.

Ingen av respondenterna nämner att ett budgetsystem är något som används i företaget. Det cybernetiska verktyget som varit mest framträdande under datainsamlingen är BSC. Företagets BSC används för att följa organisationens mål samt för att implementera företagets strategi. Att använda sig av BSC är ett strategiskt beslut som har tagits från Kinnarps koncernledning enligt kvalitetschefen. Arbetet med BSC är något som ska följas upp och krävas av alla nivåer i Kinnarps. Kinnarps använder även hållbarhetsredovisning i form av organisationens årliga hållbarhetsrapport.

5.2. BSC för hållbarhet

BSC är ett väletablerat ramverk av Kaplan och Norton (1992) som även tillämpas av Kinnarps. Företaget har valt att dela in sina mål i de traditionella fyra perspektiven utformade av Kaplan och Norton (1992). Panda (2015) menar att det inte är ett krav att använda endast dessa fyra perspektiven, men som CFO berättar har de valt att använda dem, men samtidigt gör sin egen tolkning av respektive perspektiv. Controllern berättar att syftet med BSC är att ha en nedbruten strategi som alla ska jobba efter, vilket är i linje med vad Kaplan och Norton menar. Kaplan och Norton (1996b) menar att BSC är ett bra verktyg för att kommunicera företagets övergripande mål och strategier längre ner i organisationen samt bryta ner målen på ett sätt som gör att företagets medarbetare förstår. Kvalitetschefen berättade att ledarskapet är viktigt. För att ett BSC ska fungera måste det finnas ett engagemang från ledning för att sedan kunna bryta ner det längre ner i företaget.

Av de tre cybernetiska verktyg som identifierats (Lueg och Radlach, 2016) använder Kinnarps sig av BSC samt hållbarhetsrapporter för redovisning av hållbarhet. Enligt Lueg och Radlach (2016) bör hållbarhet ha ett eget perspektiv i BSC. I Kinnarps fall är hållbarhet dock integrerad bland de traditionella perspektiven som finns i ett BSC. Detta sätt att integrera hållbarheten i BSC är i linje med Hansen och Schaltegger (2016). Fördelen med att integrera hållbarhetsmål bland de traditionella perspektiven är bland annat att BSC redan är etablerat i företaget och då behövs ett helt nytt BSC inte implementeras (Figge, et al., 2002; Hubbard, 2009).

Hansen och Schaltegger (2016) har tagit fram en två-dimensionell typologi för generella SBSC arkitekturer. Den första dimensionen tar upp den hierarkiska arkitekturen i BSC. Författarna identifierar tre arkitekturer av hierarkier vilka är strikt hierarkiska, semi-hierarkiska och icke-hierarkiska arkitekturer.

En strikt hierarkisk arkitektur på BSC är fortfarande den mest konventionella arkitekturen och flera publikationer anser att denna hierarki är baserat på konceptet att en organisation använder hållbarhetsarbete för att bli konkurrenskraftigare (Hansen och Schaltegger, 2016). Författarna skriver vidare om de studier som talar för en strikt hierarkisk arkitektur, dessa menar att karaktären av det konventionella balanserade styrkortet bidrar till organisationens finansiella mål. I Kinnarps finns ett hållbarhetstänk där målen för hållbarhet är integrerade i företagets övergripande strategier (Hållbarhetschef). Samtidigt är organisationen vinstdrivande där CFO berättar om att de inte bara ser på aspekter som återanvändning som en miljöaspekt utan det finns ett ekonomiskt tänk bakom det. CFO:n berättar även om hur organisationen hade agerat annorlunda i vissa affärshändelser om organisationen varit ett miljö företag. Detta tyder på att organisationens hållbarhetsarbete fungerar som ett medel för konkurrenskraft och finansiell vinst. Det innebär dock inte att organisationens syfte med hållbarhetsarbetet är att få bra PR. Ett exempel är Kinnarps hållbarhetsrapport (Kinnarps Holding AB, 2018) där CFO berättar om hur det hade kunnat räcka med endast följa lagkraven och då hade det räckt med en A4 sida för rapporten. Men även om hållbarhetsrapporten innehåller marknadsföringsmaterial så menar de allvar och påstår sig ha ett gott hållbarhetsarbete (CFO). På den linjen anses den strikta arkitekturen på BSC nödvändig för att en organisation fullt ut ska kunna inkludera miljö och sociala aspekter i företagets övergripande styrning samt för att förhindra att SBSC bara anses fungera som ett verktyg för bra PR (Zingales et al. 2002, se Hansen och Schaltegger, 2016).

Den andra dimensionen i Hansen och Schalteggers (2016) typologi består av vilken typ av integration som tillämpats på BSC, dvs hur har hållbarhetsmålen inkluderats i BSC. Det finns tre typer av integration i typologin (Hansen och Schaltegger, 2016). Den andra typen integrationen innebär att hållbarhetsmålen kan integreras, antingen delvis eller fullt, in i det konventionella BSC med fyra perspektiv. Kinnarps använder sig av ett konventionellt BSC med fyra perspektiv. Bland dessa traditionella perspektiv har organisationen inkluderat miljö- och hållbarhetsmålen (Hållbarhetschef). Skillnaden mellan en delvis och full integrering av hållbarhetsmål inuti det konventionella BSC är att i en delvis integrering finns hållbarhetsmålen inkluderade bland interna processers perspektiv (Hansen och Schaltegger, 2016). I en full integrering finns istället hållbarhetsmålen inkluderade i flera olika perspektiv. Kinnarps BSC inkluderar mål som är kopplade till hållbarhet i flera perspektiv (Kvalitetschef). Företagets BSC består av ett antal olika kolumner där bland annat ett av kolumnen kallas för "Q E". Denna kolumn indikerar på om ett visst styrtal är kraftigt styrt av kvalitet (Q) eller miljö (E), vissa styrtal är kraftigt styrda av både kvalitet och miljö (Q E) (Kvalitetschef). I det BSC som kvalitetschefen delade med sig av finns det styrtal kraftigt

styrda av miljö i kund, intern- och lärandeperspektivet. Finansperspektivet saknar dock styrtalet som är påverkande på miljö.

5.3. BSC:s koppling till övriga styrverktyg

Rosanas och Velilla (2005) har hävdade att cybernetiska verktyg behöver kompletteras med andra styrverktyg för att vara måluppfyllande. I Kinnarps fall verkar det istället vara så att en del av det cybernetiska styrverktygen, nämligen BSC, har en väldigt central roll i den övergripande styrningen. Empirin tyder på att BSC kompletterar övriga styrverktyg i MCSP.

En avdelning bör bestå till 80% av BSC och 20% för övrigt (Kvalitetschef) samt att det i Kinnarps är meningen att det ska finnas en koppling till BSC i alla hierarkiska nivåer. Enligt Malmi och Brown (2008) är organisationens kultur något som i vissa fall inte går att styra, men i de fall där kulturen används för att styra beteenden kan kulturen anses vara ett styrverktyg. Ledningen i Kinnarps har uttalat att det är BSC som ska användas för att styra organisationen mot sina mål samt hur viktigt det är att skapa en kultur där alla i organisationen har en förståelse för vikten av BSC. Dessa faktorer tyder på att ledningen i Kinnarps försöker skapa en kultur där BSC är det mest naturliga sättet att styra mot organisationens mål. Det betonas även hur viktigt BSC anses vara då det är förankrat från högre nivåer i organisationen att det är just BSC det främst ska jobbas med.

Controllern berättar om hur BSC är ett viktigt kugghjul i hela maskineriet eftersom att BSC möjliggör en klar och tydlig bild för vilket ansvar var och en har i organisationen och varje avdelning bidrar till att nå organisationen mål. Här går det att se hur BSC verkar komplettera för en del av administrativa styrverktyget eftersom att det i den delen ingår att bland annat övervaka beteenden samt se till att anställda tar ansvar för sitt beteende (Malmi och Brown, 2008). Även det kvalitetschefen kallar för "portföljtänket", som sett till att de som sitter högre upp enklare kan se vart de brister i de nedre delar av organisationen, har möjliggjorts av BSC. Detta tyder på det finns en struktur i organisationen där det går att övervaka beteenden och på så sätt ta åtgärder om något brister. Kvalitetschefen berättar även att BSC bryts ner längre ner i hierarkin och anpassad på ett sätt så varje avdelning förstår vad målen är.

BSC är till stor del kopplat till planeringsverktyget då det är det första steget i att skapa BSC. Enligt Malmi och Brown (2008) finns det två typer av planeringar vilka är kortsiktiga och långsiktiga. Figge et al. (2002) menar att BSC tar hänsyn till och balanserar de två typerna i varje perspektiv. CFO: n berättar att företaget har kategoriserat de olika målsättningarna som finns i varje perspektiv. Vidare berättar hållbarhetschefen att BSC innehåller både drivande- och utfallsmål men för hållbarhetsmål är det främst utfallsmål. Vid utformning av styrtalen i BSC är det kvalitetschefens avdelning som har ansvar. Avdelningen ska säkerställa att målen finns förankrade i ledningssystemet och att de utgår från ISO 9000 och ISO 14001. Detta för att det ska finnas en röd tråd i hierarkin i organisationen och att den ska finnas en enhetlig grund som alla står på. Målen som tas fram i planeringen ska först godkännas av styrelsen och ledningen. (Kvalitetschefen).

BSC kräver underhåll, utbildning samt uppföljning av de ansvariga (Controller). Utbildning och träning anses vara en del av det administrativa styrverktyget (Malmi och Brown, 2008). Utbildningen av BSC kanske existerar på organisationens högre nivåer, det är dock oklart hur långt ner i organisationen denna utbildning sträcker sig. Ett exempel är en av respondenterna som arbetar som miljösamordnare och är mer av en mellanchefer. Miljösamordnaren hade ingen större medvetenhet om BSC. Detta tyder på att utbildning av BSC stannar på en högre nivå och att det förståelsen minskar längre ner i organisationsnivån.

6. Slutsatser

Följande kapitel sammanfattar och diskuterar om denna uppsats ger svar på studiens frågeställningar samt uppfyller syftet eller inte. Först nämns och diskuteras de styrverktyg som företaget har för att styra mot hållbarhet. Därefter sker en diskussion om företagets BSC och avslutas med en diskussion om hur BSC är kopplats ihop med resterande MCSP. Kapitlet tar även upp vad studien bidragit med. Avslutningsvis, baserat på studiens resultat samt begränsningar i studien, framförs ett antal förslag för framtida forskning.

6.1. Studiens slutsatser

Syftet med uppsatsen har varit att bidra till en ökad förståelse för hur ett textil- och möbelföretag i praktiken kan integrera hållbarhet i sitt MCSP. Uppsatsen har även ämnat till att försöka förstå hur företagets BSC används för att styra mot hållbarhet samt hur BSC hänger ihop med resterande styrverktyg.

För att kunna uppfylla uppsatsens syften formulerades följande frågeställningar.

- Vilka styrverktyg använder företaget och hur fungerar de för att integrera hållbarhet?
- Hur används BSC i praktiken för att styra mot hållbarhet?
- Hur förhåller sig BSC till resten av MCSP?

Av de fem styrverktygen som finns i ett MCSP, använder Kinnarps fyra för att stödja en styrning mot organisationens hållbarhetsmål. Dessa fyra styrverktyg är kulturella, administrativa, planerings- och cybernetiska styrverktyg. Det femte styrverktyget, belöning och incitament, har ingen koppling till hållbarhet i företaget.

Empirin visat att de mest framträdande styrverktygen i Kinnarps är kulturella samt BSC, som är en del av det cybernetiska styrverktyget. Administrativa och planeringsverktyg är mindre framträdande, dock är det administrativa styrverktyget en större del av ekonomistyrningen mot hållbarhet än vad planerings styrverktyget är.

Det är viktigt att ta hänsyn till att de styrverktyg som identifierats som mest respektive minst framträdande utgår från empirin av personer som jobbar på en högre nivå i organisationen. Uppsatsens respondenter består inte av några som arbetar på en operationell nivå. Empirin må visa att högre nivå av organisationen trycker på att ha en viss kultur samt hur viktigt BSC är, det som inte kommer med i uppsatsen är hur kulturen når ner till medarbetare på den operationella nivån eller hur seriöst BSC tas på operationell nivå.

Undersökningen visar att Kinnarps har kommit en bra bit i sin integration av hållbarhet genom att inkludera flera olika styrverktyg. Det finns brister i vissa delar av företagen, främst när det kommer till förståelsen för hållbarhet beroende på vilken roll medarbetare har, men detta är inget Kinnarps ledare blundar för, de är medvetna om problemet och arbetar för att förbättra dessa svårigheter.

Kinnarps använder BSC i vilka hållbarhetsmålen har integrerats. För att förstå hur hållbarhetsmålen integrerats i Kinnarps BSC har författarna jämfört empirin med Hansen och Schalteggers två-dimensionella typologi (se fig. 4). Kinnarps BSC har en strikt hierarkisk nivå vilket är fallet när företaget är vinstdrivande, vilket Kinnarps är i grund och botten. Företagets hållbarhetsmål har integrerats bland de fyra existerande perspektiven i BSC. En sådan integration av hållbarhetsmål kan inkludera hållbarhetsmålen i BSC delvis eller fullt ut.

Kinnarps hållbarhetsmål finns inkluderade i flera olika perspektiv vilket innebär en full integration i ett BSC med strikt hierarkisk nivå. Med en strikt hierarki på BSC och där hållbarhetsmålen finns inkluderade i alla perspektiv kan slutsatsen dras att enligt Hansen och Schalteggers typologi har Kinnarps BSC arkitekturen ”A2” (se figur 4).

Kinnarps anpassar sina BSC för varje avdelning. Då uppsatsens empiri endast undersöker ett av dessa BSC finns möjligheten att integrationen av hållbarhetsmål ser annorlunda ut i andra BSC. Det är möjligt att både hierarkin och typen av integration skiljer sig från avdelning till avdelning. Det skulle krävas intervjuer i en större omfattning än vad denna uppsats gjort.

Företagets BSC har visat sig ha en väldigt central roll i integrering av hållbarhet. BSC som egentligen är ett enskilt verktyg inom cybernetiska styrverktyg, har i Kinnarps fall hamnat i centrum av hela MCSP och har en koppling till kulturella, administrativa- och planerings styrverktyg. BSC ska vara en naturlig del av arbetet i alla nivåer inom organisationen, målen sätts, följs upp och kommuniceras ut genom BSC.

Avslutningsvis upplever författarna att Kinnarps hållbarhetsarbete som lyckat samt på god väg till att bli bättre. Författarna ser därmed att liknande företag kan inspireras av Kinnarps styrning mot hållbarhet.

6.2. Studiens bidrag

Denna studie bidrar med att öka förståelsen kring ämnet samt inspirera andra företag i deras hållbarhetsarbete och framtida forskning inom området. Vi anser att studien bidrar med kunskaper om hur styrverktygen för hållbarhet fungerar i praktiken som är ett relativt utforskat och aktuellt område. Vidare har vi även bidragit med kunskap om hur BSC relaterar till resterande styrverktyg i MCSP vilket också är ett utforskat område. Studiens resultat kan användas som underlag för framtida forskning och eftersom Kinnarps har kommit långt med sitt hållbarhetsarbete kan det användas som inspiration för andra företag som inte har kommit lika långt i sitt arbete.

6.3. Förslag till fortsatt forskning

Studien har fokuserat på ett företag som verkar inom textil- och möbeltillverkningsbranschen. Framtida forskning skulle kunna omfatta fler företag inom samma bransch för att på så sätt kunna jämföra och se mönster på vad som kan vara det bästa alternativet för styrning mot hållbarhet.

De intervjuer som genomförts har endast fokuserats på högre chefer. Någon insyn från medarbetare på till exempel operationell nivå finns inte. Detta kan leda till att helhetsbilden kan vara missledande. Framtida forskning skulle kunna fokusera på ett större urval av olika positioner samt olika organisationsenheter inom organisationen för att på så sätt få en större bredd på studien. En sådan studie skulle kunna identifiera till exempel om integrationen av hållbarhetsmål i BSC skiljer sig mellan olika avdelningar samt till hur stor grad de skiljer sig, dvs kan två olika avdelningar ha två olika hierarkiska nivåer på BSC beroende på om den ena avdelningen är mer vinstdrivande än den andra?

Litteraturundersökningen visade att belöningsystem är den minst forskade delen av MCSP och kan därför vara intressant att göra en studie som fokuserar mer på denna delen kopplat till hållbarhet.

Framtida forskning kan även försöka se på BSC och dess kopplingar till andra styrverktyg inom ett MCSP. Det finns möjlighet att undersöka BSC och försöka hitta konkreta metoder

för att låta BSC ha en effekt på flera styrverktyg. På så sätt kan andra företag följa tydliga exempel på hur sådana kopplingar kan tillämpas.

7. Referenser

- Anon., 2013 . Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management accounting research*, 24 (4), ss. 301-316.
- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. och Frey, M., 2016. Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, (136), ss. 213-225.
- Beusch, P., 2018. Ekonomistyrning för hållbarhet. i: M. Törnfeldt, red. *Redovisning för hållbarhet*. Stockholm: Sanoma Utbildning, ss. 53-72.
- Beusch, P., 2018. Integrera styr- och kontrollverktyg för hållbarhet. i: *Redovisning för hållbarhet*. Stockholm: Sanoma Utbildning, ss. 73-96.
- Bryman, A. och Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. och Bell, E., 2015. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Crutzen, N., Zvezdov, D. och Schaltegger, S., 2017. Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, ss. 1291-1301.
- David, M. och Sutton, C. S., 2016. *Samhällsvetenskaplig metod*. 1:1 red. Lund: Studentlitteratur.
- Epstein, M. J. och Roy, M.-J., 2001. Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long range planning*, 34(5), ss. 585-604.
- Europeiska kommissionen, 2015. *Hållbar produktion och konsumtion*. [Online]
Available at: http://ec.europa.eu/environment/basics/green-economy/sustainable-development/index_sv.htm
[Använd 17 12 2018].
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. och Wagner, M., 2002. The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, ss. 269-284.
- FN, 2016. *Omställning till hållbar värld brådskar*. [Online]
Available at: <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf>
[Använd 19 12 2018].
- FN, u.d. *SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL 12*. [Online]
Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg12>
[Använd 17 12 2018].
- FN, u.d. *Sustainable Development Goals*. [Online]
Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
[Använd 17 12 2018].
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. och Moon, J., 2012. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, ss. 205-223.
- Gschwantner, S. & Hiebl, M., 2016. Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27, ss. 371-404.
- Guenther, E., Endrikat, J. och Guenther, T. W., 2016. Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of cleaner production*, 136, ss. 147-171.

- Hiebl, M., 2014. Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24, ss. 223 -240.
- Hansen, E. G. och Schaltegger, S., 2016. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *J Bus Ethics*, 133, ss. 193-221.
- Hartmann, B., 2018. Triple Bottom Line. i: M. Törnfeldt, red. *Redovisning för hållbarhet*. Stockholm: Sanoma Utbildning, ss. 133-145.
- Hubbard, G., 2009. Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18, ss. 177-191.
- Hållbarhetsguiden, 2016. *Hållbarhet i möbelindustrin*. [Online]
Available at: <http://www.svid.se/sv/Hallbarhetsguiden/Om-Hallbarhetsguiden/Aktuellt/2016/Hallbarhet-i-mobelindustrin/>
[Använd 03 01 2019].
- Kaplan, R. och Norton, D. P., 1992. The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), ss. 71-79.
- Kaplan, R. S. och Norton, D. P., 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1), ss. 75-85.
- Kessler, E. H. red., 2013. Triple Bottom Line. i: *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Ltd., ss. 903-904.
- Kinnarps Holding AB, 2017. *The Better Effect*, u.o.: Kinnarps.
- Kinnarps Holding AB, 2018. *The Better Effect*, u.o.: Kinnarps.
- Kinnarps, 2018. *Om Kinnarps*. [Online]
Available at: <https://www.kinnarps.se/om-kinnarps/>
[Använd 25 12 2018].
- Lieder, M. och Rashid, A., 2016. Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of cleaner production*, 115, ss. 36-51.
- Lueg, R. och Radlach, R., 2016. Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34, ss. 158-171.
- Maas, K., Schaltegger, S. och Crutzen, N., 2016. Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, (136), ss. 237-248.
- Malmi, T. och Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, ss. 287–300.
- Marc, J., 2016. The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of environmental management*, 182, ss. 214-229.
- MatchOffice , 2017. *Svenskt företag mäter hållbarheten hos dina kontorsmöbler - allt i ett omfattande online verktyg*. [Online]
Available at: <https://www.matchoffice.se/nyheter/svenskt-foretag-mater-haallbarheten-hos-dina-kontorsmobler-allt-i-ett-omfattande-online-verktyg-1890>
[Använd 07 01 2019].
- Meadows, D. H., Randers, J., Randers, J. och Behrens III, W. W., 1972. *The limits to growth*. [Online]
[Använd 12 2018].
- Merchant , K. A. och Van der Stede, W., 2012. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3:e red. Harlow: Pearson Education Limited.

- Nidumolu, R., Prahalad, C. och Rangaswami, M., 2009. Why sustainability is now the key driver to innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), ss. 56-64.
- O'Grady, W. och Akroyd, C., 2016. The MCS package in a non-budgeting organisation: a case study of Mainfreight. *Qualitative Research in Accounting och Management*, 13(1), ss. 2-30.
- Peralta, M. E. o.a., 2015. Sustainable Fractal Manufacturing: a new approach to sustainability in machining processes. *Procedia Engineering*, 132, ss. 926-933.
- Pinto, J., 2017 . A multifocal framework for developing Intentionally Sustainable Organizations. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28 , ss. 17-23.
- Porter, M. E. och Kramer, M. R., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, ss. 62-77.
- Regeringskansliet, 2015. *Hållbar konsumtion och produktion*. [Online] [Använd 12 2018].
- Respondent 1, 2018. *Hållbarhetschef* [Intervju] (20 11 2018).
- Respondent 2, 2018. *CFO* [Intervju] (06 12 2018).
- Respondent 3, 2018. *Kvalitetschef* [Intervju] (14 12 2018).
- Respondent 4, 2018. *Controller* [Intervju] (14 12 2018).
- Rosanas, J. M. och Velilla, M., 2005. The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, 57, ss. 83-96.
- Rosenqvist, M. M. och André, M., 2006. *Uppsatsens mystik - om konsten att skriva uppsats och examensarbete*. Uppsala: Hallgren och Fallgren Studieförlag AB.
- Sherman, R. W., 2012. The Triple Bottom Line: The Reporting Of "Doing Well" och "Doing Good". *The Journal of Applied Business Research*, 28(4), ss. 673-681.
- Stake, R. E., 1995. *The art of case study research*. CA: Thousand Oaks.
- Sundin, H. och Brown, D. A., 2017. Greening the black box: integrating the environment and management control systems. *Accounting, Auditing och Accountability Journal*, 30(3), ss. 620-642.
- Sundin, H., Granlund, M. och Brown, D. A., 2010. Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), ss. 203-246.
- Svenskt Näringsliv, 2013. *Företagens roll i samhället*. [Online] Available at: https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/foretagens-roll-i-samhallet-fragor-och-svar-om-foretagens-roll-i-526035.html/BINARY/F%C3%B6retagens%20roll%20i%20samh%C3%A4llet%20-%20Fr%C3%A5gor%20och%20svar%20om%20f%C3%B6retagens%20roll%20i%20samh%C3%A [Använd 09 12 2018].
- Trä- och Möbelföretag , 2018. *Möbelstatistik*. [Online] Available at: <https://www.tmf.se/siteassets/statistik/branschstatistik/mobler/mobelrapport---jan-sept-2018.pdf> [Använd 03 01 2019].
- Venkatraman, S. och Nayak, R. R., 2015. Relationships among triple bottom line elements; Focus on integrating sustainable business practices. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), ss. 195-214.

Västra Götalandsregionen, 2017. *Färre möbler ska slängas*. [Online]
Available at: <https://vgrfokus.se/2017/11/farre-mobler-ska-slangas/>
[Använd 17 12 2018].

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

För att skapa en diskussion, förbereddes ett antal generella frågor som sedan följdes av följdfrågor under intervjuens gång. Följdfrågorna anpassades utefter respondenternas svar. De fetmarkerade frågorna ställdes i samtliga intervjuer, medan frågorna under var anpassade efter svaret.

Intervjuinledning

Samtliga intervjuer som skedde på plats eller över telefon hade samma inledande frågor och presentation.

Intervjuerna inleddes med en kort presentation om oss där vi berättade om vad vi heter, vilken utbildning vi läser samt inriktning.

Efter presentationen frågade vi respondenterna om vi får tillåtelse att spela in intervjun. Vi informerade om att inspelningarna endast ska skall användas för uppsatsen samt att respondenterna kommer få en möjlighet att läsa uppsatsen om ett intresse finns för det. Då får respondenterna möjligheten att kommentera uppsatsens resultat samt citat för att på så sätt säkerställa att empirin reflekterar en rättvis bild av respondentens svar.

Sist gav vi en kort beskrivning av uppsatsens syfte och bakgrund.

De intervjuer som skedde genom mail hade samma upplägg av inledning, dock utan förfrågan om inspelning.

Intervjuguide 1, respondent 1 (Telefon)

Berätta lite kort om företaget ?

Kan du berätta lite kort om vilken roll du har i företaget, vilka är dina arbetsuppgifter och vad ansvarar du för?

Hur ser er organisationsstruktur ut i företaget?

Hur ser du på hållbarhet och vad är hållbarhet för dig?

Vad är det som driver era hållbarhetsmål, är de satta efter interna mål eller är det externa faktorer som påverkar målen? Som t.ex. Intressenter.

Hur länge har företaget aktivt arbetat med hållbarhet och varför började ni?

Vilka är era specifika mål inom respektive aspekt? Sociala, ekonomiska, miljö.

Vilka former av policys finns för att styra de anställda mot hållbarhetsmålen?

Det har ju kommit nya lagkrav om hållbarhetsrapporter. Har de påverkat ert hållbarhetsarbete sedan tidigare. Har de påverkar era processer/aktiviteter på något sätt?

Vilken information förväntar sig olika intressenter av era hållbarhetsrapporter?

Har ni något kontrollsystem för att kunna samla data in för era hållbarhetsrapporter?

Inom vilka områden har ni störst negativ miljöpåverkan och hur mäter ni detta?

Hur är era hållbarhetsfrågor integrerade i företagets strategi?

Är alla medarbetare medvetna om era mål för hållbarheten? Hur gör ni för att kommunicera ut era hållbarhetsmål inom företaget?

Kan du berätta lite mer om Balanced Scorecard och hur ni kopplar hållbarheten till den? Vem är det som jobbar just med BSC i företaget?

Vilka utmaningar upplever ni vid integrering av hållbarhet? Finns det några risker relaterade till hållbarhet? Hur arbetar ni då med att hantera de riskerna?

Hur används belöningsystem (både monetära och icke monetära) för att uppnå era hållbarhetsmål? Varför och varför inte?

Intervjuguide 2, respondent 2 och 3 (Plats)

Inledning

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hållbarhetsstyrning

Vad innebär hållbarhet för dig?

Vilka är dina åsikter om att inkludera hållbarhet i styrningen?

Hur länge har hållbarhet varit en del av er ekonomistyrning?

Kan du berätta om hur ekonomistyrning för hållbarhet skapades för Kinnarps?

Vilka är era nyckeltal, hur många har ni som är för hållbarhet?

Vilka är era intressenter? Vilka krav har intressenter på er?

Har ni något intern rapportering för hållbarhetsstyrning?

Vilka är det som får de här rapporterna från er?

Hur ofta gör dessa rapporter?

Vad ingår i rapporten?

BSC

Hur är du involverad i arbetet med balanserade styrkortet och vem är det som ansvarar för det?

Kan du berätta lite om styrkortet? Hur det ser ut? Vad ni har för perspektiv m.m.

Om vi skulle kolla på det traditionella som är kunder, processer osv. skulle du då säga att hållbarhetsfrågorna kommer i ett eget perspektiv?

Hur upplever du att styrkortet fungerar?

Hur följer ni upp arbetet med styrkortet?

Vilka delar av organisationen använder styrkortet?

Har ni samma styrkort eller är det anpassat för varje enhet?

Hur integrerar ni hållbarhetsperspektivet in i styrkortet?

Vilka möjligheter och begränsningar ser du att det finns i att integrera hållbarhet i styrkortet?

Hur är hållbarhetsmålen integrerade i er vision och de strategiska målen?

Det finns ju tre hållbarhetsdimensioner, dvs social, ekonomisk och ekologisk. Tycker du att ni prioriterar någon av de i styrkortet?

Planering och uppföljning

Kan du beskriva hur ert planeringsarbete ser ut kopplat till ledningsmöten, utformning av nya mål samt hur uppföljningen ser för att säkerställa att ni jobbar mot era uppsatta mål?

De förslagen som kommer upp för nya mål, var kommer de förslagen ifrån? Internt eller externt? Vad baserar sig förslagen på?

Medarbetare

Hur kommuniceras Kinnarps mål och strategier ut till organisationen?

Hur motiveras medarbetarna i organisationen till att jobba mot hållbarhet?

Vid rekryteringen av medarbetare finns det några krav att man måste dela värderingar kring hållbarhet?

Har ni något liknande för säljare? T ex att de ska sälja de mest hållbara alternativen?

Avslutande frågor

Finns det något mer du vill tillägga utifrån studiens syfte?

Intervjuguide 3, respondent 4 (Telefon)

Inledning

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur länge har du varit kvalitetschef på Kinnarps?

Mål och strategi

Kan du berätta om Kinnarps generella strategi och om strategi specifikt för hållbarhet?

Hur kommuniceras strategierna ut i Kinnarps?

Kan du berätta om Kinnarps kvalitetsmål?

Är kvalitetsmålen på något sätt styrda av ett hållbarhetstänk?

Har ni något sätt att försöka styra er kultur åt det hållet?

Finns det någon speciell hierarki för Kinnarps mål? Prioriteras något före annat?

Finns det konflikter bland era olika mål?

BSC

Hur är du involverad i styrkortsarbetet?

Vad är syftet med era balanserade styrkort?

Hur länge har ni haft era styrkort?

Vilka perspektiv har ni i era styrkort?

Hållbarhet inkluderat i balanserade styrkortet**Hur har ni kopplat hållbarhet till de fyra perspektiven?**

Hade ni redan när ni skapade BSC hållbarhetsmålen inlagda eller är det något som har kommit till senare?

Hur upplever du att styrkortet fungerar?

Utöver era BSC har ni några andra system för att styra dina mål?**Avslutande Frågor**

Finns det något mer du vill tillägga utifrån studiens syfte?

Intervjuguide 4, respondent 5 (Mail)

Vilka arbetsuppgifter har du?

Inom vilket eller vilka områden har ni störst negativ miljöpåverkan?

Vilka mål arbetar ni mot när det gäller miljö?

Skiljer sig målen i Kinnarps Göteborg från resten av Kinnarps koncernen?

Varifrån får ni era mål?

Hur kontrolleras det att målen uppfylls?

Om mål inte nås, vilka åtgärder tas?

Vad motiverar er till nå målen? (utvecklingssamtal, befordran etc.)

Vad innebär hållbarhet för dig?

Vilka motiv anser du finns för att arbeta med hållbarhet?

Känner du till att Kinnarps arbetar med ett BSC? Om ja:

Har ni ett BSC som är anpassat för er enhet i Göteborg?

Vilka delar av organisationen använder styrkortet?

Tycker du att hållbarhetsmål och -mått är integrerade i styrkortet? På vilket sätt?

Vad ser du för- och nackdelar med ett hållbart BSC?