



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Hantering av målkonflikten mellan miljömål och affärsmål

– En fallstudie inom ESAB

**Kandidatuppsats
Redovisning och finansiering
HT 2003**

**Handledare:
Christer Dagman
Författare:
Ninna Danielsson 750704
Holger Gustavsson 650120**

Sammanfattning

C-uppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning Ekonomistyrning, Höstterminen 2003

Författare: Ninna Danielsson och Holger Gustavsson

Handledare: Christer Dagman

Titel: Hantering av målkonflikten mellan miljömål och affärsmål – En fallstudie inom ESAB.

Problem: Företag som på något sätt påverkar den yttre miljön negativt har på grund av lagtvång, kundkrav eller av andra anledningar oftast miljömål för att minimera sin miljöpåverkan. Företag har också en grundförutsättning att vara ekonomiskt lönsamma, något som inte alltid går hand i hand med miljömålen. Undersökningen i denna uppsats gäller hanteringen av de konflikter som uppstår mellan företags miljömål och övriga affärsmål.

Hur har ESAB hanterat konflikten mellan miljömål och affärsmål samt vilka orsaker ligger bakom de handlingsalternativ man valt? Hur skiljer sig hanteringen av denna konflikt på olika nivåer inom organisationen och vilka orsaker kan man se till detta?

Syfte: Syftet med den här uppsatsen är att belysa hur ett företag arbetar med olika miljömål i förhållande till sina affärsmål. Genom att undersöka vilka relationer som råder mellan företagets miljömål och affärsmässiga mål kommer uppsatsen att ge exempel på vilka problem som uppstår vid utformandet och genomförandet av målen samt hur företaget hanterar dessa problem.

Avgränsningar: Fallstudien avser de delar av ESAB som omfattar den svenska produktionen av förbrukningsmaterial. Utgångspunkten är ESAB Perstorp samt den verksamhet inom ESAB:s huvudkontor som berör miljöarbetet för denna produktion. Studien utgår från företagets miljöarbete och går så långt som detta sträcker sig ifråga om leverantörer och produkternas livscyklar. Studien behandlar hur affärsmål och miljömål hanteras framför allt avseende organisation och formell styrning.

Metod: undersökningen har gjorts genom djupintervjuer vilka har jämförts och analyserats med hjälp av vetenskaplig litteratur.

Analys/Slutsats: Slutsatserna av denna undersökning är att ESAB:s miljömål är strategiskt sammankopplade till affärsmålen vid de tillfällen då företaget har kunnat se en kortsiktig nytta av miljöarbetet. Delvis frikopplat från arbetet med de strategiska målen är utvecklingen av ESAB:s miljöarbete på huvudkontoret. Däremot är miljöarbetet inom ESAB Perstorp i huvudsak är kopplat till affärsmålen. En förklaring till detta är att miljöarbetet genom företagets organisation och ansvarsfördelning begränsar dotterbolagets arbete till operativa frågor.

Förslag till fortsatt forskning: Empiriska studier kan visa hur miljöarbete generellt bedrivs bland företag. Bland annat följande frågor är intressanta: Vilken påverkan har olika organisationsformer och styrsystem på miljöarbete? Är det endast de miljömål som drivs av nytta och eventuellt nöd som blir strategiskt sammankopplade med verksamheten i övrigt? Vilka möjligheter har påtryckningar från intresseorganisationer och media att påverka företags miljöarbete? I vilken utsträckning påverkar konjunkturen miljöarbetet?

Abstract

Bachelor's thesis in business economy, School of economics at University of Göteborg, Accounting and Finance, autumn 2003.

Authors: Ninna Danielsson and Holger Gustavsson

Supervisor: Christer Dagman

Problem: Businesses that have a negative impact on the environment frequently experience legal, consumer and other types of demands to minimize this impact. Thus, many of these companies have set up environmental goals for their business in order to decrease their negative impact on the environment. However, one of the fundamental goals of any corporation is to be profitable. This basic objective does not always go well with environmental goals, which might even prove to be financially unprofitable for the company. This investigation focuses on the managing of the conflicts between a company's environmental goals on the one hand and its business goals on the other.

The central questions for this investigation are: How has ESAB managed the conflicts between environmental goals and business goals and what are the possible reasons for choosing different strategies? What variations in conflict management can be observed on different levels of the company and what are the possible reasons for these differences?

Aim: The aim of this thesis is to illustrate how a company deals with environmental goals in relation to its business goals. By analysing how the company works with these different goals, this thesis will provide examples of, and insights into, potential problems arising in the process of choosing and implementing goals.

Delimitations: The case study is concentrated to the division of ESAB that includes the production of consumables in Sweden. The focus is on the ESAB factory in Perstorp and on the departments in the HQ that deal with the environmental issues connected to the factory's production. The case study concentrates on the company's work with environmental issues which includes subcontractors and the life cycles of products. This study will analyse the administration of business and environmental goals within the company, especially in terms of organisation and formal management.

Method: The investigation is based on deep interviews that have subsequently been compared to scientific literature.

Analysis/Conclusions: The conclusions of this investigation shows that ESAB's environmental goals are strategically linked to the company's business goals in cases when there have been potential, short-term utility to be gained from working with environmental issues. The development of ESAB's environmental work is partly detached from the strategic goals of the company at the HQ. The investigation also shows that the environmental work at ESAB Perstorp is mainly connected to the business goals. One explanation for this is that the organisation and division of responsibilities within the company limits the environmental work of the subsidiary to operational issues.

Future Research: Empirical studies can show how environmental work is conducted among companies on a general level. The following questions are of potentially great interest: What is the possible impact of different forms of organisation and management on the environmental work of different companies? Can only those environmental goals that are motivated by utility and possibly necessity be strategically linked to the company's other businesses? What possibilities are in the hands of interest groups and the media when it comes to influencing the environmental work of companies? To what extent is environmental work connected to the state of the market?

Förord

Denna kandidatuppsats är genomförd under höstterminen 2003 vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Miljöfrågor har under ett flertal år haft stor betydelse inom forskningen, liksom i samhället i övrigt. Kunskap inom området behövs fortfarande för att nå målet om en hållbar utveckling. Vi hoppas därför att denna uppsats kan ge ett bidrag i den kunskapsinsamling som pågår.

Denna uppsats har inte varit möjlig utan ett gott stöd från ESAB som åtagit sig att vara studieobjekt. Vi vill därför tacka ESAB för att ha ställt upp med tid och kunskap.

Särskilt vill vi tacka Ellen Björgan, Anders Erlandsson, Annika Fredgren, Anders Larsson och Sören Linke för all hjälp och för att vi fick ta upp er tid.

Göteborg 2004-01-09

Ninna Danielsson

Holger Gustavsson

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	<i>Bakgrund.....</i>	1
1.1.1	Miljöperspektivet	1
1.1.2	Styrningsperspektivet	2
1.1.3	Företagsperspektivet - ESAB	2
1.2	<i>Problem.....</i>	3
1.2.1	Problemområde	3
1.2.2	Problemformulering	3
1.3	<i>Syfte.....</i>	4
1.4	<i>Avgränsningar.....</i>	4
1.5	<i>Begreppsförklaringar.....</i>	4
1.6	<i>Uppsatsens fortsatta disposition</i>	5
2	Metod och material.....	6
2.1	<i>Undersökningens ansats</i>	6
2.2	<i>Undersökningens angreppssätt</i>	6
2.3	<i>Urval.....</i>	7
2.3.1	Urval av företag.....	7
2.3.2	Urval av respondenter	8
2.4	<i>Tillvägagångssätt.....</i>	8
2.5	<i>Undersökningens trovärdighet och generaliserbarhet.....</i>	9
2.5.1	Validitet.....	9
2.5.2	Generaliserbarhet	9
2.5.3	Reliabilitet.....	9
2.6	<i>Källor.....</i>	10
2.6.1	skrivna källor.....	10
2.6.2	Intervjuer	11
3	Teoretisk referensram.....	12
3.1	<i>Om ledningsstrukturer</i>	12
3.2	<i>Miljömålets förhållande till affärsmålen.....</i>	14
3.3	<i>Miljö som expertfråga eller strategisk fråga.....</i>	15
3.4	<i>Drivkrafter för miljöarbete i företag.....</i>	16
3.5	<i>Vilka är aktörerna?</i>	18
4	Empiri.....	20
4.1	<i>Studier av externa rapporter</i>	20
4.2	<i>Studier av interna rapporter</i>	21
4.3	<i>Intervjuer</i>	21
4.3.1	Intervju med miljöchefen för ESAB.....	21
4.3.2	Intervjuer med miljökoordinatör för ESAB	22
4.3.3	Intervju med miljökoordinatör på Perstorpsenheten	24
4.3.4	Intervju med fabrikschefen på Perstorpsenheten.....	26
4.3.5	Intervju med ESAB-anställd och medlem i miljöutvecklingsgrupp.....	27
5	Analys	29

5.1	<i>Hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten</i>	29
5.2	<i>Drivkrafter</i>	30
5.2.1	<i>Nytta</i>	30
5.2.2	<i>Nöd</i>	31
5.2.3	<i>Norm</i>	32
5.2.4	<i>Nöje</i>	33
5.3	<i>Vad görs och vad görs inte och på vilka grunder?</i>	33
6	Slutsats	35
6.1	<i>Resultat</i>	35
6.2	<i>Diskussion</i>	36
6.3	<i>Förslag till fortsatt forskning</i>	36
	Källförteckning	37
	Bilagor	40
	<i>Bilaga 1: intervjufrågor</i>	40
	<i>Bilaga 2: intervjufrågor</i>	41
	<i>Bilaga 3: intervjufrågor</i>	42
	<i>Bilaga 4: ESAB:s miljöpolicy</i>	43
	<i>Bilaga 5: Miljöindikatorer</i>	44

Figurförteckning

<i>Figur 1: Förhållandet mellan affärsmål och miljömål</i>	3
<i>Figur 2: Från vision till konkret styrning</i>	12
<i>Figur 3: motiv till agerande</i>	16

1 Inledning

I det inledande kapitlet ges först en bakgrund till uppsatsen utifrån miljöperspektivet, styrningsperspektivet och företaget ESAB. Därefter behandlas uppsatsens problemställning och syfte, dess avgränsningar samt en förklaring av centrala begrepp. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Miljöperspektivet

Vetskapen om att naturen inte är en oändlig resursbas har växt fram under hela 1900-talet, och sedan 1970-talet har frågan om hur människan bör hushålla med naturens ändliga resurser stått högt på den politiska agendan.¹ 1987 presenterades Bruntlandrapporten, en FN-rapport som gjorde begreppet ”hållbar utveckling” (sustainable development) känt. Med hållbar utveckling menar Bruntlandrapporten att utveckling måste ske på de premisserna att kommande generationer och deras behov inte påverkas.² Utifrån denna rapport har det politiska arbetet med att minimera det moderna samhällets miljöpåverkan fortsatt.

I Sverige har vi internationellt sett gjort oss kända för att ha en stark miljöskyddslagstiftning. Detta har påverkat företagets situation och handlingsutrymme genom att begränsa utsläpp och kräva miljöinformation i årsredovisningen. Inte bara lagstiftningen påverkar företagets miljöpåverkan, utan alla företagets intressenter påverkar naturligtvis företagets behov av och vilja att driva ett miljöperspektiv på sin verksamhet mot en hållbar utveckling. Det tydligaste exemplet på detta är när konsumenter kräver miljövänligare produkter, då anpassar sig företagen snabbt till detta.³

Miljöekonomi är ett ämne som under det senaste decenniet har varit omtalat och i stark utveckling.⁴ Många ansatser har under dessa år gjorts för att standardisera hanteringen av miljöpåverkan av företagen och att sätta kostnader och intäkter i relation till denna påverkan. Av de organisationer som har engagerat sig eller startats upp kan bland annat nämnas GRI (Global Reporting Initiative), EMAS (Eco Management and Audit Scheme), SFF (Svenska Finansanalytiker Föreningen) och ISO-14000. Alla är de olika försök till att behandla problemen med att styra företag ekonomiskt effektivt i en konkurrensutsatt marknad och samtidigt driva företagen mot att ta så stor miljöhänsyn som möjligt. GRI gör det genom att sätta upp standarder för extern miljörapporteringar och sedan offentliggöra och bedöma företagets prestationer. Även SFF vill ha extern redovisning av företagets miljöprestationer. ISO 14000 har krav på hur företaget ska arbeta med miljöfrågorna inne i företaget. EMAS är ett system som har lagts upp av EU-organ, detta utgår ifrån ISO och innehåller liknande delar. Alla dessa organisationer tror på transparens och att marknaden kan ta till sig de fördelar som företaget får genom sin miljöhänsyn, om kunderna litat på att informationen är sann. Sanningshalten ska då garanteras genom certifiering, transparens och revision.^{5,6}

¹ Larsson 1994, sid. 124

² Catasús, 2001, sid. 14

³ Porter M.E. och van der Linde C., 1995

⁴ Catasús, 2001, sid. 14

⁵ www.globalreporting.org, 2003-11-26

⁶ www.iso.ch 2003-11-26

Redan på en övergripande politisk nivå kan man se att det i relationen mellan begreppen utveckling och hållbar miljö ligger en motsättning. Det som i den industrialiserade världen har setts som utveckling har sällan haft positiv effekt på miljön. Industrin har länge påverkats av detta genom att hantera hot i form av miljökrav från externa intressenter.⁷ Hotet är nästan alltid ianspråktagande av resurser, en kostnad för miljöåtagandet, i företaget och alltså en försämrad vinst. Även om företagen idag jobbar mer proaktivt med miljöfrågor är kostnadssidan av miljöhänsynen alltid ett övervägande företaget måste ta. Liksom alla andra kostnader måste företaget överväga om det är berett att ta kostnaden eller inte.

1.1.2 Styrningsperspektivet

Ett företag finns till för att det finns ett behov på marknaden som det kan fylla. Det kan till exempel vara att producera en vara eller att tillhandahålla en tjänst på ett speciellt sätt. Denna vilja brukar kallas affärsidé. Utifrån affärsidén görs strategier och utifrån strategierna sätts mål. Företags mål kan vara av olika slag, men de står alla för ett framtida tillstånd som företaget vill uppnå.⁸

Så länge företagens olika mål överensstämmer och går hand i hand är det inga problem att satsa på att uppnå dem alla, men ofta sätter de begränsade resurserna stopp för att kunna göra allt. Problemet som den här uppsatsen kommer att fokusera på är när de affärsmässiga målen och miljömålen för företaget inte är förenliga och val och kompromisser måste göras. Först och främst de kompromisser som görs redan när målen sätts och därefter vilka intressekonflikter och kompromisser som görs vid implementeringen i organisationen.

1.1.3 Företagsperspektivet - ESAB

ESAB är den största producenten av svetsutrustning och förbrukningsmaterial i världen och ägs sedan 1994 av Charter plc med säte i London.⁹ Charter plc äger förutom ESAB även Howden Group PLC vilka tillverkar luft- och gasrelaterade produkter såsom fläktar, kompressorer och värmeväxlare.¹⁰

ESAB har totalt ca 6 700 anställda och år 2002 var den totala omsättningen 8.4 miljarder kronor.¹¹ Företaget tillverkar svetsutrustningar baserade på olika tekniker, bland annat metallbågsvetsning, plasmavetsning och motståndssvetsning. Kunderna finns i de flesta segment, exempelvis transport, skepps- och offshorevarv samt mekanisk industri som ägnar sig åt svetsning och skärning. Man tillverkar också relaterade produkter såsom skyddsutrustning, rökavledningsutrustning, gasbehållare, kablar samt produkter för automatiserad svetsning och skärning. En av de allra viktigaste produktgrupperna är förbrukningsmaterial för svetsning, d.v.s. svetstråd m.m.¹² (härefter benämnt förbrukningsmaterial).

ESAB bildades 1904 av Oscar Kjellberg som hade uppfunnit en metod för svetsning med elektrod.¹³ Redan 1912 inleddes en internationell expansion som fortfarande pågår. Företaget är organiserat i fem geografiska regioner, Europa, Nordamerika, Sydamerika, Indien, Asien/Pacific och har fabriker för produktion av förbrukningsmaterial och maskiner över hela världen.

⁷ Plogner, 2001, sid. 566

⁸ Ax, Johansson, Kullvén, 2001, sid 14

⁹ www.esab.com, 2003-11-26

¹⁰ www.charterplc.com, 2003-11-27

¹¹ www.esab.com, 2003-11-26

¹² Larsson, intervju 2003-11-27

¹³ www.esab.com, 2003-11-26

ESAB:s vision är att vara *”Den partner som professionella kunder föredrar att samarbeta med inom svetsning och skärning”*¹⁴. Företaget framhåller följande värderingar som styrande: integritet (att alltid tillämpa ärlighet, etik och integritet verksamheten), framgång (att alltid leta efter nya och bättre sätt att betjäna och hjälpa nya och befintliga kunder över hela världen), ledarskap inom kvalitet (att fastställa högsta standard för produkt- och processkvalitet inom vår bransch) och samarbete (att involvera samtliga anställda att sträva mot vår vision, tillämpa vår affärsidé och nå våra mål).

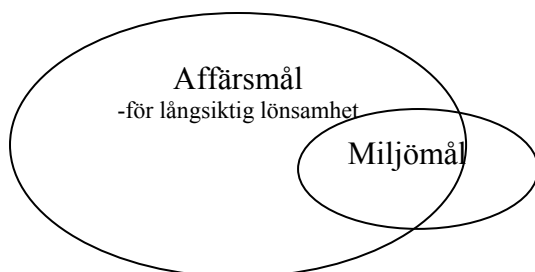
ESAB:s affärsidé uttrycks som *”att förse dess kunder med de mest kostnadseffektiva lösningarna för deras svets- och skärapplikationer. Genom ett tekniskt ledarskap, trovärdiga produkter och leveranser, och genom att fortsätta att förbättra våra processer, ska vi tillfredsställa kunder, anställda, delägare och samhället.”*¹⁵

1.2 Problem

1.2.1 Problemområde

Problemområdet omfattar de svårigheter som kommer ur målkonflikter som uppkommer mellan miljömål och affärsmål i företag. Dessa blir tydliga i arbetet med ett miljöledningssystem och måste därmed överkommas.

Samma grundläggande konflikt mellan lönsamhet och miljömåls uppfyllande uppkommer på olika nivåer i företaget och måste behandlas utifrån de premisser som gäller på respektive nivå. I ett väl fungerande företag bryts de övergripande målen ner i delmål längre ner i företaget. Beslutsfattare på olika nivåer har dock olika perspektiv och problem kan uppstå med anledning av detta.



Figur 1: Förhållandet mellan affärsmål och miljömål

1.2.2 Problemformulering

Hur har ESAB hanterat konflikten mellan miljömål och affärsmål samt vilka orsaker ligger bakom de handlingsalternativ man valt? Hur skiljer sig hanteringen av denna konflikt på olika nivåer inom organisationen och vilka orsaker kan man se till detta?

¹⁴ www.esab.com, 2003-11-26

¹⁵ Ibid. 2003-11-26

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa hur ett företag arbetar med olika miljömål i förhållande till sina affärs mål och vilka orsaker det finns till detta. Genom att undersöka vilka relationer som råder mellan företagets miljömål och affärsmässiga mål kommer uppsatsen att ge exempel på vilka problem som uppstår vid utformandet och genomförandet av målen samt hur företaget hanterar dessa problem.

1.4 Avgränsningar

Fallstudien avser de delar av ESAB som omfattar den svenska produktionen av förbrukningsmaterial. Utgångspunkten är ESAB Perstorp samt den verksamhet inom ESAB:s huvudkontor som berör miljöarbetet för denna produktion vilket ger ett nerifrån och upp-perspektiv. Genom detta perspektiv blir den brittiska koncernmodern en extern intressent i form av ägare och även andra företag inom ESAB utgör med detta perspektiv externa parter.

Industriell verksamhet kan ses ur olika perspektiv. Man kan se på en verksamhet utifrån företaget som sådant. Man kan även se på verksamheten utifrån vad som omfattas av hela värdekedjan, det vill säga från råvara till försäljning till konsument. Vi har valt att utgå ifrån det miljöarbete som sker inom ramen för företagets miljöledningssystem. Detta innebär att om miljöledningssystemet omfattar relationerna med leverantörer eller livscykelanalyser för produkterna kommer vi att behandla dessa frågor.

Studien behandlar den nuvarande situationen inom företaget. Analys av historiska händelser och information kommer att behandlas i den mån det fortfarande är synbart i företagets verksamhet. Det föreligger därigenom ingen specifik tidpunkt efter vilken data används utan detta styrs av huruvida sådan data fortfarande är relevant.

Studien behandlar hur affärs mål och miljömål hanteras framför allt avseende organisation och formell styrning. Informell styrning genom företagskultur med mera påverkar också hur företagets miljöarbete utformas, men ligger utanför ramen för denna uppsats.

1.5 Begreppsförklaringar

Affärs mål: Företags mål att sträva efter långsiktig lönsamhet och de mer konkreta mål som har sitt ursprung ur detta.

Aktörer: Personer eller organisationer som är aktivt handlande vad gäller företagets miljöpåverkan.

Frikopplad fråga: En fråga som är oförenlig med andra mål vilken hanteras genom att separata strukturer och processer skapas, då målkonflikten hämmar den inre effektiviteten.

Hållbar utveckling: ”Varaktigt hållbar utveckling innebär att tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationers förmåga att klara sina behov.”¹⁶

Intressent: Individ eller grupp som har intresse av eller påverkas av organisationens miljöprestanda och/eller företagets affärs mål.¹⁷

Kopplad fråga: En fråga som är nära sammanbunden med företagets mål och strategi.

Ledningsstruktur: De strukturer som byggs upp i företag för att underlätta ledningens styrning mot företagets mål, så som rapportering, målformulering, implementering

¹⁶ Bergström S, Catasús B, Ljungdahl F, 2002, sid.12

¹⁷ ISO-14 000 standard 2000, sid. 27

Miljö: Omgivningar där företaget verkar, vilket omfattar luft, vatten, mark, naturresurser, flora, fauna, människan samt samspelet mellan dessa. I detta sammanhang sträcker sig omgivningen inifrån en organisation och ut till det globala systemet.¹⁸

Miljöaspekt: Delar av en organisations aktiviteter/verksamhet, produkter eller tjänster som kan inverka på miljön.¹⁹

Miljöledningssystem: Är den del av det övergripande ledningssystemet som omfattar organisationens struktur, planering, ansvar, praxis, rutiner, processer och resurser för att utveckla, införa, uppfylla, revidera och underhålla miljöpolicy. Det är ett verktyg för att organisera miljöarbetet i ett företag, en myndighet eller organisation. Det är en hjälp att fördela ansvaret, prioritera, kommunicera, följa upp och kontrollera insatserna för en bättre miljö.²⁰

Miljömål: Mål som upprättas av företag för att minska sin miljöpåverkan.

Miljöpåverkan: Varje förändring i miljön som helt eller delvis är resultatet av organisationens aktiviteter/verksamhet, produkter eller tjänster.²¹

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Uppsatsen fortsätter i kapitel 2 med en redovisning av undersökningens metod, vilket främst omfattar ansats och angreppssätt, urval, tillvägagångssätt, tillförlitlighet och generaliserbarhet samt källor.

I kapitel 3 ges den teoretiska referensramen. Denna omfattar en teoretisk grund för ledningsstrukturer, olika teorier om miljömålets förhållande till affärsmålen, en diskussion om miljö som expertfråga eller strategisk fråga, en teoretisk grund för olika drivkrafter för miljöarbete i företag samt en redogörelse av relevanta aktörer.

Därefter i kapitel 4 redovisas den empiri studien bygger på, vilken omfattar både skriftliga källor om ESAB:s ledningsstruktur (externa och interna rapporter) och de intervjuer som genomförts. För att vara tydlig följer redovisningen av denna empiri samma struktur som rapportens analys.

Analysen görs i kapitel 5 och är uppdelad i hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten, drivkrafter, samt förhållandet mellan ESAB:s miljömål och affärsmål.

Slutligen presenteras slutsatserna i kapitel 6. Först ges resultaten av analysen varefter en mer allmän diskussion förs utifrån dessa resultat.

¹⁸ ISO-14 000 standard 2000, sid. 26

¹⁹ Ibid. sid. 26

²⁰ <http://www.naturvardsverket.se/index.php3?main=/dokument/hallbar/ledning/ledning.htm>, 2003-12-02

²¹ ISO-14 000 standard 2000, sid. 26

2 Metod och material

I detta kapitel redovisas val av metod samt det material studien bygger på. Detta görs i olika avsnitt om ansats och angreppssätt, urval av företag och respondenter, tillvägagångssätt för studiens genomförande. Dessutom behandlas frågor om generaliserbarhet, validitet och reliabilitet. Slutligen ges en redogörelse för val av källor, både skriftliga och intervjuer, med källkritik.

2.1 Undersökningens ansats

Eftersom uppsatsens undersökningsområde är att fånga hanteringen av ett problem i arbetet med företagets mål, är upplevelsen av problemet hos de anställda centralt. Människors upplevelser av hur verkligheten ser ut är svåra att fånga i en positivistisk ansats, som bygger på formell logik och fakta som resultat av mätning. För denna uppsats syfte lämpar sig bättre en hermeneutisk ansats. Med en sådan ansats tolkar forskaren verkligheten för att få en helhetsbild. Hermeneutisk kan översättas med "tolkningslära". Forskaren försöker då förstå de bakomliggande faktorerna till personers handlande. En central förutsättning blir då att forskaren har möjlighet att förstå respondenten och att de talar samma "språk". En av de viktigaste skillnaderna mellan frågeundersökningar och samtalsintervjuer är den möjlighet till samspel – interaktion – mellan forskare och intervjuperson som samtalssituationen innebär.²² Ett användningsområde för samtalsintervjuer är om man vill undersöka hur människor själva uppfattar sin värld.²³

Uppsatsens undersökning har skett utifrån en hermeneutisk ansats. Med hjälp av djupintervjuer, telefonintervjuer och E-postkontakt har uppsatsförfattarna försökt att få en så djup förståelse av respondenternas upplevelse av målkonflikten mellan företagets miljömål och affärsmål som möjligt.

2.2 Undersökningens angreppssätt

Ett kvantitativt angreppssätt kräver mätbara variabler, som kan presenteras i form av siffror eller tabeller. Med ett sådant angreppssätt kunde uppsatsens problem ha formulerats som: hur många av företagets miljömål uppfylls i förhållandet till antalet affärsmål som uppfylls? Svaret på detta hade varit lätt att presentera, men hade haft andra problem, som t.ex. relevans. Det är svårt att hitta intressanta kvantitativa frågeställningar inom det valda ämnet. Uppsatsen har därför ett kvalitativt angreppssätt. Målsättningen är att beskriva, förstå och tolka ESAB:s miljöarbete. Information insamlas för att så djupt som möjligt få förståelse för strukturer och samband. Analysen syftar till att så autentiskt som möjligt återge dessa strukturer och handlingsmönster och placera dem i en teoretisk referensram.²⁴

Genom att välja att göra en fallstudie av ett företag vill uppsatsförfattarna undvika att skapa en konkurrenssituation, som hade kunnat uppkomma om respondenterna kände sig jämförda med ett annat företag. Detta antas ge öppnare och ärligare svar från respondenterna än vad en jämförande studie av flera företag skulle ge. Genom att göra en jämförande studie med flera företag hade sannolikt fler handlingsalternativ vad gäller undersökningsområdet framkommit.

²² Esiasson m.fl. 2002, sid. 279

²³ Ibid. sid. 281 f

²⁴ Holme, I.M och Solvang, B.K., 1991, sid 84 ff

Vid jämförelser av olika företag hade också nivåskattningar av de olika företagens hantering av miljömålen kunnat göras.²⁵

I valet mellan att använda sig av frågeformulär med styrda frågor vid intervjuerna eller att ställa öppna frågor och under rubriker till dessa har valet gjorts med hjälp av den danske psykologen Steinar Kvales resonemang om att en ”[e]n intervju vars syfte är att tolka de beskrivna fenomenens mening”²⁶ bör utgå från öppna frågor, eftersom intervjuaren inte från början bör veta vad han/hon vill ha för slags svar. I en intervju med styrda frågor är det mycket svårt att få fram de bakomliggande orsakerna eller attityderna till hur människor och organisationer handlar. I denna uppsats har intervjuerna utgått från intervjumallar med öppna frågor och respondenterna har låtit berättat fritt om det aktuella ämnet. Frågorna är något anpassade efter vilken position respondenten innehar i företaget. Alla frågeformulär är bifogade i bilaga 1-3.

Genom att djupintervjuerna har gjorts vid personliga möten med respondenterna har samtal lättare kommit till stånd än vid telefonintervjuer. Eftersom detta angreppssätt ger en tydligare helhetsbild och möjliggör en djupare bedömning av respondenternas svar undviks anpassade och tillrättalagda svar.

2.3 Urval

2.3.1 Urval av företag

Som tidigare nämnts är syftet att belysa förhållanden inom ett företag som i förhållande till sin bransch ligger långt framme avseende miljöanpassning. Vissa problem uppstår vid identifieringen av ett företag som faktiskt är långt framme och inte endast ger intrycket av att vara detta.

Eftersom det finns ett visst marknadsföringsvärde i att presentera sig som miljöanpassad²⁷ torde företag som arbetar med miljöfrågor också redovisa sitt arbete. Man kan göra antagandet att de företag som presenterar sig som långt framme i framträdande fora därigenom har satt sig under press att faktiskt försöka arbeta med frågorna mer aktivt än vad andra företag behöver göra.

Urvalet utgår därför från de företag som förbundit sig att miljöredovisa enligt GRI:s principer. Eftersom GRI har stöd av FN/UNEP, näringslivsorganisationer, representanter från redovisningsnäringslivet och så vidare²⁸ är bedömningen att GRI har en tillräckligt stark status för att de anslutna företagen ska ha en seriös hållning både avseende redovisningen och miljöarbetet som sådant.

Det finns för närvarande endast 13 svenska företag som är anslutna till GRI och redovisar enligt deras principer.²⁹ Ett kriterium för det valda studieobjektet är att det arbetar med ett miljöledningssystem eftersom detta är en förutsättning för att ligga i framkant vad gäller miljöanpassning. Alla dessa 13 företag arbetar helt eller delvis med ISO 14000 som miljöledningssystem. Av dessa företag valdes ett som är lagom stort med tanke på uppsatsens tidsram och som har möjlighet att ställa upp under den aktuella tidsperioden. Med tanke på syftet är det inte nödvändigt att vårt undersökningsobjekt ska vara det mest miljöanpassade

²⁵ Esiasson m.fl. 2002, sid. 149 f

²⁶ Kvale 1997, sid. 13

²⁷ Pujari D., Wright G. och Peattie K., 2003

²⁸ www.globalreporting.org, 2003-11-26

²⁹ Ibid.2003-11-26

företaget, utan endast att det ska vara bland de främsta företagen. ESAB är ett företag som uppfyller alla dessa kriterier och som följaktligen har valts för denna fältstudie.

2.3.2 Urval av respondenter

Svårigheterna med att välja ut respondenter är att det inte går att veta vilka personer som har information om undersökningsområdet innan intervjuerna är gjorda. För att välja får en bedömning göras av hur troligt det är att personen har information om undersökningsområdet. Indikationer på detta är bl.a. vilken befattning de innehar i företaget och hur länge de har innehaft befattningen.

För att få information om miljömålen, deras ursprung och behandlingen av dem ansågs miljöchefer och miljösamordnare vara troliga informationsbärare. Vad gäller affärsmålen ansågs fabrikschefen utgöra den mest troliga informationsbäraren. Att också intervju en anställd bestämdes eftersom de kan sägas utgöra målet för policybeslut och implementation i ett företag. Att få del av de anställdas upplevelser är alltså väsentligt för att få förståelse för implementationen och upplevelsen av målen och måluppfyllnad i företaget.

2.4 Tillvägagångssätt

För att komma åt motsättningarna mellan affärsmålen och miljömålen behövs en kartläggning av processerna som ligger bakom utformningen av miljömålen inom den svenska delen av verkstadsföretaget ESAB. Därför har den första tiden av arbetet använts till att samla och läsa information om företaget som studeras. Genomgång har gjorts av externt såväl som internt material, som bl.a. har tillhandahållits av företaget. Parallellt har en genomgång av vetenskaplig litteratur inom området gjorts. Urvalet av litteratur har gjorts från flera synvinklar, närhet till ämnet, vetenskaplighet. Teorierna ska ge en grundförståelse av problemet och en teoretisk ram att tolka resultatet av intervjuerna med.

Intervjuerna med personer i ledande ställning på koncernnivå och dotterbolagnivå har inriktats på att få förståelse för hur man inom företaget tagit fram verktyg för att nå miljömålen, hur man har skapat system för uppföljning av målen, vilka dessa verktyg är samt hur man gör uppföljningen. Personerna har även fått koppla detta till upplevelser av problem som uppkommit under processen och hur de har löst dessa svårigheter.

Vid behandlingen av intervjumaterialet uppkom vissa mindre problem. Ljudupptagningarna från de två första intervjuerna var av så dålig kvalitet att det var omöjligt att göra transkriptioner av dessa intervjuer. Uppsatsförfattarna tog därför och gjorde noggranna minnesanteckningar av intervjuerna direkt efter intervjuerna avslutats. De tre sista intervjuerna är gjorda med fungerande ljudupptagning och därmed finns också transkriptioner av dessa intervjuer. I uppsatsen presenteras varje intervju under tre rubriker, för att underlätta för läsaren, ledningsstrukturens påverkan, drivkrafter och vad görs och vad görs inte. Intervjusvaren har därför flyttats till den rubrik där det bäst passar in. Eftersom svaren inte ska bli förvrängda mot vad respondenterna verkligen sa, kan det i vissa fall förefalla som om intervjusvaren inte riktigt passar in under rubriken. Detta har varit en avvägning mellan läsbarhet och korrekt återspeglning av intervjusvaren.

2.5 Undersökningens trovärdighet och generaliserbarhet

2.5.1 Validitet

Den här uppsatsen utgår ifrån antagandet om en målkonflikt mellan ett företags affärsmål och dess miljömål. Undersökningen gäller alltså inte målen i sig utan den konflikt som antas uppstå vid utformningen av målen och åtgärder för att nå de uppsatta målen. Ett problem som uppstår vid här sortens empiriska undersökningar är överensstämmelsen mellan de teoretiska begreppen och de empiriska undersökningsinstrumenten, den s.k. begreppsvaliditeten.³⁰

Då empirin i denna uppsats består av att undersöka företagets offentliga, publicerade, externa och interna handlingar samt djupintervjuer med personer inom företaget kan bedömningen av validiteten utgå ifrån detta val och behandlingen av de empiriska fakta som framkommit.

Källorna i den empiriska delen är valda på grund av att det troligen inte finns andra slags källor med kunskap om undersökningsobjektet. Det kan därför anses att den operationella nivån ligger ganska nära den teoretiska nivån i detta fall och att begreppsvaliditeten ur detta perspektiv kan anses vara relativt god.³¹ Frågan är om det med hjälp av dessa källor går att fånga det som är uppsatsens kärna, alltså hur konflikten mellan de olika målen ser ut och hur den behandlas. Problemen med att få fram den verkliga situationen kan delas in på följande sätt.

2.5.2 Generaliserbarhet

De handlingsalternativ som finns i en viss situation är begränsade. Att det finns en konflikt mellan affärsmålen och miljömålen gör att företag, som har dessa mål, hamnar i en situation med ett begränsat antal alternativa lösningar. Uppsatsens intentioner är enbart att dra slutsatser i det undersökta företagets verklighet. För att kunna dra några slutsatser om hur det är på andra företag i andra branscher bör det göras undersökningar på flera företag. Men konflikten i sig finns i många företag och de möjliga handlingsalternativen är generella. De konsekvenser som företagets val ställer det inför bör därför beaktas av andra företag, som gör liknande val i styrningen av miljömålen kontra affärsmålen.

2.5.3 Reliabilitet

I tolkande undersökningar kan reliabiliteten utgöra ett problem eftersom verkligheten inte mäts objektivt utan forskarens erfarenheter och uppfattning om verkligheten påverkar tolkningen av undersökningsobjektet. Uppsatsen kan i detta hänseende brista i reliabilitet. Misstolkningar av svar och subjektiva bedömningar är alltid en risk, särskilt när antalet intervjuer är så begränsade, som den är i den här uppsatsen.

Eftersom intervjuerna har bestått av öppna frågor och öppna frågeformulär är det möjligt att frågor har ställts som kan anses som ledande. Författarna har tagit ställning till detta vid användandet av intervjumaterialet i uppsatsen och bedömt svar för svar. Bedömning av detta går att göra genom att lyssna på ljudupptagningar av tre av intervjuerna. Ljudupptagningar eller transkriptioner av dessa kan på begäran utlämnas av författarna.

Då undersökningen är gjord under en begränsad tid i företaget är det svårt att avgöra hur lik en undersökning av samma företag, av samma forskningsområde och av andra författare, skulle bli eftersom tiden förändrar företaget liksom den förändrar idéer och arbetssätt.

³⁰ Esiasson m.fl. 2002, sid. 62

³¹ Ibid. sid. 63

Respondenterna är valda som representanter för olika nivåer i företagets organisationsstruktur. Ett problem med att välja ut respondenter är att det inte går att veta hur representativ just den personen som valts är för det den representerar. Ett annat problem kan vara att respondenten inte säger hur det egentligen är under intervjun p.g.a. att han/hon vill vara lojal med företaget och därför inte påtala svårigheter utåt, eller att han/hon inte är insatt i hur det är. Ytterligare ett problem är att den här uppsatsen är gjord under en tidsperiod på tio veckor. Möjligheten att kartlägga hela organisationens behandling av den aktuella målkonflikten är begränsad. Dessa är alla problem som minskar reliabiliteten i uppsatsen.³² Om vi hade kunnat göra fler intervjuer är det möjligt att ytterligare kunskap skulle kunna ha fångats. Men uppsatsen kan ändå anses visa de stora dragen av vad som händer inom ESAB:s miljöledning.

2.6 Källor

2.6.1 skrivna källor

Vid val av källor ska hänsyn tagas till närhet till ämnet, äkthet, oberoende, samtidighet och tendens.³³ Det som har varit svårast att kontrollera har varit tendenser. Denna undersökning är gjord utifrån intervjuer som är samtida, i förhållande till litteraturen som inte är samtidig. Är de resultat som den här uppsatsen visar skillnader i tendenser i förhållande till litteratur som beskriver verkligheten för tio år sedan? Nej, resultatet av denna uppsats har allt för snävt undersökningsområde för att visa tendenser inom området. Även stora undersökningar inom området är ofta gjorda på liknande sätt som denna. Detta gör att de får samma, om än mindre, svårigheter vad gäller reliabilitet. Äktheten och samtidigheten har kontrollerats av de tidskrifter där artiklarna är publicerade. Uppsatsförfattarna har här litat på att alla lämnade uppgifter av tidskrifterna och de akademiska databaserna stämmer, då detta skulle bli för svårt att kontrollera på egen hand.

För att tydliggöra resonemanget i uppsatsen har det i de inledande kapitlen använts vissa grundböcker i ämnet företagsekonomi och även inom vissa andra vetenskaper. Dessa böcker kan inte anses vara vetenskapligt granskade, men författarna till böckerna har alla vetenskaplig bakgrund. Uppsatsförfattarna har i dessa fall bedömt att resonemanget är så allmänt accepterat att det snarast skulle kunna beskrivas som ett paradig.

Vid beskrivningen av den teoretiska referensramen har främst vetenskapliga artiklar använts för att beskriva vetenskapsvärldens nuvarande ställning vad gäller det aktuella ämnet. Uppsatsförfattarna har här velat ge exempel på flera olika ställningstaganden i forskarvärlden då det finns olika syn på hur problemet bör eller kan hanteras. Alla artiklar som har använts är publicerade i vetenskapligt granskade tidskrifter. Även en publikation av B. Catusús doktorsavhandling har använts som utgångspunkt för beskrivningen. Samme författare står också för boken "Miljöredovisning" som också använts. Denna bok har dock lägre vetenskaplighet eftersom den inte är vetenskapligt granskad, men med hänsyn till författarnas vetenskapliga bakgrund och ämnets likhet till författarens doktorsavhandling har uppsatsförfattarna valt att även använda sig av denna källa.

Internetkällor har använts på olika sätt. Viss information som är hämtad från Internet kan räknas som primärinformation. Detta gäller t.ex. ESAB:s vision och affärsidé, som är hämtad från ESAB:s officiella hemsida, och ISO-standardens utseende, som är hämtad från ISO:s officiella hemsida. För det andra har Internetkällorna använts för att styrka tendenser och trender. Som exempel på detta kan nämnas Greenpeaces officiella hemsida.

³² Esiasson m.fl. 2002, sid. 67

³³ Ibid. sid. 304

För att komma företaget så nära som möjligt och kunna beskriva dess verklighet så autentiskt som möjligt, så har alltså företagens egna dokument använts. Som objektiva källor har dessa mindre värde, men de säger mycket om företagens interna verklighet och vad de vill kommunicera till sina anställda och till sina kunder. Allt material som är gjort för externa läsare, utanför bolaget, kan också ses som marknadsföring av företaget och till sin natur till väldigt liten grad uppvisar några interna konflikter. Interna papper som är till för intern kommunikation inom bolaget har inte den sortens ”censur”, men med dem är risken att det som verkligen är viktigt, ur uppsatsens perspektiv, inte står med. Det är helt enkelt det som hände innan papperet skrevs som skulle ha varit intressant att undersöka.

2.6.2 Intervjuer

Intervjuerna innehåller till stor del primärdata. Respondenternas förhållande till måluppfyllelsen i företaget, deras upplevelse och attityd, men de innehåller också sekundärdata om budgetprocesser, vilka mål som har uppställts och hur uppföljningen har gått till. Även sekundärdatan har använts i uppsatsen och bara viss del av denna har kontrollerats mot andra källor, så som mötesprotokoll eller kontrollfrågor till ytterligare personer med information om ämnet. Att detta inte har gjorts av allt material har berott på tidsbrist och svåråtkomlighet.

Intervjuerna har dokumenterats med hjälp av ljudinspelningar, men på grund av tekniska missöden blev inspelningen av de två första intervjuerna otillfredsställande. Dessa intervjuer är dock dokumenterade genom minnesanteckningar under intervjuens gång och direkt efter intervjun. Av de intervjuer som blev inspelade finns transkriptioner av inspelningarna, som kan lämnas ut av uppsatsförfattarna vid förfrågan.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel innehåller den teoretiska referensram som ligger till grund för studien i form av företagsekonomiska modeller och teorier. I avsnittet om ledningsstrukturer behandlas de allmänna teorier kring styrning och organisation av företag med mera som analysen utgår ifrån. I avsnittet om förhållandet mellan miljömål och affärsmål behandlas teorier om möjliga konflikter mellan dessa slags mål. Miljö som expertfråga eller strategisk fråga behandlar olika utgångspunkter i hur man arbetar med miljö i företagen. Avsnittet om drivkrafter behandlar vissa teorier om varför man arbetar med miljö. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om vilka aktörer som är relevanta för studien.

3.1 Om ledningsstrukturer

Eftersom ett företags ledningsstruktur påverkar företagets hantering av miljömålen i förhållande till andra mål bör ledningsstrukturen beskrivas och kopplas till teorier inom området. Ledningsstrukturerna påverkar också på vilken nivå inom företaget frågorna diskuteras och beslut fattas.

Vilket mål har ett företag? Denna fråga har varit föremål för omfattande diskussioner inom det företagsekonomiska ämnet.³⁴ Ingen teori ger något entydigt svar och olika modeller har presenterats, bland andra den neoklassiska företagsekonomins vinstmaximeringsmodell, olika företagsledarmodeller och intressentmodeller samt Herbert Simons satisfieringsmodell. Gemensamt för dessa modeller är dock att de erkänner långsiktig lönsamhet som ett grundläggande mål för företag. Inom företagen kan dock många mål förekomma vilka i vissa fall kan vara motstridiga.³⁵ Detta utvecklas närmare i avsnitt 3.3 (Miljö som expertfråga eller strategisk fråga). Eftersom företagets omgivning är föränderlig förutsätts att företagen anpassar sig till de nya krav som uppstår.³⁶



Figur 2: Från vision till konkret styrning³⁷

³⁴ Ax, Johansson, Kullvén, 2001, sid. 35 ff

³⁵ Catasús och Lundgren, 1999, sid. 165

³⁶ Porter, M.E och van der Linde, C, 1995

³⁷ Ax, Johansson, Kullvén, 2001, sid. 61

En vision kan spela flera roller för ett företag.³⁸ Den ska ge vägledning åt företagets strategier, den kan bevara kärnan i företagets affärsidé och den kan ge inspiration och riktning inom organisationen genom att förmedla ett meningsfullt syfte som går utöver vinstmaximering.³⁹

Affärsidén ska beskriva på vilket sätt företaget ska utvecklas och tjäna pengar på sin vision. Den ska också visa hur företaget skiljer sig från andra företag och vad företaget bör ägna sig åt.⁴⁰

Affärsidén bryts sedan ner till en långsiktig plan, en strategi, för hur företaget ska uppnå sin affärsidé.⁴¹ Strategin bryts i sin tur ner i mer konkreta och mer kortsiktiga mål i verksamhetsplaneringen. Dessa ska vara mätbara och uppnåbara mål som verksamheten kan styras mot. Det är då vanligt att tala om t.ex. produktionsstyrning, lagerstyrning, marknadsstyrning och ekonomistyrning. Ekonomistyrning kallas de mål som är styrda mot ekonomiska mål och dess traditionella styrmedel utgörs av budgetering, produktkalkylering och internredovisning.⁴²

De verktyg som finns för att styra ett företag kan indelas i val av organisation samt formell respektive informell styrning.⁴³ Genom att välja en viss organisation och fördela ansvaret inom denna ges en inriktning i verksamheten. Även den informella styrningen i form av företagskultur m.m. påverkar verksamhetens inriktning.

Bland större svenska företag är det vanligt att arbeta med budget som styrmedel.⁴⁴ En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation, om ekonomiska konsekvenser för en kommande period.⁴⁵ Det finns tre slag av huvudbudgetar, resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterat balansräkning.⁴⁶ Dessa bygger på ett antal delbudgetar såsom projektbudget, investeringsbudget, omkostnadsbudget o.s.v.

Budgetar kan ha olika syften och roller.⁴⁷ Exempel på detta är prognos och planering av verksamheten, resursfördelning mellan enheter och aktiviteter, samordning mellan företagets olika enheter, ansvarsfördelning, informationsspridning inom företaget, motivation för medarbetarna samt kontroll, uppföljning och utvärdering av verksamheten. Budgetar kan också ha roller som inte är avsedda och det förekommer kritik mot användningen av budgetar.

Följande är exempel på den kritik som framförts.⁴⁸ Budgetar verkar konserverande genom att man kanske håller kvar vid budgeten trots att förutsättningarna för verksamheten förändras. Budgeten låser därmed fast organisationen vid ett visst agerande. Budgetar verkar också suboptimerande och leder till ett internt politiskt spel om resurser. Utöver det faktum att budgetarbetet är arbetsamt i sig läggs fokus på att förbättra situationen för den egna enheten. Exempelvis kan investeringar göras endast för att inte budgetmedel för kommande år ska gå förlorade. Budgetåret har väldigt lite med hur verksamheten bedrivs. Verksamheten sker kontinuerligt, men en indelning i budgetår kan leda till att investeringar med mera sker när det budgetmässigt är lämpligt snarare än när det är verksamhetsmässigt befogat. Enligt Kaplan

³⁸ Aaker, 2001, sid. 26 f

³⁹ Ax, Johansson, Kullvén, 2001, sid. 61

⁴⁰ Ibid. sid. 61

⁴¹ Ibid. sid. 60 f

⁴² Ax och Johansson, 2001, sid. 12

⁴³ Ax, Johansson, Kullvén, 2001, sid. 68 ff

⁴⁴ Ibid. sid. 496

⁴⁵ Ibid. sid. 369

⁴⁶ Ibid. sid. 385

⁴⁷ Ibid. sid. 374

⁴⁸ Ibid. sid. 497 f

och Johnsson produceras redovisningsinformation för sent, i för aggregerad form och för snedvriden för att vara relevant för planering och uppföljning.⁴⁹

Styrning avser bland annat att förändra organisation och verksamhet i linje med förändrade krav. Förändringar kan omfatta många faktorer såsom organisation, styrsystem, kultur, tillverkningsprocesser, teknologi med mera. Det är möjligt att se på förändring enligt olika synsätt.⁵⁰ Lewins modell för upptining, förändring och nedfrysning har haft stort genomslag, men bedöms vara mindre relevant i en allt mer dynamisk och föränderlig värld. En sådan värld beskrivs bättre av metaforen ”white waters”, som innebär att företag anpassar sig kontinuerligt i en snabbt föränderlig värld. Förändringar möts ofta av motstånd.⁵¹ Det är framför allt tre skäl till detta, förändringar ersätter kända förhållanden med osäkerhet och oro, det finns en rädsla att individer förlorar vad de har erhållit samt att individer upplever att förändringarna är i strid med organisationens intressen. Det senare kan vara positivt för organisationen under förutsättning att motståndet yttrar sig som positiv kritik. Motstånd som inte blir hanterat kan dock försvåra organisationens verksamhet.

3.2 Miljömålets förhållande till affärsmålen

Flera forskare har undersökt miljöhänsyn i förhållande till lönsamhet inom företag och forskarna har olika sätt att se på hur dessa förhåller sig till varandra. Deras olika utgångspunkter leder till olika sätt att hantera målkonflikten. För att kunna tolka orsakerna till ESAB:s miljöarbete görs en genomgång av dessa teorier.

Porter anser att det inte är någon inbyggd motsats mellan att vara konkurrenskraftig som företag och att ha en tydlig miljöstrategi. Företag ställs hela tiden inför nya utmaningar och nya förhållanden i världen. Att miljölagstiftningar och kundernas preferenser ändras är inte speciellt för miljöfrågor, utan en del av en föränderlig omvärld, som företag har att anpassa sig till. När intressenterna har miljökrav är det enda ett företag kan göra att anpassa sig efter dessa krav, annars passar inte företaget på marknaden, hävdar Porter.⁵² 1994 kom N. Walley och B. Whitehead med ett inlägg i debatten om miljömålets förhållande till affärsmålen som vände sig mot Porters tolkning av verkligheten.⁵³ De anser att det eftersträlvade målet hos företag att hitta ”win win situations” är blåögt. Det är mycket liten del av miljöarbetet som går att genomföra och samtidigt göra vinst på det, ur företagets synvinkel, anser Walley och Whitehead. Företag måste öppna ögonen och inse att miljöarbete kostar pengar. Företag som vill göra miljöförbättringar bör göra detta så effektivt som möjligt, anser Walley och Whitehead. De bör därför ha blicken mot vad som ger den bästa effekten på miljön för de pengarna det kostar. Detta skulle leda till den mest ekonomiska miljöhänsynen, enligt Walley och Whitehead.

M. Cohen och S. Konar visar i sin studie att marknadsvärdet på börsnoterade bolag ökar signifikant vid en reduktion av användningen av miljöfarliga ämnen. Cohen och Konar har två alternativa förklaringar på detta fenomen, antingen bryr sig aktieinvestorer om miljöinsatserna som företaget gör och företaget belönas genom en högre värdering eller så kan den minskade användning av miljöfarliga ämnen vara en god indikator på gott ledarskap, och det är det som aktiemarknaden värderar högt.⁵⁴

⁴⁹ Johnson, T och Kaplan, R, 1987

⁵⁰ Robbins, S & Coulter M, 2002, sid. 340 f

⁵¹ Ibid. sid. 345 f

⁵² Porter M.E. och van der Linde C., 1995, sid. 120

⁵³ Walley, N och Whitehead, B, 1994.

⁵⁴ Cohen M. och Konar S., 2001, sid. 289

Enligt N Brunsson skiljer sig ofta vad individer och organisationer säger, beslutar och hur de sedan handlar. Han kallar detta för hyckleri, en skillnad mellan en persons uttalade moraluppfattning och dess handlande. Brunsson definierar ordet dock lite bredare och anser inte att det måste vara så att det sagda behöver vara ”bättre” än handlingen, men de skiljer sig åt.⁵⁵ För externa intressenter är det ofta lättare att komma i kontakt med det sagda och det beslutade än vad det är att komma i kontakt med handlingen som sedan följde. Brunsson menar att hyckleriet kan vara ett sätt att lösa konflikter i organisationer. Genom att säga en sak men sedan handla på ett annat sätt kan handlingar bli möjliga i organisationen som aldrig hade blivit av om de var omtalade innan handlingen genomfördes.⁵⁶ Hyckleriet kommer sig ofta av att det sagda, beslutade och handlingen sker vid tre olika tidpunkter och kontexten skiljer sig åt vid dessa tidpunkter.⁵⁷ Hyckleriet avslutas i och med att: beslutet verkligen genomförs, organisationen eller personen tar avstånd från det som tidigare är sagt eller beslutat, eller att ett nytt beslut fattas som stämmer överens med handlingen.⁵⁸

3.3 Miljö som expertfråga eller strategisk fråga

Miljöfrågor och andra specifika frågor kan hanteras på olika sätt i företag. En kategorisering av hur hanteringen av dessa struktureras är att dela in dem i expertfrågor och strategiska frågor.⁵⁹ Beroende på om frågan hanteras som en expertfråga eller strategisk fråga får den olika dignitet inom företaget.

Med miljö som expertfråga menas att frågan hanteras av miljöavdelningar eller av miljöchefer och inte berör övriga i organisationen särskilt starkt. Ansvar kan inte utkrävas internt, och redovisningen är ofta ackumulerad till företagsnivå. Genom att skapa särskilda enheter som hanterar miljöfrågor hoppas ledarna för den affärsmässiga verksamheten att bli av med de problem som miljöhanteringen utgör.⁶⁰

Med miljö som strategisk fråga däremot har i princip alla ansvar för att miljöhänsyn tas i alla delar av organisationen och i all verksamhet.⁶¹ Miljöredovisningen ingår i företagets kontinuerliga styr- och uppföljningssystem och syftar till att stärka ett miljömedvetet internt ledarskap. Detta innebär att förhållandet att en fråga omfattas av ett längre tidsperspektiv inte styr huruvida den ska ses som strategisk. Inte heller styrs detta av frågans betydelse för verksamheten utan det avgörs i stället av hur frågan behandlas inom organisationen. Oavsett om miljöfrågorna hanteras som en expertfråga eller en strategisk fråga uppkommer frågeställningen hur de hanteras på olika nivåer i organisationen.

För att en enhet ska bli ISO 14000-certifierad ska miljöfrågan vara integrerad i enhetens hela verksamhet. Detta innebär enligt definitionen ovan att den utgör en strategisk fråga. ISO 14000 utgår dock ifrån en eller flera avgränsade enheter. Det är därmed möjligt att endast certifiera delar av en koncern, till och med avgränsade enheter inom ett företag.⁶²

Utifrån Brunssons teorier ser Catasús att organisationer i allmänhet har många olika mål.⁶³ När dessa mål är oförenliga och motstridiga hämmas den inre effektiviteten. Detta hanterar organisationer genom att skapa olika strukturer och processer för de olika målen. Denna

⁵⁵ Brunsson, 2003, sid. 202

⁵⁶ Ibid. sid. 206

⁵⁷ Ibid. sid. 202

⁵⁸ Ibid. sid. 216 ff

⁵⁹ Bergström S, Catasús B, Ljungdahl F, 2002, sid. 34-36

⁶⁰ Catasús 2001, sid. 74

⁶¹ Bergström S, Catasús B, Ljungdahl F, 2002, sid. 34-36

⁶² ISO- 14000 standard, 2000, sid. 28 ff

⁶³ Catasús och Lundgren, 1999, sid. 165

uppdelning benämns i det följande, i linje med teorin, som frikoppling. Processerna kan beskrivas som ”rituals of double talk” där processerna blir viktigare än resultatet.⁶⁴ Frikoppling är dock inte ett svart eller vitt fenomen. Catasús anför att det finns krafter inom företag som verkar både för en koppling och för en frikoppling av miljöfrågorna. Vissa delfrågor kan därmed hanteras kopplade samtidigt som andra är frikopplade.

I grunden innebär med detta resonemang att en strategisk fråga är kopplad till verksamheten i stort. En expertfråga utgör däremot en fråga som hanteras mer frikopplat från verksamheten, vilket ställer större krav på de individer som ansvarar för frågan för att resultat ska uppnås.

3.4 Drivkrafter för miljöarbete i företag

För att förstå de bakomliggande orsakerna till ESAB:s hantering av målkonflikten är det viktigt att analysera vilka drivkrafter som dels påverkar företaget, dels påverkar dess beslutsfattare.

En modell som behandlar motiv till varför individer och organisationer agerar som man gör är Svante Beckmans 4N-typologi⁶⁵ vilken kort beskrivs nedan.

	Motiv primärt inifrån företaget		
Motiv vilande på en idé om ett egenvärde	NÖJE	NYTTA	Motiv vilande på konsekvenser
	NORM	NÖD	
	Motiv primärt utifrån företaget		

Figur 3: motiv till agerande

Nöje innebär att handlingen i sig medför en vinst, vilket gör att motiv egentligen inte behöver formuleras. Drivkrafter utgår från krafter inom företaget. Normer är de faktorer som mer eller mindre omedvetet styr handlandet, vilket gör att inte heller dessa motiv brukar formuleras. I huvudsak baseras normer på faktorer utanför företaget, såsom etablerade förebilder. Nyttan grundar sig på vad handlandet leder till för fördelar utifrån företagets perspektiv, och nöd omfattar motiv för att undvika att en viss konsekvens drabbar företaget.

Motiven för handlande hamnar sällan endast i ett av de ovan angivna fälten utan omfattas ofta av flera fält. När det gäller vad som företag redovisar som motiv speglar detta vad företaget anser vara det viktigaste att presentera.⁶⁶

Utöver motiv för enskilda handlingar kan vissa krafter påverka organisationers utveckling i olika riktningar. Det finns enligt Lars Strannegård krafter som verkar för att organisationer blir allt mer likformiga.⁶⁷ Han refererar till DiMaggio och Powell vilka har delat in krafterna i tre kategorier, formella och informella krav (coersive pressure), kulturella influenser (normative pressure) samt andra organisationer som verkar framgångsrika (mimetic pressure).

⁶⁴ Catasús och Lundgren, 1999, sid. 166

⁶⁵ Bergström S, Catasús B, Ljungdahl F, 2002, sid. 29 ff

⁶⁶ Ibid. sid. 34

⁶⁷ Strannegård, 1999, sid. 223

Denna indelning är dock inte absolut, exempelvis behöver yrkesgrupper inte enbart agera utifrån sina normer utan kan också följa goda exempel. Strannegård anger ytterligare en kraft som påverkar en organisations utveckling, nämligen organisationens egna erfarenheter (automorphism). Denna torde dock i sig inte verka för att göra organisationer mer likformiga.

Som exempel på formella och informella krav ges lagkrav och påtryckningar från intresseorganisationer. Kulturella influenser täcker bl.a. utvecklandet av en yrkesroll för miljöchefer och Strannegård behandlar här bl.a. rekryteringen av miljöansvariga. Vad gäller att följa framgångsrika exempel beskriver Strannegård ett exempel där ett företag deltar i Ingenjörsvetenskapsakademins (IVA) projekt för att lära av andras erfarenheter.

Ett företag som ska hantera miljöfrågorna kan antingen välja ett internt fokus eller acceptera att miljöpåverkan är relaterad till alla steg i en produkts livscykel.⁶⁸ Det senare alternativet förutsätter samarbete mellan olika aktörer vilket kan leda till en interorganisationell miljöstyrning. Knut Sinding anför att formen ett sådant samarbete tar sannolikt skiljer sig åt med hänsyn till graden av fysiskt utbyte och kostnaderna för att skapa och upprätthålla relationer mellan aktörerna. Såväl ett internt som ett externt fokus har både för och nackdelar. Ett internt fokus är lättare att styra, men sådana åtgärder leder med tiden till minskande avkastning. Ett externt fokus erkänner systemkaraktären i miljöproblemen. Det finns dock hinder för att anta ett sådant fokus. Sinding anger att de krafter som strävar mot likformighet i organisationer, enligt DiMaggios och Powells teorier, kan utgöra sådana hinder.

Sinding har gjort en indelning av olika former av organisationsöverskridande miljöstyrning utifrån dess påverkan av transaktionskostnader och av graden av fysiskt utbyte.⁶⁹ Indelningen omfattar livscykelanalyser (LCA), livscykelorienterad miljöstyrning (LCOEM), återvinningssystem samt industriell ekologi.

Livscykelanalyser innebär att företagen gör studier av dess produkters påverkan från råvara till avfall/återvinning.⁷⁰ Det är dock inte nödvändigt att informationen från dessa studier påverkar företagets handlande. Studierna baseras traditionellt på information i databaser med genomsnittsvärden. Att ta fram informationen kan vara kostsam, men när detta är gjort är marginalkostnaden låg.

Skillnaden mot en livscykelorienterad miljöstyrning är inte knivskarp.⁷¹ Informationen som används avser snarare enskilda produktionsanläggningar än genomsnitt för tillverkning i allmänhet. Sinding anför att denna ansats medför ökad informationskostnad, men också ökat fysiskt utbyte genom återvinning.

Generella återvinningssystem, exempelvis för konsumentvaror, har fördelen att de har låga inträdeskostnader.⁷² En breddning av vad som ska återvinnas skapar behov av mer specialiserade återvinningssystem vilket ökar kostnaderna. Här närmar man sig vad som betecknas som industriell ekologi.

Termen industriell ekologi relaterar till systemsynen inom ekologi, i vilken all materia följer ett kretslopp och endast återvinningsbar energi tillförs utifrån.⁷³ Sinding framhäver att transaktionskostnaderna blir höga, liksom att graden av utbyte av material och avfall är högt. Det kan enligt Sinding upplevas som oöverstigligt att nå stadiet industriell ekologi. Man kan dock se utvecklingen som en gradvis process via de ovan nämnda kategorierna.

⁶⁸ Sinding, 1999, sid. 207 ff

⁶⁹ Ibid. sid. 217-219

⁷⁰ Ibid. sid. 217

⁷¹ Ibid. sid. 217

⁷² Ibid. sid. 218

⁷³ Ibid. sid. 218

3.5 Vilka är aktörerna?

Interna och externa aktörer påverkar ESAB:s agerande. Genom intressentmodellen ges en bild av vilka dessa aktörer är och på vilket sätt de kan påverka miljömålen och affärsmålen.

I företagets hantering av miljöfrågor är miljöchefen en av huvudaktörerna anser Bino Catasús i inledningen till sin doktorsavhandling.⁷⁴ Han menar att miljöchefens huvuduppgift är att koppla ihop företagets miljömål med dess affärsmål. Beroende på vilken ställning miljöchefen har i företaget får miljöfrågor olika stor påverkan på företagets beslut. För att stärka sin roll och sin frågas roll, i företaget behöver miljöchefen allierade både internt i företaget och externt utanför företaget, enligt Catasús.⁷⁵

Ett företags omgivning kan studeras utifrån intressentmodellen.⁷⁶ Företagets intressenter är alla som påverkar företaget eller som påverkas av företaget. Företagets intressenter är dels externa, dels interna. Externa intressenter är leverantörer, kunder, långivare, stat och kommun, enskilda medborgare och opinionsgrupper. Interna intressenter är medarbetare, företagsledare och ägarna, vilka kan räknas som interna eller externa beroende på ägarstrukturen.⁷⁷

Av dessa intressenter kommer uppsatsen främst att ägnas åt dem som påverkar företagets uppställning av affärsmål och miljömål och de som inverkar på hur målen uppfylls. Leverantörer påverkar sällan miljömålen hos sina kunder på något aktivt sätt. Det är däremot vanligare att de påverkas av företagets uppsatta mål, då företag som använder sig av ISO-14000 i sin miljöledning ska se till sin organisations hela värdekedja och sina produkters livscykel.⁷⁸ Vad kunderna är intresserade av att köpa utgör hela företagsekonomin bas.⁷⁹ Detta leder till att om kunderna efterfrågar varor från miljöcertifierade företag hellre än från icke miljöcertifierade företag, så kommer miljöcertifieringen att bli viktig för företagen. Långivarna har krav på företagen att de ska ha tillräcklig finansiell styrka för att betala sina lån. Det gör att affärsmålen är viktiga för långivarna. Relationen mellan stat, kommun och företag är mångfacetterade. De är intresserade av att få näringslivet att fungera så smidigt som möjligt för att få arbetstillfällen och skatteinkomster. Det är också de som har det politiska ansvaret för att utveckla samhället. Enskilda medborgare är t.ex. geografiskt närboende till företaget, som påverkas av utsläpp, ljud, rörelse eller annan verksamhet av företaget. Dessa kan ses som potentiella påtryckare av miljöförbättringar. Så kallade NGO:s (Non Governmental Organisations) har varit viktiga påtryckargrupper för att få upp miljöfrågor på den politiska agendan. De har också stått för en stor del av idéerna kring utvecklandet av miljöbokföring och liknande verktyg för att nå miljöanpassning.⁸⁰ I det engagemang som finns i intresseorganisationer kan miljöcheferna få starka allierade, för att göra företaget mer intresserade av miljöfrågorna.

Internt i företagen är det miljöchefen som ska leda eller samordna de miljörelaterade frågorna. Detta arbete medför en ömsesidig påverkan med övriga i ledarställning på företaget vilka därmed blir viktiga aktörer. Medarbetarna är viktiga intressenter som har stor inverkan på företagets inställning och kultur. Ägarnas inverkan på företagets mål i ett börsnoterat bolag är främst indirekt. Dels genom avkastningskrav och dels genom reaktioner på aktiekursen av information som framkommer om företaget.⁸¹

⁷⁴ Catasús 2001, sid. 23

⁷⁵ Ibid. sid. 22

⁷⁶ Ax, Johansson, Kullvén 2001, sid. 41 ff

⁷⁷ Ibid. sid. 41 ff

⁷⁸ ISO-14000 stadgan 2001, sid. 65

⁷⁹ Porter M.E. och van der Linde C., 1995; Kotler P. 2003, sid. 6

⁸⁰ Catasús 2001, sid. 17

⁸¹ Ax, Johansson, Kullvén 2001, sid. 42

NGO:s som är aktiva inom områden som påverkar företags vilja och möjligheter inom miljöledning är t.ex. ISO (International Organization of Standardization), Greenpeace och GRI (Global Reporting Initiative).

ISO är en sammanslutning av företag, organisationer, myndigheter i 147 länder som arbetar för att standardisera och kvalitetssäkra bl.a. miljöarbetet i ISO standard 14000 serien.⁸²

Greenpeace arbetar på bred front med att skapa medial uppmärksamhet kring miljöfrågor. De arbetar med att gå från ord till handling i att utveckla ett hållbart samhälle, enligt sin officiella presentation.⁸³

EMAS (Eco Management and Audit Scheme) är en EU förordning, som bygger på ISO och därmed också har samma krav på organisationen. EMAS ligger till viss del till grund för svensk miljölag.⁸⁴

GRI (Global Reporting Initiative) är en organisation startad av intressenter för miljöredovisning under FN:s paraply, bl.a. företag, revisorsfirmor, miljöorganisationer.⁸⁵ De vill skapa en internationell standard för extern miljöredovisning. GRI har enbart krav på extern rapportering för företagen. Detta kan leda till att miljöledningen marginaliseras på det sättet som diskuterats ovan.⁸⁶

⁸² <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html>, 2003-11-26

⁸³ http://www.greenpeace.se/np/s/NP_front_start.asp?g=main&lang=S, 2003-11-26

⁸⁴ <http://www.miljostyrning.se/emas/shortemas.asp>, 2003-11-26

⁸⁵ <http://www.globalreporting.org/about/brief.asp>, 2003-11-26

⁸⁶ Ibid. 2003-11-26

4 Empiri

I följande kapitel redovisas den insamlade informationen om företaget utifrån dels företagens rapporter och liknande, dels de genomförda intervjuerna. Kapitlet omfattar information om företaget, dess vision, affärsidé och mål, företagens organisation och ledningsstruktur samt hur företaget arbetar med miljöfrågorna.

Resultatet av intervjuerna är indelade i tre avsnitt. Först ges den erhållna informationen om hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten. Därefter presenteras drivkrafter för miljö- respektive affärs mål på olika nivåer i företaget. Slutligen redovisas information om vad som görs och vad som inte görs samt motiven till detta. Syftet med denna indelning är att läsaren lättare ska kunna koppla analysen till empirin.

4.1 Studier av externa rapporter

Många företag kommunicerar gärna sina visioner och sin affärsidé för att tydliggöra sin plats på marknaden för externa och interna intressenter.⁸⁷ ESAB gör detta på sin webbplats tillsammans med de värderingar man vill framhålla (se kapitel 1.1.3 företagsperspektivet).⁸⁸ Även i miljörapporten presenteras affärsidén: ”*Our mission is to provide our customers with the most cost-effective solutions for their welding and cutting applications. Through technological leadership, the most reliable products and deliveries, and continuous improvement of our processes, we will delight our customers, employees, shareholders and community*”.⁸⁹

ESAB anger att livscykelanalys (LCA) är centralt för företagens åtagande om hållbar utveckling och att dess miljöpolicy stadgar bland annat att man ska ”*use a lifecycle approach in our efforts to minimize the environmental impact of our products, from the extraction of raw materials to product end of life*”.⁹⁰ ESAB:s miljöpolicy återfinns i sin helhet i bilaga 4. ESAB argumenterar för att man måste gå utanför de egna fabrikena för att kunna minimera negativ miljöpåverkan där det verkligen har betydelse. Vidare ser företaget det som en utmaning att utsträcka detta perspektiv också till sociala och ekonomiska frågor.⁹¹

ESAB anger att dess miljöpåverkan omfattar energiförbrukning, vattenförbrukning, åtgång av förpackningsmaterial, samt utsläpp till land, luft och vatten.⁹² Utifrån företagens LCA över förbrukningsmaterial ser man koldioxidutsläpp från utvinning och förädling av råvaror som det största miljöproblemet. Andra delar av verksamheten som är väsentliga är hanteringen av metall- och fluorhaltigt avfall. Den mest väsentliga miljöpåverkan från tillverkad utrustning kommer av dess användning, exempelvis sker den största delen av energiförbrukningen vid användandet av utrustningen, d.v.s. vid svetsande.⁹³

Miljöindikatorer är olika mått på miljöpåverkan i fysisk bemärkelse, ofta i förhållande till viss verksamhet såsom exempelvis energiåtgång per färdig vara. Vilka miljöindikatorer ett företag

⁸⁷ Brunsson, N, 2003, sid. 204

⁸⁸ www.esab.com, 2003-12-10

⁸⁹ ESAB, miljörapport 1999 sid. 6

⁹⁰ Ibid. sid. 10

⁹¹ Ibid. sid. 10

⁹² Ibid. sid. 11 ff

⁹³ Ibid. sid. 11 ff

väljer visar dels vilken påverkan det vill visa som mest relevant, dels vilken miljöpåverkan man har ambitionen att arbeta med. I bilaga 5 ges en lista över de miljöindikatorer som ESAB redovisar för sina olika produktionsanläggningar.⁹⁴

I ESAB:s externa miljörapport 1999 presenteras koncernens ”Environmental council”. Detta är en grupp av cirka tio medlemmar som arbetar på ledande nivåer inom ESAB globalt. Dessa personer ska enligt dokumentet träffas ett par gånger per år för att utbyta erfarenheter och komma med förslag på förbättringar vad gäller koncernens miljöarbete.⁹⁵

4.2 Studier av interna rapporter

De miljömål som ESAB arbetar med i Perstorpfabriken är minskning av kasserade elektrodmassor samt minskad elförbrukning och gasolförbrukning.⁹⁶ Hur mycket elektrodmassor som kasseras anges för olika avdelningar, liksom vilken minskning i gasolanvändning per ton producerad produkt för de olika ugnarna. För de anställda har företaget framhållit att produktionen av förbrukningsmaterial medför stora mängder energi genom ugnarna, samt en hel del avfall.⁹⁷ Efter att ha pekat på de negativa miljömässiga effekterna av detta ger man vissa tips vad man som anställd kan tänka på.

Avseende råvaror och inköpta komponenter pekar ESAB på att dessa utgör en miljöbelastning.⁹⁸ Därför ska allt material, alla komponenter och tjänster som köps uppfylla samma miljökrav som man ställer på det som ESAB själva producerar. Man ska därför etablera långsiktiga relationer med ett begränsat antal leverantörer som uppfyller ESAB:s krav.

För de anställda tar ESAB också upp mål att minska miljöpåverkan från transporter, förpackningar, resor med mera.⁹⁹ Bland annat anger man att ESAB:s mål är att minska miljöpåverkan genom effektivare logistik, använda lättare och återanvändningsbara förpackningar samt minska persontransporter i samband med arbete genom ökad elektronisk kommunikation och distansarbete.

4.3 Intervjuer

4.3.1 Intervju med miljöchefen för ESAB¹⁰⁰

Stefan Larsson (SLa) arbetar som miljöchef (Sustainable Development Director) för ESAB. Han har arbetat inom ESAB i 17 år varav 2 på den här positionen. SLa:s grundutbildning är inom geovetenskap.

4.3.1.1 Hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten

ESAB har under de senaste åren genomgått flera omorganisationer. Eftersom stor osäkerhet har rått om vilken organisation som egentligen gäller har personalen ofta hållit fast vid sina gamla kontakter och den faktiska organisationen liknar den som fanns från början, men rörigare, säger SLa.

⁹⁴ ESAB, miljörapport 1999, bifogad CD

⁹⁵ Ibid. bifogad CD

⁹⁶ Miljönyheter, nummer 2, 2003

⁹⁷ ESAB Environmental Guide, sid. 24

⁹⁸ Ibid. sid. 23

⁹⁹ Ibid. sid. 29 ff

¹⁰⁰ Intervju med Sustainable Development Director: Stefan Larsson, 2003-11-27

Affärsmål finns på två nivåer, berättade SLa, dels vision och affärsidé, dels vad man benämnde ”business development plan”. Den senare kommuniceras dock inte i sin helhet inom företaget utan endast till var och en efter behov. Affärsmålen är mindre precisa än miljömålen. Enligt SLa är det svårt att finna ESAB:s verksamhetsmål, särskilt på koncernnivå. En orsak till detta är att det är svårt att aggregera målen för åtskilda verksamheter. Han sade att verksamheten styrs främst genom budgetar vilka är uppdelade i investeringsbudget (där miljöinvesteringar konkurrerar med andra affärsrelaterade investeringar) och omkostnadsbudgets (där bl.a. miljö har ett eget utrymme).

4.3.1.2 Drivkrafter för miljö- respektive affärsmålen

Ur ett livscykelperspektiv omfattas olika miljöaspekter, först produktionen i flera steg (råvaruutvinning, förädling och transporter), sedan användningen av produkterna, därefter skrotningen av utrustning, slutligen resultatet av svetsningen (exempelvis olika konstruktioner). Sambanden synes ibland vara komplexa. SLa pekar som ett exempel på att svetsning av rostfritt stål visserligen är mer miljöpåverkande än svetsning av annat stål, men att det rostfria stålet bryts ner långsammare och därmed totalt sett kan skona miljön mer än annat stål. Det gör att avvägningar hela tiden måste göras om vad som medför minst miljöbelastning.

4.3.1.3 Vad görs och vad görs inte vad gäller miljöhänsyn och på vilka grunder?

ESAB har haft oturen att vara kund till ett amerikanskt deponiföretag, som gick i konkurs och efterlämnade sig miljöfarligt avfall. Detta har lett till att de före detta kunderna var de som skulle betala för upprensningen, enligt amerikansk lag. Det fanns tyvärr bara ett fåtal verksamma kunder kvar, som då skulle dela på kostnaderna. Detta är upptakten till ett decennium långt, och mycket kostsamt, juridiskt bråk mellan de betalningsskyldiga. Detta vill inte någon inom ESAB vara med om igen, så riskminskning har blivit en stark drivkraft bakom miljöarbetet.

SLa angav att ESAB inte kräver miljöledning eller certifiering men att man uppmuntrar detta. Man har dock gjort en indelning av leverantörerna i A- och B-leverantörer. Miljökrav vid inköp är en fråga som huvudkontoret har det övergripande ansvaret för. Avtal om inköp av råvaror, transporter med mera beslutas av huvudkontoret utifrån olika kriterier såsom exempelvis pris, kvalitet, servicenivå och grad av miljöanpassning.

SLa anser att det är viktigt att använda sig av vetenskapliga metoder och ESAB har genomfört LCA för sina produkter med hjälp av programvara från Chalmers när man började göra dessa LCA.

4.3.2 Intervjuer med miljökoordinatör för ESAB¹⁰¹

Annika Fredgren (AF) arbetar som miljökoordinator för ESAB. Hon har arbetat inom ESAB i 7 år varav 2 år på denna position. Hennes grundutbildning är inom kemi och har också arbetat i ESAB:s laboratorium.

4.3.2.1 Hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten

Det var inledningsvis ett internt engagemang från personalen som påverkade utvecklingen av ESAB:s miljömål. Eftersom detta gjordes under högkonjunktur var det lättare att få medel till projekt då än vad det är nu, även om det alltid är en kamp om de befintliga resurserna, berättar AF.

¹⁰¹ Intervju med miljökoordinator; Annika Fredgren, 2003-12-04

AF sade även att koncernledningen har en mycket viktig roll, bland annat när det gäller strategiska frågor som införande av ISO-certifierade miljöledningssystem. Det är på koncernnivå man har helhetsbilden och kan se vilka försäljningsfördelar som finns. Detta perspektiv finns inte på produktionsnivå, eftersom de inte ska ha någon kontakt med kunderna. Det händer dock att produktionsenheter har det ändå om de är lokaliserade på samma ställe som en försäljningsorganisation och därmed får kundperspektiv. Arbetet med att ISO-certifiera produktionsenheterna fortsätter, men det går märkbart långsammare nu när det är lågkonjunktur. Arbetet från huvudkontorets sida koncentreras till att hjälpa till att driva ISO-certifieringen på ett par produktionsenheter. Vissa produktionsenheters miljöarbete drivs hårdare än andra. Detta är personberoende, vem det är som sitter på posten som produktionsansvarig och vem som sitter som miljökoordinator på produktionsenheten.

AF angav att den omfattande omorganisation ESAB genomgått de senaste åren har också försvårat miljöarbetet påtagligt. Flera personer som var pådrivande när miljöarbetet sattes igång har slutat på företaget eller bytt position. Av de som ingick i "Environmental council" 1999 finns nu bara 3-4 personer kvar i koncernen och detta arbete verkar ha avstannat.

AF förklarade hur ESAB hanterar uppföljning enligt ISO 14000. Enligt detta måste man ge förklaringar till både interna och externa miljörevisorer. Också HK ska ha information. Om AF utför internrevision på en enhet skickas resultatet till reviderad enhets fabrikschef och dess miljöchef. En kopia går också till miljöchefen på huvudkontoret. Om en enskild fabrik inte klarar reducera påverkan i linje med koncernmålen beror det på orsaken vilka konsekvenserna blir. Målen kan vara fel satta, och då får man justera dem.

För att miljöanpassa verksamheten i dotterbolagen, främst de enskilda produktionsenheterna, har miljöansvariga i dessa en mycket viktig roll. Även dotterbolagens respektive ledning har en avgörande betydelse, utan deras medverkan är det svårt att förändra verksamheten. För att nå acceptans inom dotterbolagen och för att anpassa ledningssystemet till den lokala verksamheten är det viktigt att man inom dotterbolag ansvarar för implementeringen. Miljömålen sätts i samråd mellan fabriksledningen och HK, och om en fabrik sätter mål som inte är tillräckliga ur koncernens perspektiv får HK ta en diskussion med representanterna från denna fabrik.

AF gav en bild av att budgetsystemet har stor inverkan på miljöarbetet. Det finns två olika slags budgets för utgifter, investeringsbudgetar och omkostnadsbudgetar.

Investeringsbudgetar finns på olika nivåer i organisationen utifrån storleken på investeringarna. Koncernledningen beslutar i vissa fall, chefen för affärsområdet (exempelvis förbrukningsvaror) i andra fall samt chefen för produktion inom området förbrukningsvaror. Detta beror på investeringens storlek.

Omkostnadsbudgets finns bl.a. hos koncernledningen, hos affärsområdescheferna, hos produktionscheferna och liknande samt hos fabrikschefer. Budgetprocessen går nedifrån och upp, i flera varv, och resulterar i årsbudgets.

Budgetarna följs upp månadsvis, eventuellt oftare, och man måste följa sin årsbudget. Det kan dock ske justeringar av budget under året. Det är viktigt att följa budget, man bör inte överskrida, men inte heller underskrida. Underskrider man budget har man belagt ett utrymme någon annan har haft behov av. Man får antagligen mindre budgetutrymme kommande år, så det skulle kunna finnas skäl att styra betalningar runt årsskiftet.

AF sade att konjunkturen påverkar budgetutrymmet i stor utsträckning. När tiderna är dåliga drar man ner på det mesta, och miljöåtgärder är särskild känsliga för sämre tider. AF tillade sedan att ESAB inte tar lätt på miljöområdet. En mindre investering kan om den inte täcks av

en investeringsbudget täckas in i en omkostnadsbudget. I sämre tider är dock utrymmet i dessa också mindre.

4.3.2.2 Drivkrafter för miljö- respektive affärsmålen

Det finns två grundläggande skäl till att arbeta med miljöfrågor, dels enskilda individers miljöengagemang, dels att man ser vissa konkurrensfördelar i miljöfrågorna.

AF angav att personalens engagemang att arbeta med miljöanpassning inledningsvis var den viktigaste faktorn, men kundkrav har därefter blivit allt viktigare.

Kundkrav har blivit allt viktigare, hävdar AF. Bilindustrin är ett stort kundsegment och denna var tidiga i att ställa krav på miljöcertifiering. Företaget erfar kundkrav på olika nivåer, men kraven hanteras ofta centralt vilket ger att företagsledningen ser kundkraven och drar upp strategier utifrån detta. Miljöansvariga på HK har här en väsentlig roll. Man upplever att miljökraven är högre i Sverige än flertalet andra länder. Det betonas att miljöfrågor är personberoende och enskilda personer i företaget är viktiga för miljöarbetet. Om en engagerad person slutar riskerar arbetet i vissa delar upphöra.

AF lade ingen större tyngd vid de influenser man har. Man medverkar dock i intresseorganisationen Näringslivets Miljöchefer (NMC) och man deltar ibland i olika arrangemang som anordnas av olika konsulter. Dessutom har man informella nätverk där miljöfrågor behandlas.

AF sade att det inte förekommer något branschsamarbete att tala om. Organisationen Teknikföretagen har vissa seminarier, det är allt. Respondenten sade att man inte hade något intresse av att starta upp något sådant då man upplever att det skulle leda till att konkurrenterna fick del av ESAB:s försprång. Men naturligtvis hade det varit intressant att delta om det ordnades något sådant samarbete.

AF sade att man inte upplever ESAB påverkat av vare sig intresseorganisationer (NGO:s) eller media. Man har uppfattningen att företaget inte är i en intressant bransch för dessa grupper. Inte heller är företaget tillräckligt stort eller tillräckligt publikt för att väcka intresse.

4.3.2.3 Vad görs och vad görs inte vad gäller miljöhänsyn och på vilka grunder?

När det gäller val av miljöindikatorer styrs detta enligt AF av vad som är viktigt, mätbart och påverkbart. Även förekomsten av risk spelar in i bedömningen. En analys görs för varje produktionsenhet. Det händer även att man ändrar vilka miljöindikatorer som används.

Val av leverantörer och inköp behandlades inte i någon nämnvärd omfattning.

4.3.3 Intervju med miljökoordinatör på Perstorpsenheten¹⁰²

Intervju med Ellen Björgan (EB), miljöchef eller miljökoordinatör för ESAB Perstorsfabrik. Hon arbetar också med Perstorpsfabrikens kvalitetsmål. EB har arbetat inom ESAB Perstorp i 13 år och är kemist i sin grundutbildning.

4.3.3.1 Hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten

Miljömålen utgår från de största miljöeffekterna som företaget har. Dessa är utvalda på koncernnivå och är tänkta att kunna användas i hela koncernen. Det är främst energiförbrukning, restprodukter och utsläpp. Miljömålen följs upp en gång i månaden på ledningsnivå i Perstorp. Det görs med alla mål. Personalen är ganska van vid den här sortens

¹⁰² Intervju med miljökoordinatör, Ellen Björgan, 2003-12-08

ledningssystem. Eftersom ESAB producerar kvalitetskänsliga produkter och har mycket kvalitetskänsliga kunder bl.a. kärnkraftverk, har företaget länge haft kvalitetsledning, långt innan ISO 9000 kom, säger EB.

Perstorpsfabriken har inte haft problem med att komma upp till målen vad gäller kassaktion och utsläpp, men vad gäller energiförbrukningen har de fått starta upp nya projekt för att komma tillrätta med att de inte uppfyller sina uppställda mål. Det beror antagligen på att det inte har prioriterats i verksamheten. Det har helt enkelt inte blivit gjort någonting åt det förrän nu, menar EB.

Lagstiftningen ställer krav på att det ska finnas ett miljöledningssystem, så det är inte frivilligt. Det enda som är frivilligt är egentligen att certifiera sig, anser EB. ESAB valde att arbeta med ISO systemet, eftersom det är ett internationellt system, som finns över hela världen. EMAS är ett europeiskt projekt och eftersom ESAB har verksamhet även utanför Europa valdes ISO, så att det till slut kan bli infört i alla fabriker över världen. Det är också positivt att det utförs extern revision, så att arbetet fortsätter. Det blir ändå en liten extra uppstramning när det ska bli revision. Det finns ju alltid arbete som man inte hinner med att göra, menar EB. Men det var inte så mycket för revisionernas skull som ESAB valde att certifiera Perstorp, det var nog mer för marknadens skull. Att kunna visa att man har en fabrik certifierad visar att koncernen har ett pågående miljöarbete, som får positiva marknadseffekter även för de andra fabrikena.

Det som är positivt med systemet är att det är verksamhetsnära och förändringsbart. Det görs förbättringar och förändringar hela tiden, så att det passar verksamheten bättre. Det är meningen att själva mallen ska kunna användas över hela koncernen, men att varje ställe ska kunna justera systemet, så att det passar dem.

Miljöarbetet sker ofta i form av projekt. Dessa projekt likställs med alla andra projekt. Oftast räknas inte ett miljöförbättrande projekt som ett miljöprojekt, utan som ett allmänt förbättringsprojekt, eller som ett tekniskt projekt. Varje projekt har en projektledare och det är inte alltid det är EB som är projektledare till de miljöförbättrande projekten. Det är dock hon som är ansvarig att miljömålen följs upp. EB bedömer att av alla projekt som sätts igång, så är det ungefär 1 av 15 som är igångsatt i syfte att förbättra miljön.

Det finns någonting som kallas miljöbudget, men det är miljöavdelningens budget och täcker egentligen kassaktion och återvinning, så det är inte för miljöarbetet. Det finns inga särskilda miljöpengar.

Om de uppställda målen inte nås görs en bedömning av varför de inte nåddes. Det kan bero på att de var orealistiska, då ändras målet. Det kan också bero på att en investering inte blev av och målet var uppställt efter att den skulle bli av. En annan orsak kan vara att åtgärderna som vidtagits inte gav ett så stort utfall som man hade trott. En sista orsak kan vara att åtgärderna inte har blivit tillräckligt prioriterade och att det därför inte har blivit någonting av dem.

4.3.3.2 Drivkrafter för miljö- respektive affärsmålen

Perstorpfabriken började sitt miljöarbete när vissa kunder började fråga efter det. Det är fortfarande inte många av kunderna som frågar efter miljöledningssystem eller miljö. Svetsmarknaden är traditionell och kunderna är enbart intresserade av produkten. Det var också en fråga om avfallshantering, som lika mycket är en ekonomisk fråga. Då det är en stor kostnad för företaget att bli av med sitt avfall. Det blir dyrare med avfallshantering för varje år som går.

Lagstiftningen ställer krav som man minst måste leva upp till och de kraven klarar vi bra. Det är snarare systemet i sig som för arbetet framåt, eftersom det ger ett sätt att arbeta. Genom att

följa arbetsgången driver systemet folk att tänka och arbeta med det. Sedan kan revisorerna komma med bra idéer när de kommer hit eller göra personalen och ledningen uppmärksamma på sådant som de inte har tänkt på.

Här på företaget är det nog EB som har varit den mest drivande aktören, vad gäller miljöarbete, uppskattar hon själv. Det var från ledningens sida som beslutet kom att miljöarbete skulle sättas igång. Det började i Perstorp, men sedan började koncernen intressera sig. Det är koncernens beslut att Perstorp skulle ISO-certifieras.

De externa rapporter som har kommit ut har egentligen inte drivit det interna arbetet framåt, förutom att det har blivit lite extra fokus på miljöarbetet just när rapporten kommer ut.

4.3.3.3 Vad görs och vad görs inte vad gäller miljöhänsyn och på vilka grunder?

Miljömålens uppfyllande är beroende av att projekten som behövs genomförs. Det finns ingen särskild budget för detta utan alla pengarna kommer från verksamheten. Alla projekt måste äska pengar, varifrån är beroende på storleken av projektet.

Det har kommit ut två externa rapporter en 1997 och en 1999, sedan har det inte kommit någon mer. Detta beror nog på de omorganisationer som har hållit på i flera år på koncernnivå.

EB är samordnare för miljöarbetet på Perstorp. Hon anser att miljöarbetet på ESAB Perstorp inte påverkas särskilt mycket av att det är just hon som innehar denna post. Olika människor gör olika prioriteringar och det är klart att arbetet påverkas av vem som genomför dem och vem som är ansvarig.

4.3.4 Intervju med fabrikschefen på Perstorpsenheten¹⁰³

Anders Erlandsson (AE) arbetar som fabrikschef för ESAB Perstorp. Han är också fabrikschef för en mindre enhet i Göteborg.

4.3.4.1 Hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten

AE beskrev miljöarbetet utifrån ett lokalt perspektiv, från dotterbolagets sida, vilket han själv har ansvaret för. Koncernledningen sades inte vara så drivande just nu i dessa frågor. De har tidigare arbetat med att införa ISO 14000 också på andra fabriker.

AE framhöll att ISO 14000 kan, om man vill, vara ett perfekt verktyg genom att det ökar kontrollen av verksamheten. Han ansåg miljöledningssystemet används så på ESAB Perstorp. Man får dels en bättre bild av kostnaderna för miljöpåverkan, dels rutiner för uppföljning. Miljöledningssystemet tvingar också företaget att sätta miljömål.

AE angav att EB är viktig som samordnare och i att vara drivande för miljöfrågorna. Han var också medveten om personalens intresse för miljön med tanke på att de bor på orten och är måna om sin arbetsmiljö.

AE angav att det kan vara komplicerat att få igenom olika projekt. Enskilda projekt har i allmänhet en egen budget, vars resurser medges av olika nivåer beroende på storlek. Administrativa projekt har ofta ingen egen budget utan de medverkande bidrar med egen tid som oftast tas ej upp.

¹⁰³ Intervju med fabrikschef; Anders Erlandsson, 2003-12-08

4.3.4.2 Drivkrafter för miljö- respektive affärsmålen

AE angav att det viktigaste skälet att arbeta med miljöfrågorna var de ekonomiska konsekvenserna. Minskad kassation och spill leder till lägre råvaruförbrukning, lägre hanteringskostnader samt minskade kostnader för deponi. Miljömål och affärsmål går därmed hand i hand.

Dessutom har personalen ett egenintresse genom att de bor på orten och direkt påverkas av sin arbetsmiljö.

AE ansåg även att miljöledningssystemet i sig fungerar som en drivkraft för att arbeta med miljöfrågorna.

Han angav vidare att lagkrav styr arbetet med utsläpp till luft och bullerreduktion. Han sade att fabriken ligger bra till i dessa frågor och att det inte är så komplicerat. Man skulle kunna göra mer för att minska utsläppen än mer, men det skulle inte ge några fördelar och man ser därför inga skäl att arbeta med detta. Företag klarar inte av att själva driva miljöarbetet vidare, eftersom det alltid gör att konkurrenskraften hotas, anser AE. Han tycker att det måste vara myndigheternas roll att gå i spetsen för att driva på miljöarbetet och ställa upp hårdare regler och krav som gäller alla företag. Annars blir det inga större förändringar. Företag måste göra det som är mest lönsamt, hävdar AE.

AE kunde dock inte se någon merförsäljning med hänsyn till miljöarbetet eller miljöcertifieringen. Han trodde dock att marknadsföringsskäl och strävan att stärka företagets goodwill var drivkrafterna för ESAB:s ledning att arbeta med miljöfrågor.

4.3.4.3 Vad görs och vad görs inte vad gäller miljöhänsyn och på vilka grunder?

De huvudsakliga områdena man arbetar med är de som minskar företagets kostnader.

AE sade att man för närvarande inte arbetar med utsläpp av stoft till luft och med buller. För denna påverkan ligger man klart under gränsvärdena och det är inte vettigt att prioritera dessa områden före annat man kan göra.

AE angav att myndighetskrav i vissa fall spelade in, och att man har kontakt med främst länsstyrelsen, kommunen, räddningsverket samt arbetsmiljöverket. Dessa har ibland gett förslag på förbättringar i systemen, och får man förslag från dessa instanser arbetar man med dessa.

4.3.5 Intervju med ESAB-anställd och medlem i miljöutvecklingsgrupp¹⁰⁴

Intervju med Sören Linke (SLi). Sören jobbar som ordermottagare och arbetar med utleveranser och kundkontakter för företaget. Han är också fackligt aktiv och medlem av företagets miljögrupp.

4.3.5.1 Hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten

I stort fungerar ESAB Perstorps miljöarbete bra, anser SLi. Det är ingenting som man känner sig orolig för, eller som man måste vara uppmärksam på. Det finns tydliga rutiner, som de flesta följer, kring källsortering och förbrukade saker.

Miljömålen kan personalen påminnas om på intranätet, sedan sitter de uppsatta på en anslagstavla någonstans på avdelningen, men det är ingenting som de anställda tänker på i sitt vardagliga arbete varje dag. De affärsmässiga målen redovisas på precis samma sätt, men finns med på ett annat sätt i arbetet, så att personalen påminns om dem varje dag, även om de

¹⁰⁴ Intervju med ordermottagare; Sören Linke, 2003-12-08

inte går runt och tänker hela tiden på att det ska sparas 15 %. Det finns nästan ingen möjlighet för personalen på avdelningen att påverka organisationen eller målen på högre nivå än Ellen, miljöchefen för fabriken, tycker SLi. På avdelningsnivå har de däremot gjort en hel del. SLi har i egenskap av miljöutvecklare varit med och tagit fram det nya datasystemet, som minskar pappersförbrukningen och pappersskickandet fram och tillbaka till kunderna. Detta gynnar ju både miljön och ekonomin.

Informationen kommer till SLi på tre sätt, främst genom hans avdelningschef, men också genom miljöchefen genom SLi engagemang som miljöutvecklare på sin avdelning och till slut även genom europaledningen som SLi är med i som representant för facket.

SLi tycker att det är bra när det finns tydliga rutiner för hur arbetet bör ske inom företaget. Det gör det lättare att rätta till felaktigheter och arbetet flyter lättare. En sådan rutin är inköspolicy. Alla leverantörer måste ha en miljöplan. Detta är bestämt på huvudkontoret. De flesta val av leverantörer görs också av huvudkontoret. SLi arbetar med ordermottagning. De leverantörer som han har kontakt med är främst transportfirmor.

4.3.5.2 Drivkrafter för miljö- respektive affärsmålen

SLi är en av företagets miljöutvecklare. Det finns en sådan för varje avdelning. Som sådan har han en extra tanke på miljön i förhållande till sina arbetskamrater. Uppdraget sker mest genom informella möten i korridorerna. Officiella möten med de andra miljöutvecklarna ska ske ungefär två gånger om året.

I arbetet som ordermottagare märker SLi att kunder och leverantörer oftare frågar efter miljöpolicy och miljöledningssystem. Detta är självklart en drivkraft och borde vara en ännu större drivkraft för företaget, anser han.

Rutiner är en annan viktig faktor anser SLi. Genom att företaget har tydliga rutiner för hur saker och ting ska göras, så slipper varje enskilt beslut att bli så stort. Sedan är det ju lika viktigt att hela tiden ha en pågående process att förbättra systemen som finns. Detta tycker SLi fungerar bra på hans avdelning. När det är högkonjunktur och väldigt mycket att göra i produktionen är det ingen som hinner tänka på någonting annat, så då är det nog så att miljömålen får stryka på foten. Ledningen anser nog att personalen har tid med fler utbildningar och sådant när det är lågkonjunktur för då behövs inte all arbetskraft i produktionen, tror SLi.

4.3.5.3 Vad görs och vad görs inte vad gäller miljöhänsyn och på vilka grunder?

Det finns vissa saker som är svåra att göra någonting åt. ESAB sysslar med saker som är kraftigt miljöpåverkande. Läger man ut tungmetaller i marken så blir de liggande och kommer till grundvattnet, så är det, säger SLi. Det som påverkar mest är egentligen våra leverantörer och våra kunder.

Från en ordermottagares sida av saken anser SLi att ESAB borde bli mer bitska med sin miljöprofil, eftersom pris och kvalitet är allt för svåra att konkurrera med. Det skulle gå att piska både leverantörer och kunder lite mer och det skulle ge ESAB koncernen bättre rykte och konkurrensfördelar.

5 Analys

I följande kapitel analyseras den data som redovisats i avsnittet empiri. Analysen följer samma indelning som empirin för att göra det lättare för läsaren att se kopplingen. Analysen görs utifrån de teorier och modeller som presenterats i den teoretiska referensramen.

5.1 Hur ledningsstrukturen påverkar målkonflikten

Genom omflyttningar i organisationen på koncernnivå har personer som startade upp arbetet med miljöledning och externa miljörapporter antingen försvunnit ur organisationen eller bytt position. Detta kan göra att det pågående arbetet stannar av för en tid, medan den nya personen sätter sig in i vad han/hon ska göra. När omorganisationerna drar ut på tiden till att vara under flera år kan personerna i organisationen bli osäkra på hur arbetet ska fungera och vad som egentligen är deras uppgift, vilket har skett inom ESAB. Man kan höra denna osäkerhet i intervjuerna då flera av respondenterna är osäkra på vad deras officiella titel är. Att dessa omstarter och positionsförändringar har gjorts kan vara en orsak till varför miljöarbetet i koncernen har stannat upp de senaste åren. Metaforen om ”white waters”¹⁰⁵ kan här ses som en förklaring.

De som arbetar med miljö på koncernnivå arbetar med att skapa strukturer och system för miljöfrågorna. Genom att ansvaret ligger på dessa specialister kan miljö ses som en expertfråga.¹⁰⁶ Genom skapandet av strukturer och system finns dock en strävan att hantera miljöfrågorna mer strategiskt. Specialisterna på koncernnivån måste då förlita sig på att de som arbetar på fabriksnivå använder sig av framtagna strukturer och system. Det kan vara därför som de på koncernnivå uttrycker en större tilltro till personer än system, jämfört med dem som arbetar på fabriksnivå. På fabriksnivå var alla de intervjuade personerna positiva till systemet och att det fungerade oavsett vilka personer som innehar posterna. Denna tilltro kan också vara ett uttryck för att miljöfrågorna arbetas med mer strategiskt på fabriksnivå. De flesta på fabriksnivå berörs också mer eller mindre av miljöledningssystemet.

EB i sin roll som miljösamordnare i Perstorp har fokuserat på de projekt som är genomförbara för hennes del. Hennes projekt måste i den rådande strukturen konkurrera med alla andra projekt som hamnar på AE:s bord, eftersom det är han som till största delen fattar beslut om projektbudgetar. Om vi jämför detta med Catasús diskussion om miljöchefernas allierade¹⁰⁷ att eftersom svetsbranschen inte är någon marknad som ligger nära konsumenter och eftersom ESAB inte är ett publikt bolag, är intresset för ESAB medialt ganska litet. Detta gör att det är få externa intressenter som engagerar sig och ESAB söker inte aktivt efter samarbete med andra organisationer. Draghjälp hämtar EB från ISO-systemet, från revisorerna och från koncernmiljöledningen.

Från AE:s synvinkel bedöms ett projekt utifrån hur lönsamt det är för företaget. I de fall företaget måste leva upp till lagstadgade krav, får dessa åtgärder högsta prioritet. AE själv anser att myndigheterna måste gå före och ställa krav på företagen, för rent ekonomiskt kommer företagen inte att göra mer för miljön än det som är lönsamt, då de i sådana fall skulle förlora konkurrenskraft. Här kan göras en koppling till Walley och Whiteheads¹⁰⁸

¹⁰⁵ Robbins, S & Coulter M, 2002, sid. 345 f

¹⁰⁶ Bergström S, Catasús B, Ljungdahl F, 2002, sid. 34-36

¹⁰⁷ Catasús 2001, sid. 22

¹⁰⁸ Walley, N och Whitehead, B, 1994

artikel där de anser att win-win situationer inte kommer att rädda miljön i det långa loppet. Företagen kan bara hitta win-win situationer till en viss gräns, efter det måste någon annan gå in och ställa krav. AE anser då att detta är myndigheternas roll.

SLi såg mer det som han inte kunde göra någonting åt. På den posten där han är finns det en del som går att åtgärdas t.ex. vad gäller pappersanvändning, men de stora sammanhangen, som ändå oroar honom, kan han inte rå på, trots att han tillhör miljöutvecklingsgruppen. SLi har ett vidare perspektiv på diskussionen jämfört med de i ledande position i Perstorp, då han tar upp tungmetallerna som används i produktionen och miljöpåverkan som hela fabriken har. Han konstaterar samtidigt att det inte är hans uppgift att lösa.

Eftersom ESAB är ett helägt dotterbolag till Charter plc skulle Charters kommunikation i förhållande till sin aktieägare vara väsentligt för miljöarbetets inverkan på aktiekursen, enligt Cohen och Konars resonemang¹⁰⁹. Enligt en artikel i ESAB:s kundtidning har Charter med åren allt mer aktivt tagit på sig en operativ ledningsroll för ESAB.¹¹⁰ Motsatt bild har dock givits vid våra intervjuer. Enligt Brunsson är det lättare för utomstående att följa vad som sägs och beslutas än vad som faktiskt görs inom en organisation vilket gör att externa intressenter i stor utsträckning påverkas av vad som sägs och beslutas snarare än av handlingarna.¹¹¹ Det kan därför finnas skäl för företaget att lägga tyngdpunkten på att marknadsföra företagets beslut om miljöanpassning, bland annat eftersom detta kan medverka till att höja aktiekursen och påverkar även kundernas bild av företaget. Detta kan vara ett skäl till att ESAB i sina miljörapporter från 1997 och 1999 marknadsfört sina uppställda mål om miljöcertifiering av ytterligare produktionsanläggningar och genomföra LCA för sina produkter.

5.2 Drivkrafter

Nedan behandlas drivkrafter framför allt utifrån Beckmans 4N-modell (nöje, nytta, norm, nöd)¹¹² och Strannegårds uppdelning¹¹³, se avsnitt 3.4. (Drivkrafter för miljöarbete i företag).

5.2.1 Nytt

Den främsta drivkraften är möjligheten att reducera företagets kostnader. Detta ses i det praktiska arbetet genom att de miljömål som gäller för Perstorpfabriken¹¹⁴ avser leda till minskad energiåtgång och minskad deponi vilket i sig medför minskade kostnader. Det ses även i att fabrikschefen framhöll att de ekonomiska aspekterna var de viktigaste för att arbeta med miljöfrågorna. Man kan här se att styrsystemets utformning med den valda ansvarsfördelningen samt uppdelningen av budget medför att de ekonomiska aspekterna blir tongivande i företagets praktiska miljöarbete. Det framgår att det finns åtgärder som både är lönsamma och som medför minskad miljöpåverkan, t.ex. energisparande åtgärder. I intervjuerna med dem som i huvudsak arbetar med miljöfrågor framgår att miljöindikatorer framför allt väljs utifrån relevans, mätbarhet och påverkbarhet. Påverkbarhet torde främst avse vad som fysiskt går att förändra men styrsystemets utformning begränsar vilka åtgärder som är möjliga att finansiera.

Personalen är en viktig drivkraft i många avseenden. Den kan både ha egna skäl för ett visst handlande och företagets bästa som motiv. Från huvudkontorets sida framhölls personalens engagemang, kanaliserad genom miljöchefen i Perstorp, som tidig drivkraft för ESAB:s

¹⁰⁹ Cohen, M och Konar, S, 2001, sid. 289

¹¹⁰ Sörensson, 2003

¹¹¹ Brunsson, N, 2003, sid. 210

¹¹² Bergström S, Catusús B, Ljungdahl F, 2002, sid. 29 ff

¹¹³ Strannegård, 1999, sid. 224

¹¹⁴ Miljönyheter nr 2 2003

miljöarbete. Denne angav dock kundkrav som ett viktigt motiv att föra fram miljöfrågorna. Detta visar på hur komplexa och integrerade drivkrafter kan vara. Det kan finnas skäl till att personalen på plats fungerar som en drivkraft för miljöfrågorna eftersom de, som fabrikschefen i Perstorp sade, både påverkas som boende på orten och genom sin arbetsmiljö. Från företagets sida finns det skäl att undvika interna konflikter och för att inte få personalen mot sig bör man arbeta med dessa frågor. Inte minst vad gäller frågor om arbetsmiljö finns det en stark facklig tradition i Sverige.¹¹⁵ Man kan här se både företagets och personalens motiv utifrån nöd, fast från olika utgångspunkter.

Att önskemål om miljöhänsyn från kunderna förekommer framkommer vid alla genomförda intervjuer. Hur konkret dessa framförs och med vilken dignitet har dock inte framgått i alla avseenden. Det är rimligt att tro att önskemål och krav från större kunder får starkare genomslag än sådana från enstaka mindre kunder. Det är också troligt att krav som framförs vid strategiska diskussioner på högre nivå i organisationerna får mer direkt genomslag än allmänna önskemål som förs fram vid kontakter mellan lägre tjänstemän. Samlas dock information på ett systematiskt sätt från alla delar av organisationen kan dock också sådana önskemål ge användbara indikationer på framtida miljökrav.

Riskreduktion angavs också av miljöchefen på huvudkontoret som drivkraft. Han pekade på att egna erfarenheter inom ESAB liksom hos andra företag såsom ABB:s asbestaffärer visade på behovet att reducera risker i verksamheten. Motivet baseras här uppenbarligen på nöd, bland annat genom att olika misslyckanden identifieras och att lärdom dras av dessa. Enligt Strannegård utvecklar företag en viss likformighet, bland annat genom att ta efter framgångskoncept (mimetic pressure).¹¹⁶ Undersökningen visar en annan aspekt, att ESAB undviker gjorda misstag, egna eller andras. Ett sådant agerande torde också i liten mån bidra till likformighet mellan företag. Extern påverkan på ESAB synes utifrån intervjuerna inte vara särskilt framträdande. Influenser kommer dock från olika facktidskrifter vilka av ESAB:s sades finnas i stor mängd. Förslag kan också komma från miljörevisorerna och representanter för olika myndigheter. Drivkraften för att ta till sig sådana influenser är främst nyttan.

Det har framgått att åtgärder som vidtas med hänsyn till nytta, särskilt kortsiktig sådan, hanteras kopplat till företagets verksamhet. Det avser framför allt kostnadsbesparingar och anpassning till kundkrav.

5.2.2 Nöd

Utifrån genomförda intervjuer synes övriga externa parter (förutom kunder) inte ha särskilt stor inverkan på ESAB:s miljöarbete för närvarande. I huvudsak framhåller ingen av respondenterna andra externa faktorer. Som miljöchefen sade är ESAB inte tillräckligt stort för att vara intressant för media eller NGO:s. Inte heller har ESAB så stor miljöpåverkan att det väcker intresse bland media och NGO:s. Inflytande från externa parter behöver inte alltid utgå från påtryckningar från dessa. Det är också tänkbart att organisationer aktivt söker information från andra håll och därmed influeras av den information som erhålls. Vi noterar att ESAB inte aktivt söker samverkan med sin branschorganisation eller med andra organisationer. Det skäl som fördes fram av miljökoordinatören är att man bedömer att sådan samverkan skulle medföra att man delar med sig av egna erfarenheter utan att få något igen. När det gäller att följa utvecklingen på miljöområdet gav alltså inte någon av respondenterna de externa intressenterna någon större betydelse. Fabrikschefen angav dock att man från myndighetshåll fått förslag till förbättringar. Miljörevisorerna kan också påverka utvecklingen

¹¹⁵ Westenholtz, 2003, sid 43

¹¹⁶ Strannegård, 1999, sid. 223

av miljöarbetet utifrån miljöledningssystemet. Som nämndes ovan kan denna externa påverkan också ses utifrån nytta, även om det kan upplevas vara nödvändigt att anpassa sig.

Endast vid vår intervju med fabrikschefen berördes det offentliga roll i någon större utsträckning, och då avseende lagkrav. Lagkrav är aktuellt för den miljöpåverkan vars reduktion inte medför påtagliga besparingar. Det avser främst buller och utsläpp till luft. Detta indikerar att nöd är väsentlig som drivkraft. Det framgick att fabrikschefen anser att det offentliga har ett ansvar för att skydda miljön. Andra metoder som statsmakterna kan använda för att styra berördes dock inte.

Enligt Sinding är de olika elementen i företagets miljöledningssystem antagna för att föregripa lagkrav, tillfredsställa upplevda krav från företagets intressenter eller nå konkurrensfördelar.¹¹⁷ Näringslivet förespråkar ofta självreglering före lagkrav.¹¹⁸ Ingen av respondenterna har dock nämnt att man vill föregripa lagkrav som en drivkraft. En viss koppling kan dock skönjas till beslutet att stänga den interna deponin vid Perstorp-fabriken. Skälet angavs dock av fabrikschefen vara att minska risken för framtida kostnader. Att statsmakterna verkade för att interna deponier skulle avskaffas var också känt.

Sammantaget visar detta att företaget för närvarande inte synes vara utsatta för ett sådant tryck som skulle medföra drivkrafter som kan kategoriseras som nöd. Några åtgärder som kommer av sådana drivkrafter har därmed inte kunnat identifieras.

5.2.3 Norm

I Sverige finns dessutom en tradition av medbestämmande i företagen.¹¹⁹ Denna medför att företag ofta rutinmässigt involverar personalen i företagets utveckling. Inom ESAB kan man se detta i etablerandet av utvecklingsgrupper. Man kan delvis se detta styrt av normer som påverkar hur företag arbetar. Dels är det självklart att involvera personalen, dels bedömer man kunna nå vissa resultat med detta, exempelvis genom att skapa ett högre kostnadsmedvetande hos personalen. Vidare kan man hävda att miljömedvetandet är en del av kulturen bl.a. i Sverige av idag. Att arbeta inom en miljöpåverkande verksamhet utan att sträva efter att ta miljöhänsyn uppfattas inte väl av samhället, vilket framgår underförstått av våra intervjuer. Ett annat tecken på detta är också ICC:s näringslivsprogram för hållbar utveckling, principer för miljömedvetet ledarskap, vilket bl.a. erkänner att området är ett av de mest prioriterade för företagen.¹²⁰

Att normerna i samhället säger att ett företag bör arbeta med sina miljöfrågor och utveckla dessa behöver inte betyda att dessa frågor nödvändigtvis blir kopplade till företagets strategier. Företag kan åtfölja normerna, men göra det för att normer bör åtföljas. Ett sådant förhållande ger inte någon drivkraft till utveckling. En koppling kräver kontinuerlig utveckling av miljöarbetet i förhållande till företagets strategiska framtid. Utvecklingen av ESAB:s miljöarbete synes ha avstannat beroende bland annat på lågkonjunktur och omorganisation. Genom att ansvaret för detta arbete främst ligger på experterna på huvudkontoret tyder detta på att miljöfrågan är frikopplad i detta avseende.

Det är svårt att bedöma hur stark yrkesidentiteten titeln som miljöchef har. På huvudkontoret angav respondenterna att man har informella nätverk, och att man har kontakt med organisationen Näringslivets Miljöchefer (NMC). Samtidigt är samtliga respondenter utvalda ur personalen för att arbeta med miljöfrågor. Dessa rekryteringar kan ha påverkats av att man

¹¹⁷ Sinding, 1999, sid. 208

¹¹⁸ Svenskt Näringsliv, 2002, sid 14

¹¹⁹ <http://www.europarl.eu.int>, 2003-12-17

¹²⁰ www.iccwbo.org, 2003-12-16

har gemensamma värderingar. Detta är i linje med det förhållande som råder vid det företag Strannegård behandlade i sin fallstudie.¹²¹ I Strannegårds studie förekom dock omfattande externa kontakter, vilket skiljer det företaget från ESAB. Det är troligt att ökade kontakter inom en grupp skapar en mer enhetlig värdegrund. Detta talar för att miljöansvariga inom ESAB kan identifiera sig mer med företaget än med sin yrkeskår.

5.2.4 Nöje

En del av motivationen som har återgetts vid intervjuerna har varit personalens personliga engagemang. Några ur personalen har fört in sitt privata miljöengagemang i företaget vilket lockar övrig personal och hela företaget att tänka i dessa banor. Ett sådant engagemang görs främst av intresse och nöje som därmed har varit en viktig drivkraft i ESAB. En orsak till detta kan ha varit att det externa trycket inte har varit särskilt hårt. Det kan dock inte uteslutas att det finns tendenser att överdriva engagemang och nöje som drivkraft eftersom detta kan uppfattas som positivt. Det gäller både ur företagets och ur individernas synvinkel. Vidare kan det vara så att engagemang spelar stor roll för individer, men att det från företagets sida finns möjligheten att välja de anställda som har ett engagemang för uppgiften. Företagets underliggande drivkraft kan då vara nytta, vilket dock inte behöver påverka individernas inställning. Det synes dock vara så att miljöarbetet startade innan nyttoaspekten blev dominerande. Att så skedde kan förklaras av att nöje utgör en drivkraft. Utifrån respondenternas uppfattning framgår det att den fortfarande är relevant som drivkraft.

5.3 Vad görs och vad görs inte och på vilka grunder?

ESAB framhåller att man utgår ifrån gjorda livscykelanalyser (LCA). Detta framgår både i dess externa rapporter och vid intervjun med miljöchefen. Genom dessa kan företaget styra sina åtgärder till de områden som är relevanta. De respondenter som primärt arbetar med miljöfrågor framhåller att man valt miljömål utifrån relevans, mätbarhet och påverkbarhet. Alla produkter ESAB tillverkar har dock inte omfattats av LCA. Företaget har som mål att 100 produkter ska ha genomgått LCA år 2005, en tidsram som förlängts med hänsyn till att det betecknades som svårt att klara.¹²² Genom att metoden för hur företaget använder sig av LCA i mycket påverkas av vilken programvara de använder bör detta i viss mån stärka trovärdigheten av dessa LCA. Att de inte görs av oberoende parter, exempelvis av forskare från lärosäten, kan dock ses som en svaghet.

Utifrån Sindings indelning av miljöarbete över organisationsgränser från livscykelanalyser (LCA), livscykelorienterad miljöstyrning (LCOEM), återvinningssystem till industriell ekologi har ESAB tagit det första steget och börjat med LCA för en del av företagets produkter. Det är troligt att företaget kommer att göra LCA för fler produkter innan miljöarbetet utvecklas till att omfatta någon av övriga kategorier enligt Sindings indelning. För att återvinningssystem ska skapas behövs sannolikt ett bredare industriellt samarbete än vad ESAB nu har. Att utveckla ett LCOEM kräver ett stort organisatoriskt arbete, bra styrinstrument och stora investeringar. För att företaget ska genomföra detta torde ett starkt yttre tryck vara nödvändigt. Något sådant kan för närvarande inte förutses.

De LCA som ESAB har genomfört visar att råvaruutvinning och förädling svarar för ca 41 % och svetsning med dessa material för ca 37 % för utsläppen av koldioxid avseende den totala hanteringen av förbrukningsmaterial. Produktionen svarar för ca 12 % och transporter för ca 9

¹²¹ Strannegård, 1999, sid. 226 f

¹²² ESAB:s miljörapport 1999, sid. 2

%.¹²³ Detta indikerar att ett internt fokus inte skulle förbättra miljöanpassningen lika bra som om man tar hänsyn till leverantörers och användarnas agerande. Genom att inte fokusera på arbetet med att göra LCA för alla produkter och på så vis ta hänsyn till hela värdekedjan är företaget mer fokuserat på att göra ekonomiskt och politiskt fördelaktiga beslut internt i företaget än att få så mycket miljöhänsyn för insatta medel som möjligt, enligt Walley och Whiteheads resonemang.¹²⁴

På övergripande nivå på huvudkontoret kan man påverka effekterna av svetsningen genom produkternas, främst svetsutrustningens, design. Detta kan dock knappast ske utan att man tar hänsyn till kundernas önskemål. Det blir därigenom en fråga om växelspel mellan företaget och dess kunder. I vissa avseenden sammanfaller önskemålen, mindre energikrävande svetsning minskar också kundernas kostnader vilket dessa ser som positivt. Det är dock tänkbart att olika krav kan vara motstridiga, exempelvis arbetsmiljö mot energibesparing. Många aspekter när det gäller produkternas utformning regleras dessutom av säkerhetsbestämmelser, branschstandards o.s.v.

När det gäller relationerna med företagets leverantörer hanteras dessa framför allt på övergripande nivå.¹²⁵ Val av leverantörer och förhandlingar med dessa om pris, kvalitet, miljöpåverkan o.s.v. görs av huvudkontoret. Genom detta kan man erhålla bättre pris och andra samordningsfördelar.

På huvudkontoret finns därmed många dimensioner i miljöarbetet, varav en del är interna och andra omfattar externa aktörer. Ansvar ligger dock hos specialisterna vilket indikerar att arbetet hanteras som en expertfråga. På fabriken i Perstorp begränsas däremot arbetet i huvudsak till interna förhållanden vilket bl.a. kan ses av de angivna miljömålen (att spara el, gasol och att minska kassaktionen av elektrodmassa). Inget hindrar dock att man där ger förslag till förbättringar. Det upplevs dock från golvet att det är långt till koncernledningen. Genom att organisera miljöarbetet i utvecklingsgrupper ges dock förutsättningar för att lokala förbättringar ska kunna spridas i resten av företaget. Syftet med dessa utvecklingsgrupper synes dock främst vara att engagera personalen.

¹²³ ESAB:s miljörapport 1999, sid. 10

¹²⁴ Walley, N och Whitehead, B, 1994

¹²⁵ Larsson, intervju 2003-11-27

6 Slutsats

I det avslutande kapitlet ges de slutsatser som kan härledas från den genomförda analysen. Kapitlet omfattar resultaten av studien utifrån problemställning och syfte, följt av en diskussion utifrån dessa resultat. Därefter ger vi förslag på frågeställningar som lämpar sig för fortsatt forskning.

6.1 Resultat

ESAB hanterar konflikten mellan miljömålen och affärsmålen genom att lägga ansvaret för de svårhanterade, långsiktiga miljömålen på huvudkontorsnivå, där de framför allt hanteras som en expertfråga på miljöavdelningen. Fabriksnivån har då att hantera de mer konkreta och inte så långsiktiga miljömålen, vilket leder till att det inte uppstår så stora målkonflikter vad gäller miljömål och affärs mål på denna nivå.

I vår undersökning har vi kunnat se att miljömålen är strategiskt sammankopplade till affärsmålen vid de tillfällen då företaget har kunnat se en kortsiktig nytta av miljöarbetet. Drivkraften att sammankoppla målen har i dessa fall varit nyttan. Exempel på detta är koncernens pådrivande för ESAB Perstorps ISO-certifiering, som gav ESAB möjlighet att få avtal med viktiga kunder, som annars kanske hade sökt andra leverantörer. Ett annat exempel är de miljöbeslut som tas på ESAB Perstorp. Genom att bara genomföra de projekt som minskar kostnader eller höjer vinstmarginalen är miljömålen och affärsmålen alltid sammankopplade. Undersökningen visar därmed att det finns situationer då miljömål och affärs mål går hand i hand och att detta styr arbetet på ESAB.

Vad gäller miljöfrågor arbetar ESAB:s huvudkontor främst med uppföljning av de olika enheternas miljöarbete och utveckling av företagets miljöarbete. Utvecklingsarbetet synes delvis vara frikopplat från arbetet med de strategiska målen och hanteras som en expertfråga. Indikationer på detta är att arbetet med miljö ligger som en separat avdelning i huvudkontoret, även om miljöchefen ingår i ledningsgruppen. Vi kan även konstatera att intervjupersonerna som arbetar på huvudkontoret har beskrivit ett avstannande i utvecklingen beroende på lågkonjunktur och omorganisation. Detta är tecken på att miljöutvecklingsarbetet är frikopplat från affärsmålen och kan ses som en expertfråga.

Ett skäl till att företaget har utvecklats i denna riktning kan vara att de intressenter som är de mest pådrivande för ESAB är de interna. Trycket från externa intressenter att driva miljöutvecklingsfrågorna till en strategisk fråga är inte tillräckligt. Enligt Porters resonemang skulle en sådan förändring ha genomförts om trycket utifrån hade varit tillräckligt. Om förändringen då inte hade varit ekonomiskt möjlig, så skulle företaget ha lämnat branschen.

Undersökningen visar att miljöarbetet inom ESAB Perstorp i huvudsak är kopplat till affärsmålen. En förklaring till detta är att miljöarbetet genom företagets organisation och ansvarsfördelning begränsar dotterbolagets arbete till operativa frågor. Miljöarbetet på huvudkontoret omfattar ett bredare spektrum av frågor. Dessa frågor är av mer övergripande karaktär och kopplas inte alltid till den övriga verksamheten. Genom att på koncernnivå frikoppla de frågor som är svåra att hitta hanterbara lösningar på förenklas miljöarbetet på dotterbolagsnivå. Ytterligare en förklaring till att miljöfrågorna är mindre frikopplade inom ESAB Perstorp än på huvudkontoret är den omorganisation företaget har genomgått.

Verksamheten inom ESAB Perstorp synes ha påverkats mindre av omorganisationen än företaget på övergripande nivå.

6.2 Diskussion

I ESAB är miljöchefen på fabriksnivå underordnad fabrikschefen. En organisation som värderar miljöhänsyn som en grundläggande strategisk fråga skulle kunna placera produktionschefen och miljöchefen lika högt i hierarkin och med separata budgetar. Detta hade antagligen lett till att miljöledningen hade fått en starkare ställning. Arbetet hade kanske fått en annan inriktning, som inte var så inställt på ”win-win” situationer och besparingsåtgärder. Men det skulle kanske också leda till minskad lönsamhet, då det inte är säkert att det som är den mest effektiva miljöhänsynen, d.v.s. bäst miljöresultat för pengarna också är de mest kostnadsbesparande lösningarna, enligt Walley och Whiteheads resonemang.

Miljökrav vid inköp är en fråga som huvudkontoret har det övergripande ansvaret för. Avtal om inköp av råvaror, transporter med mera beslutas av huvudkontoret utifrån olika kriterier såsom exempelvis pris, kvalitet, servicenivå och grad av miljöanpassning. Huruvida miljökrav följs upp på likvärdigt sätt som övriga kriterier har inte framgått i vår undersökning. Om så inte sker får miljöfrågorna betecknas som än mer frikopplade på huvudkontoret. Enligt vår bedömning föreligger inget påtagligt tryck från externa intressenter vad gäller leverantörernas miljöarbete. Ett tryck kan dock komma uppstå från exempelvis personal och miljörevisorer. Likaså skulle en eventuell medial uppmärksamhet kring en enskild leverantör kunna medföra ett externt tryck på företaget på att närmare koppla miljöaspekterna vid inköp som en strategisk fråga till verksamheten i övrigt.

Som framgår av analysen i uppsatsen kopplas miljömål och affärsmål främst av nytta. Sannolikt skulle också miljömål och affärsmål kopplas om nöd skulle uppstå, exempelvis i form av ytterligare lagkrav. Gemensamt för nöd och nytta är att de grundar sig på framtida konsekvenser. Detta skiljer sig från normer och nöje som drivkrafter, åtgärder utifrån dessa synes lättare frikopplas från företagets verksamhet i övrigt.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har sett att organisation och formell styrning har en påverkan över hur ett företag arbetar med miljöfrågor. Det är av intresse att mer precist belysa vilken påverkan olika organisationsformer och styrsystem har på miljöarbetet. Är det även i andra företag exempelvis så att miljöfrågorna är mer kopplade till verksamheten i övrigt i underordnade produktionsbolag än på huvudkontor med mer övergripande uppgifter? Detta kräver en jämförande studie med ett flertal företag med olika organisation och styrsystem.

Inom ESAB synes det endast vara de miljömål som drivs av nytta och nöd som blir strategiskt sammankopplade med verksamheten i övrigt. Det är av intresse att studera om det också är så i andra företag, vilket även detta kräver en jämförande studie.

ESAB är i mycket liten mån utsatt för externt tryck i form av påtryckningar från NGO:s och media. En jämförelse med ett annat företag som är starkt utsatt för externt tryck skulle kunna visa på vilka möjligheter sådana påtryckningar har.

En empirisk undersökning skulle kunna visa hur konjunkturen påverkar miljöarbetet på företag i Sverige. Det finns många företag som påstår att det är strategiskt viktigt för dem att ligga steget före vad gäller miljöhänsyn, men hur påverkas denna strategi och hur påverkas de uppbyggda strukturerna för miljöarbetet inom företag av konjunkturedgångar?

Källförteckning

Tryckt material:

Aaker David (2001), "Strategic Market Management-6th edition", John Wiley & sons, USA

Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2001), "Den nya ekonomistyrningen", Liber ekonomi, Tyskland

Ax Christian och Johansson Christer (2001), "Att styra budgetlöst eller med lös budget" Ekonomi & styrning nr 5/2001

Bergström Sören, Catasús Bino, Ljungdahl Fredrik (2002), "Miljöredovisning", Liber ekonomi, Malmö

Brunsson Nils (2003), "Organized Hypocrisy", Czarniawska Barbara och Sevón Guje Eds."The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia", Liber, Abstrakt, Copenhagen Business School Press, Trelleborg

Catasús Bino (2001), "Five studies of accounting, organizing and the environment" School of Business Research Report 2001:10, Diss. Stockholmsuniversitet, Edsbruk,

Catasús Bino och Lundgren Maths (1999), "How Environmental Managers Couple the Environmental Issue into the Organization." Red. Dobers Peter och Wolff Rolf "Contemporary Nordic research in corporate environmental management", Bas Publisher, Göteborg

Cohen Mark och Konar Shameek (2001), "Does the market value environmental performance?" Review of Economics & Statistics, vol. 83, issue, 2, sid. 281-290, May 2001

Pujari Devashish; Wright Gillian; Peattie Ken. (2003), "Green and competitive: Influences on environmental new product development performance", Journal of Business Research, Augusti 2003, vol. 56, Issue 8, sid. 657-672

Esiasson Peter, Gilljam Mikael, Henrik Oscarsson, Wängnerud Lena (2002), "Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad" Nordstedts juridik AB, Stockholm

ESAB Environmental Guide, ESAB AB & Dynamo Ecology AB, Tillgänglig på CD-skiva bifogad ESAB:s miljörapport 1999

ESAB – our path to sustainable development/1999, ESAB:s miljöredovisning för år 1999

Holme, I.M och Solvang, B.K (1991), "Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder" Studentlitteatur, Lund

"ISO-14000, 2000 - Svenska standarder för miljöledning" red. Ahlström, Eva, SIS-förlag, Stockholm

Johnsson Thomas och Kaplan Robert (1987), "The Rise and Fall of Management Accounting" Management Accounting

Kotler Philip och Armstrong Gary (2003), "Principles of marketing – tenth Edition" Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey,

Kvale Steinar (1997), "Den kvalitativa forskningsintervjun", Studentlitteratur, Lund

Larsson Reidar (1994), "Politiska ideologier i vår tid" Studentlitteratur, Lund

Miljönyheter nr 2 2003, ESAB Perstorp AB

Ann-Charlotte Plogner (2001), "Företaget och miljön" Red. Samuelsson Lars A. "Controllerhandboken" Industrilitteratur, Uppsala

Porter, ME och Van der Linde, C (1995), "Green and competitive: ending the stalemate" Harvard Business Review, pp. 120–133 September–October 1995.

Robbins Stephen P & Coulter Mary (2002), "Management" 7:e upplagan, Prentice Hall International Inc., New Jersey

Sinding Knut (1999), "Interorganisational environmental management" Red. Dobers Peter och Wolff Rolf "Contemporary Nordic research in corporate environmental management", Bas Publisher, Göteborg

Strannegård Lars (1999), "Fitting business with the environment. Legitimacy or rationality?" Red. Dobers, Peter och Wolff Rolf "Contemporary Nordic research in corporate environmental management", Bas Publisher, Göteborg

Svenskt Näringsliv (2002), "För en hållbar utveckling", Tryckmedia Stockholm

Sörensson Bo (2003) "En pigg hundraåring" ESAB nytt, Nr 179/03 årgång 43, ESAB Sverige AB

Walley N and Whitehead B (1994), "It's not easy being green" Harvard Business Review, sid. 46–52 May–June.

Westenholz, Ann (2003), "Organizational citizens – unionized wage earners, participative management, and beyond", Czarniawska Barbara och Sevón Guje Eds. "The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia" Liber, Abstrakt, Copenhagen Business School Press, Trelleborg

Intervjuer:

Sustainable Development Director: Stefan Larsson, 2003-11-27, 120 min. Herkulesgatan 72, Göteborg

Miljökoordinator; Annika Fredgren, 2003-12-04, 120 min. Eriksberg, Göteborg

Miljökoordinator, Ellen Björgan, 2003-12-08, 120 min. Elektrodvägen 9, Perstorp

Fabrikschef; Anders Erlandsson, 2003-12-08, 45 min. Elektrodvägen 9, Perstorp

Ordermottagare; Sören Linke, 2003-12-08, 30 min. Elektrodvägen 9, Perstorp

Kompletterande e-postkorrespondens

Miljökoordinator Annika Fredgren 2003-12-12 och 2004-01-08

Fabrikschef Anders Erlandsson 2003-12-17

Internetkällor:

ESAB:s hemsida:

www.esab.com, 2003-11-26

Charters hemsida:

www.charterplc.com, 2003-11-27

Naturvårdsverkets hemsida:

www.naturvardsverket.se, 2003-12-02

EMAS hemsida:

<http://www.miljostyrning.se/emas/shortemas.asp>, 2003-11-26

GRI:s hemsida:

<http://www.globalreporting.org/about/brief.asp>, 2003-11-26

ISO:s officiella hemsida:

<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html>, 2003-11-26

Greenpeaces officiella hemsida:

http://www.greenpeace.se/np/s/NP_front_start.asp?g=main&lang=S, 2003-11-26

GRI:s officiella hemsida:

<http://www.globalreporting.org/about/brief.asp>, 2003-11-26

International Chamber of Commerce (ICC):s hemsida:

ICC:s Näringslivsprogram för hållbar utveckling,

www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/sdcharter/charter/principles/principles.asp
2003-12-16

Bilagor

Bilaga 1: intervjufrågor

Intervjufrågor med Miljöansvariga på Huvudkontor och i Perstorp

Varför arbetar ESAB med miljöanpassning? Vilka miljöprojekt arbetar ni med?

Varför arbetar Perstorp-fabriken med miljöanpassning?

Vilka har haft störst påverkan på miljöarbetet, d.v.s. vilka är de viktigaste aktörerna? (både internt och externt)

Upplever man att dessa har personliga intressen av miljöfrågor? På vilket sätt påverkar de?

Var kommer ideérna ifrån?

Miljöledning:

Varför infördes ISO 14001?

Enligt vilka premisser införs ISO i dotterbolagen?

Hur gjordes valet av miljöindikatorer? Vem beslutade? Vilka var involverade? Hur togs beslutsunderlaget fram?

Hur är miljöledningssystemet uppbyggt? Har miljöledningssystemet förändrats sedan införandet?

Vilka har haft störst påverkan på utformningen, d.v.s. vilka är de viktigaste aktörerna?

Budget

Vad påverkar budgetutrymmet för miljöåtgärder? I vilken utsträckning påverkar konjunkturen? I vilken utsträckning påverkar företagsledningen?

Uppföljning:

Behandlas miljöfrågor under egen punkt på ledningsgruppens möten?

Vilka befattningar har konkret ansvar för enskilda miljöåtgärder? Hur följs detta ansvar upp?

Vad sker om en enskild fabrik inte klarar reducera påverkan i linje med koncernmålen?

Rapportering:

Vilken vikt läggs vid miljörapporter? Vilka effekter har kommit av dessa rapporter?

Bilaga 2: intervjufrågor

Intervjumall för affärsmålsrepresentant I Perstorp

På vilket sätt anser du att miljömålen påverkar affärsmålen på ESAB?

Varifrån kommer de flesta förändringarna p.g.a. miljöhänsyn, internt, lagkrav, koncernnivå?

Hur mycket uppskattar du att ISO-certifieringen har kostat/sparat?

Hur ser du på vad som är genomförbart miljöarbete?

Merförsäljning

Minskad miljöpåverkan

Minskade kostnader för miljöpåverkan

Minskad risk

Vilka anser du har haft störst inflytande på miljöarbetet o Perstorp?

Har ni projektuppföljningssystem?

Hur hanteras uppföljningen?

Vilka projekt har funnits?

Kan vi ta del av listor? Totalt /år resp. miljö/år?

Vilka miljöprojekt arbetar ni med? Varför just dessa projekt?

Finns det något som du tycker att ESAB skulle kunna göra, men som ESAB inte gör? Varför görs detta inte?

Bilaga 3: intervjufrågor

Intervjumall för medlem i miljögrupp i Perstorp

Frågor om miljögruppen:

På vilket sätt arbetar ni i den här gruppen?

Vad har ni för andra arbetsuppgifter?

Vilka är det som kommer med i miljögruppen, är det frivilligt engagemang, eller blir man utsedd?

Hur har ert arbete förändrat verksamheten?

Frågor om miljöarbetet:

Hur tycker ni att miljöarbetet i stort fungerar?

Hur kommer besluten längre upp i organisationen till er?

Hur kan ni föra upp era idéer i organisationen?

Vad tycker ni är det viktigaste att tänka på när det gäller miljöarbete?

Vad tror ni är viktigt för ledningen?

Frågor om miljömål/affärsmål:

Vad är Perstorpsfabrikens miljömål, har ni sett/hört dem?

Vad är Perstorpsfabrikens affärsmål, har ni sett/hört dem?

Hur ser ni dessa i ert dagliga arbete?

Har det gjorts rutinändringar i ert arbete p.g.a. effektivisering eller besparing?

Har det gjorts rutinförändringar i ert arbete p.g.a. miljöhänsyn?

Anser du att ESAB är ett effektivt och välskött företag att jobba i?

Anser du att ESAB tar den miljöhänsyn som de borde, som de kan?

Har ni några ytterligare funderingar kring miljömål eller affärsmål i ert företag, eller i allmänhet?

Bilaga 4: ESAB:s miljöpolicy



Environmental Policy

As a world leading manufacturer of welding consumables, welding equipment and cutting systems, we shall, in all our operations:

- Continuously improve our environmental performance by conserving natural resources and preventing pollution
- Ensure that our facilities and products, at a minimum, comply with applicable governmental requirements and ESAB standards
- Use a lifecycle approach in our efforts to minimize the environmental impact of our products and services, from the extraction of raw materials to product end of life
- Educate and motivate our employees to contribute to our environmental commitment and to comply with this policy
- Participate in industrial, community and governmental environmental initiatives and openly communicate our environmental performance to our stakeholders

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ray Hoglund".

Ray Hoglund, CEO

First issued: November 10, 1995

Reissued: February 16, 2000

ESAB AB, BOX 8004, S-402 77 GÖTEBORG, SWEDEN
PHONE: +46 31 50 90 00 FAX: +46 31 50 92 20 E-MAIL: environment@esab.se

Bilaga 5: Miljöindikatorer

Miljöindikatorer som ESAB redovisar för sina olika produktionsanläggningar

Health and safety

Occupational injuries

Compliance and complaints

Registered breaches of regulatory limit values

Registered accidental releases

Registered complaints

Environmental fines

Cost of environmental fines

Resources used

Total energy

Water

Packaging material

Non-product output to process or land

Non-hazardous to external recycling

Non-hazardous to external processing

Non-hazardous to external incineration

Non-hazardous to external landfill

Hazardous to external recycling

Hazardous to external processing

Hazardous to external incineration

Hazardous to external landfill

Non-product output to air

Carbon Dioxide (CO₂)

Sulphur Dioxide (SO₂)

Nitrogen Oxides (NO_x)

Methane (CH₄)

Volatile organic compounds (VOC)

Ozone depletion substances (ODS)

Non-product output to water

Chemical Oxygen Demand (COD)

Biological Oxygen Demand (BOD)

Prioritized heavy metals