



~~Handelshögskolan~~
~~GÖTEBORGS UNIVERSITET~~

Implementera Hållbarhet

En studie i hur hållbarhetsstrategier och miljömål
implementeras inom transportbranschen

Uppsats på kandidatnivå i Uthålligt Företagande

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
vårterminen 2012

Handledare:

Gabriela Schaad

Författare:

Ted Donnermalm

Carl-Henrik Gustafsson

Födelesårtal

840709/—

850607—

Författarnas Tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla som varit med och bidragit. Ett stort tack går till respondenterna på DFDS, Transatlantic, och Transfargo som delat med sig av sin tid och information. Utan er hade uppsatsen aldrig varit möjlig att genomföra.

Vi vill även framföra ett stort tack till vår handledare Gabriela Schaad, forskningsstudent på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, för hennes konstruktiva kritik och värdefulla åsikter under arbetets gång.

Ted Donnermalm

Carl-Henrik Gustafsson

Sammanfattning

Kandidatuppsats i uthålligt företagande, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, VT 2012

Författare: Ted Donnermalm, Carl-Henrik Gustafsson

Handledare: Gabriela Schaad

Titel: Implementera hållbarhet – En studie i hur hållbarhetsstrategier och miljömål implementeras inom transportbranschen

Bakgrund och problemdiskussion: Den globala miljön mår inte bra. En följd har näringslivet idag ett allt större fokus på miljöfrågor. Transportbranschen är en av de branscher med absolut störst miljöpåverkan och flera initiativ görs för att minska densamma med hållbarhetsstrategier och miljömål som resultat. Men hur implementeras dessa frågor i en verksamhet vars grundverksamhet är miljömässigt ohållbar?

Syfte: Uppsatsens syfte är att förklara hur hållbarhetsstrategier och miljömål implementeras i organisationer inom transportbranschen. En viktig del i detta blir att undersöka hur arbetet genomförs och kommuniceras, samt vilka metoder och verktyg som används för att gå från ord till handling.

Metod: Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie där personliga intervjuer har genomförts på tre företag inom transportbranschen. Det empiriska materialet har sedan ställts mot vår teoretiska referensram byggd på insamlad litteratur, för att resultera i en analys och en slutdiskussion.

Resultat och slutsatser: Det finns stora likheter i hur företagen arbetar med implementering av hållbarhetsstrategier och miljömål trots deras varierande storlek. De använder alla en rad olika verktyg som har gemensamma drag, och de har också förstått vikten av att kommunicera miljöarbetet internt och att motivera medarbetarna till aktivt deltagande.

Förslag till fortsatta studier: Studier kring organisationsteori kopplat till hur olika organisationsstrukturer påverkar implementeringen. Studier kring organisationers storlek och tillgängliga resurser, samt bakgrund och inställning till miljöaspekter kan ge en tydligare bild av ämnet.

Innehållsförteckning

Uppsats på kandidatnivå i Uthålligt Företagande	1
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet vårterminen 2012	1
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställning	3
1.4 Syfte	3
2. Metod	4
2.1 Val av bransch.....	4
2.2 Val av företag	4
2.3 Val av metod	5
2.4 Val av Teori.....	5
2.5 Datainsamling.....	5
2.5.1 Intervjuer	6
2.6 Reliabilitet	7
2.7 Validitet.....	7
3. Teoretisk referensram.....	9
3.1 Implementering	9
3.1.1 Strategiskt angreppssätt.....	10
3.1.2 Fem centrala faktorer vid implementering	11
3.1.3 Interna hinder vid implementering	12
3.2 kontroll- och Ledningssystem	13
3.2.1 Miljöledningssystem	14
3.2.2 Prestationsmätning	15
3.3 Kommunikation.....	17
3.3.1 Kommunikation och ledning.....	19
4. Empiri.....	21
4.1 DFDS Seaways.....	21
4.1.1 Bakgrund till miljöarbete	21
4.1.2 Implementering	22
4.1.3 Kontroll- och Ledningssystem	23
4.1.4 Kommunikation.....	24

4.2 Rederi AB TransAtlantic.....	24
4.2.1 Bakgrund till miljöarbete	25
4.2.2 Implementering	25
4.2.3 Kontroll- och Ledningssystem	26
4.2.4 Kommunikation.....	27
4.3 TransFargo AB	28
4.3.1 Bakgrund till miljöarbete	28
4.3.2 Implementering	28
4.3.3 Kontroll- och Ledningssystem	29
4.3.4 Kommunikation.....	30
5. Analys.....	31
5.1 Implementering	31
5.1.1 Strategiskt Angreppssätt.....	31
5.1.2 Fem centrala faktorer vid implementering	33
5.1.3 Hinder vid implementering	33
5.2 Kontroll- och Ledningssystem	35
5.2.1 Miljöledningssystem	35
5.2.2 Prestationsmätning	36
5.3 Kommunikation.....	36
5.3.1 Kommunikation och ledning.....	37
6. Slutsats	40
6.1 Förslag till fortsatta studier	41
7. Referenser.....	43
Bilaga I - Intervjuguide	45

1. Inledning

Kapitlet börjar med att redogöra för uppsatsens bakgrund, för att sedan gå vidare i en problemdiskussion och frågeställning. Slutligen formuleras uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

De senaste decennierna har människans miljöpåverkan fått ett allt större fokus, både på ett privat plan och inom näringslivet. Trots detta bevitnar samhället alltmer negativa trender. Dagens miljöpåverkan är på flera sätt ohållbar och destruktiv, och är ett globalt hot vilket kräver snabba åtgärder. Kostnaderna för en sådan omställning är stora men att senarelägga övergången till ett mer hållbart samhälle är både farligt och betydligt mer kostsamt (Stern 2006). Utsläppen av växthusgaser mellan 1970 och 2004 ökade med 70 procent och prognoser visar att utsläppen kommer resultera i en ökning mellan 25-90 procent om ingenting görs fram till 2030. Resultatet av fortsatta eller ökade utsläpp av växthusgaser kommer generera ökad uppvärmning av jorden och orsaka förändringar av det globala klimatet. Några av förändringarna som kommer ske till följd av en höjd medeltemperatur är minskade polarisar och glaciärer, höjd havsvattennivå, extrema väderförhållanden såsom exempelvis skyfall och torka, döende korallrev, samt fler naturkatastrofer. (IPCC 2007).

1987 när världskommissionen för miljö och utveckling på uppdrag av Förenta Nationerna skrev *Our Common Future*, kom hållbar utveckling att definieras som “*en samhällsutveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov*” (WCED 1987). Inom EU-15, de 15 ursprungliga länder inom EU som ingick i Kyotoprotokollet, står transportsektorn för 21 procent av utsläppen av växthusgaser och utsläppen försätter att stadigt öka. Idag transporteras varor och gods både längre och mer frekvent än någonsin tidigare. En följd av detta är att godstransporter ökat i volym med 43 procent mellan 1992 och 2006, samtidigt har BNP ökat med 30 procent vilket innebär att intensiteten av godstransporter har ökat. Framstegen inom energieffektiviseringen av transportmedel samt införslin av förnyelsebara bränslen är inte tillräckliga för att kompensera för de stadigt ökande transportvolymerna. Denna tendens hotar både Europas och EU:s medlemsstaters utveckling mot målen satta i Kyotoprotokollet. (EEA 2007).

För att möta klimatförändringarna krävs det att individer, företag och institutioner förstår allvaret kring klimatförändringarna samt sambandet mellan vår egen påverkan och efterföljande miljöproblem. Dessutom krävs det att strategier utformas och genomförs för att

hindra klimatförändringen, samtidigt som det krävs en omställning mot en mer energieffektiv och hållbar tillväxt. (UNEP 2011).

1.2 Problemdiskussion

För att nå målet om en hållbar utveckling krävs ett större ansvarstagande från näringslivet. De senaste decenniernas ökade fokus på miljö- och hållbarhetsfrågor har lett till att organisationer i allt större utsträckning integrerar miljö i sin verksamhet. Porter och van der Linde (1995) hävdar att det finns ett inneboende tvivel kring miljöarbete inom företag och att det krävs en avvägning mellan miljö- och ekonomiska vinster. Organisationer har svårt att förstå de positiva sociala fördelar till följd av ett utbyggt miljöarbete kontra de ekonomiska kostnader vilka genererar högre priser samt minskad konkurrenskraftighet. Författarna hävdar dock att synsättet om att miljöarbete genererar minskad konkurrenskraftighet är felaktigt och att det snarare kan leda till konkurrensfördelar om det utförs på rätt sätt (Porter & van der Linde 1995).

Organisationer har enligt Epstein (2008) på senare tid insett vikten av att ”hantera och kontrollera företagens sociala och miljömässiga prestationer” (Epstein 2008, s. 20, författarnas översättning). Genom att företagsstrategier integrerar sociala och miljömässiga aspekter, vare sig drivkraften bakom är interna faktorer såsom kärnvärden eller externa påtryckningar, kan resultatet bli förbättrade finansiella prestationer genom ökade intäkter och lägre kostnader. På senare tid har flera organisationsledningar uppmärksammat betydelsen av att integrera dessa externa intressenters betydelse vid beslutsfattande (Epstein 2008). Moss Kanter (2011) belyser vikten av att ställa om mot ett mer hållbart perspektiv och pekar på att organisationer måste släppa sitt kortsiktiga fokus och arbeta mer långsiktigt.

Bonn och Fisher (2011) påpekar att hållbarhet är en viktig del i företagsstrategier, men att majoriteten av företag överlag har problem att inkludera detta. Detta beror på prioriteringssvårigheter gällande ekonomiska, sociala, och miljömässiga aspekter. Vilka är de parametrar som gör att vissa företaget lyckas bättre med att implementera dessa hållbarhetsstrategier? Ser företags metoder olika ut och hur skiljer de sig i sådana fall? Implementering av strategier är överlag ett stort problem. Enligt Raps (2004) är andelen företag som är framgångsrika inom implementering endast mellan 10 och 30 procent.

Allio (2005) anser att strategier måste kommuniceras väl genom organisationen och att det behövs tydliga riktlinjer och instruktioner för hur organisationens uppsatta mål ska nås. Kommunikation inom organisationer är en förutsättning för att implementera hållbarhet. Enligt Heidi et al. (2005) krävs kommunikationen för att samtliga medarbetare ska acceptera organisationens mål samt för att översätta målen till handling. Hur ser organisationers arbetssätt ut gällande kommunikation, vilka kommunikationskanaler används och vilken är ledarnas roll i att kommunicera framtagna hållbarhetsstrategier och miljömål?

Murphy och Foist (2002) menar att organisationer inom transportbranschen väljer olika strategier för att hantera hållbarhetsfrågor och att val av strategier knyter ihop med organisationens utformning och karaktäristiska. Enligt författaren har företagsledare och chefer en central roll när det gäller implementering av hållbarhetsstrategier. Enligt Epstein (2008) är ledarna ofta ansvariga för att hållbarhetsstrategier kommuniceras till alla berörda parter, och därmed att det hållbara tänkandet genomsyrar hela verksamheten.

Som nämnt ovan har företag ofta problem med implementering av miljömål och hållbarhetsstrategier, och transportbranschen har en stor del i de globala miljöproblemen. För att implementering ska lyckas krävs en fungerande kommunikation. Utifrån detta resonemang formades studiens frågeställning.

1.3 Frågeställning

- Hur implementerar företag inom transportbranschen hållbarhetsstrategier och miljömål i den operativa verksamheten?
 - ✓ Vilka metoder och verktyg används för att implementera miljöarbete?
 - ✓ Hur kommuniceras miljöarbete internt?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka hur hållbarhetsstrategier och miljömål implementeras i organisationer inom transportbranschen. En viktig del i detta blir att undersöka hur arbetet genomförs och kommuniceras, samt identifiera vilka metoder och verktyg som används för att gå från ord till handling.

2. Metod

I detta avsnitt ges en bild av studiens tillvägagångssätt och de val av metoder som valdes för att uppfylla studiens syfte. Läsaren får därmed en inblick i motiven bakom valda metoder och teorier, vilka möjliggjorde resultatet och analysen.

2.1 Val av bransch

Då valet av uppsatsämne avser att beröra hållbarhet och hur detta implementeras i företag var det naturligt att välja en bransch med stor inverkan på miljön och en bransch där företagen har stora möjligheter att påverka. Ett antal branscher diskuterades översiktligt, och transportbranschen var tidigt en av huvudkandidaterna vilken sedermera blev den valda branschen. Transportbranschen står som ovan nämnt idag för en avsevärd del av utsläppen av koldioxid och har därmed en stor del i klimatförändringarna. Då Göteborg dessutom är en logistisk knutpunkt för Nordens varudistribution och en betydande del av Nordens varor passerar Göteborg, kändes branschen som ett naturligt val. Det finns även ett stort antal verksamma företag inom branschen i regionen vilket ytterligare stärkte valet av bransch. Då transportbranschen även har en mobil arbetskår och ständigt är i rörelse genererar det även kommunikationssvårigheter, vilket ökar branschens relevans för studien.

2.2 Val av företag

Tidigt framkom det att det skulle vara intressant att jämföra ett mindre antal företag. Vid en första avstämning med handledare diskuterades hur många organisationer som kunde tyckas vara lämpligt och två till fyra organisationer ansågs lämpligt. Efter det följde undersökning kring transportbranschen via diverse hemsidor såsom Retriever Bolagsinfo, för att hitta lämpliga organisationer. Ett viktigt kriterium var att företagen hade ett aktivt miljöarbete och att detta var tillgängligt på företagets hemsida. Den inledande utgångspunkten var Göteborg och som en följd av stadens position som center för sjötransport så fanns ett flertal företag inom shipping nära till hands. Även andra typer av transportföretag undersöktes, för att på så sätt få ett varierat urval till uppsatsen. En varierande storlek på företagen ansågs kunna ge en bredare bild, och därmed en möjlighet till en mer intressant analys. Slutligen var det tre lämpliga företag som visade ett intresse och hade möjlighet att avvara den tid som behövdes för att hjälpa till med studien, och därav är det dessa företag som ingår i studien. DFDS Seaways verksamma inom shipping med svenskt huvudkontor i Göteborg, Rederi AB TransAtlantic också verksamma inom shipping med huvudkontor i Göteborg, samt Transfargo

AB, ett integrerat logistikföretag vilka baserar verksamheten på olika transportmedel (sjö-, luft-, & landbaserade), och med huvudkontor i Malmö.

2.3 Val av metod

Efter att övergripligt formulerat frågeställningen och syfte, valdes kvalitativ metod då det lämpar sig bäst för den tänkta frågeställningen. Kvalitativa metoder har enligt Holme och Solvang (1997) primärt ett förstående syfte och ämnar till att skapa en djupare förståelse för valt forskningsproblem. Vidare hävdar författarna att *“Kvalitativa angreppssätt med sin flexibla planering och nära förhållande till informationskällan borde ge goda möjligheter för att göra relevanta tolkningar”* (Holme & Solvang 1997, s. 82-83). För att få bästa inblick i hur organisationer implementerar och kommunicerar hållbarhetsstrategier och miljömål, gjordes en beskrivande fallstudie då detta är ett bra sätt för att jämföra ett mindre antal organisationer. Enligt Ejvegård (2003) är syftet med en fallstudie att ta ett fåtal organisationer inom en bransch, och med hjälp av dessa beskriva verkligheten i stort. Nackdelen med fallstudier är att en liten del aldrig kan representera verkligheten fullt ut, vilket leder till en inneboende försiktighet i de slutsatser som görs från fallstudien och att dessa snarare ska ses som indicier (Ejvegård 2003).

2.4 Val av Teori

Den teori vi valt är grundad på litteraturstudier. Kravet var att teorierna skulle vara applicerbara på organisationer inom transportbranschen och ur ett hållbarhetsperspektiv. Utifrån tidigare uppsatser inom liknande ämnen erhöles en uppfattning om vilka perspektiv som kunde användas för att bygga upp vår teoretiska referensram. Icke företagsspecifik litteratur har till största delen utgjorts av artiklar och böcker rörande implementering av strategier, miljöledning samt kommunikation, då det ansågs att det var dessa områden studien skulle beröra. Böckerna som använts har funnits med hjälp av Göteborgs Universitets hemsida och sökmotorn GUNDA. Böckerna är lånade från Göteborgs Universitets olika bibliotek. Artiklarna i uppsatsen kommer från diverse databaser, exempelvis Business Source Premier (EBSCO) och Google Scholar.

2.5 Datainsamling

För att svara på ovan angivna frågeställningar har data samlats in gällande organisationerna i studien via intervjuer, organisationernas hemsidor och ett fåtal andra hemsidor, samt erhållet

skriftligt material vid intervjuerna. Primärdata är enligt Patel och Davidsson (2003) information som hämtats in för den tänkta studien. Primärdata i studien består därmed av de gjorda intervjuerna med studiens organisationer. Dessa intervjuer har fungerat som ett verktyg för att få en insyn i hur organisationerna arbetar och funderar kring de frågeställningar som studien gett upphov till. Enligt Holme och Solvang (1997) är syftet med kvalitativa intervjuer att *“öka informationsvärdet och skapa en grund för en djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar”* (Holme & Solvang 2003, s. 101)

2.5.1 Intervjuer

För att besvara framtagna teorier utfördes fyra kvalitativa intervjuer. Tanken var att göra två intervjuer hos varje organisation, men omständigheterna gjorde att detta inte var möjligt. Respondenterna kontaktades först via telefon, då framlades syftet och en intresseförfrågan gjordes. Efter det bestämdes tid och datum för intervjuerna. Dagarna innan intervjuerna ägde rum erhöll respondenterna de viktigaste frågorna. Merparten av intervjuerna utgjordes av personliga intervjuer, men omständigheterna gjorde att en telefonintervju var nödvändig. Holme och Solvang (1997) belyser fördelar med kvalitativa intervjuer genom att hävda att *“Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal”* (Holme & Solvang 1997, s. 99). Dessa frågor har en låg grad av standardisering, vilket ger intervjupersonerna möjlighet att svara på frågorna med egna ord. Syftet med intervjuerna var att få en insikt i hur organisationer arbetar med miljöfrågor. För att få ut bästa möjliga resultat av intervjuerna antogs en så objektiv inställning som möjligt. Detta för att inte i förväg bilda någon uppfattning om förväntat resultat (Patel & Davidson 2003). Intervjuerna utfördes på ett semi-strukturerat vis med hjälp av ett antal huvudfrågor vilka intervjun fokuserade på, se bilaga ett. Dessa fungerade även som vägledningen genom intervjuerna. Frågor och svar kom inte alltid i bestämd ordning utan anpassades efter situationen. Hos DFDS gjordes två intervjuer. Den första gjordes med Marie Nilsson, Environmental and Quality Coordinator på kontoret i Göteborg, och den andra med Per Marzelius, Director of Sustainability & Public Affairs. På Transatlantic intervjuades Annelie Rusth-Jensen, Sustainability Coordinator. Alla intervjuer genomfördes på respektive företags kontor. Hos Transfargo intervjuades Lars-Mikael Andersson, Miljö- och Kvalitetschef, av praktiska skäl över telefon. Intervjuerna både antecknades och spelades in med hjälp av ljudinspelare. För att underlätta för läsaren valde vi att benämna respondenterna med A1, A2, B1, och C1. A1 och A2 tillhörde DFDS, B1 Transatlantic, och C1 Transfargo.

Direkt efter intervjuerna ägt rum transkriberades dem för att underlätta studiens fortsatta arbete.

2.6 Reliabilitet

”Reliabiliteten anger tillförlitligheten hos och användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten” (Ejvegård 2003, s. 70). Författaren hävdar vidare att läsaren bör vara observant gällande reliabiliteten hos mätinstrument då forskaren ofta själv konstruerar mätinstrumentet, exempelvis vid intervjuundersökningar som var fallet i denna studie. Om forskaren har en alltför stark koppling till ämnet eller studien kan det resultera i att reliabiliteten av en studie sjunker då denna eventuellt har förutfattade meningar om ämnet och inte är opartisk. Patel och Davidson (2003) anser att reliabiliteten i en intervjusituation bör ses mot den situation som råder vid undersökningen.

2.7 Validitet

Validitet innebär att mäta det som är avsett att mäta, därmed är det viktigt att vara tydlig med att förstå innebörden av mätningen och att forskaren är konsekvent (Ejvegård 2003). En viktig del i studien är att intervjufrågorna syftar till att besvara studiens frågeställning. Därmed är det viktigt att ställa rätt frågor. För att öka förståelsen och kunskapen kring ämnet lästes ett flertal artiklar rörande ämnet, och utifrån detta formulerades intervjufrågorna. Patel och Davidson (2003) skriver att validiteten i en kvalitativ studie kan yttra sig i hur forskaren förmår att omsätta sina kunskaper i forskningsprocessen, vilket ställer höga krav på författarna. Gällande datainsamlingen kopplas validiteten till hur väl forskaren lyckas få fram det underlag som krävs för att göra en tillförlitlig tolkning av studiens objekt (Patel & Davidsson 2003). För att styrka validiteten i studien gjordes en stor och omfattande litteraturstudie, där ett flertal teorier uppkom. Studiens författare anser att de framtagna teorierna ökar förståelsen kring ämnet. Holme och Solvang (1997) hävdar att validiteten är större i kvalitativa studier än i kvantitativa då det innebär en större närhet till den eller det som ska studeras. För att styrka validiteten i intervjusvaren gjordes en triangulering med hjälp av interna dokument, information på företagets hemsidor, och miljöredovisningar. Dessa vägdes senare samman för att få en så nyanserad bild av företagets miljöarbete som möjligt (Patel & Davidsson 2003). För att ytterligare styrka validiteten i studien valdes redan från början ett område där kunskapen fanns, då miljöarbete har haft en stor del i utbildning mot uthålligt företagande. Gällande tillförlitligheten och trovärdigheten kring primärdata anses den hög då

respondenterna innehar relevanta befattningar och är ansvariga för miljöarbetet inom organisationerna. Merparten av använda artiklar är väl citerade och av kända författare. Även böckerna anses vara tillförlitliga. För att ytterligare styrka trovärdigheten i studien togs beslutet att använda internet i minsta möjliga utsträckning.

3. Teoretisk referensram

I kapitlet redogörs för den teori vilken ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis diskuteras olika perspektiv på implementering och dess relation till hållbarhet. Vidare redogörs för verktyg och metoder att användas vid implementeringsfasen av miljömål och hållbarhetsstrategier. Slutligen diskuteras teorier för kommunikation och dess roll i organisationers strävan mot hållbarhet. Teorikapitlet ligger tillsammans med empirin till grund för analysen.

3.1 Implementering

Enligt Bonn och Fisher (2011) tycker varannan organisation i allmänhet att hållbarhet är en viktig del då det kommer till att skapa innovation. Däremot anser en majoritet av organisationerna att de har problem med hur de ska tillämpa detta. Författarna menar att organisationer har problem att prioritera olika aspekter gällande hållbarhet, utveckling av strategier och prestationsmätning. I många fall har organisationerna väl formulerade strategier och tydligt uppsatta mål. Även om detta är en utgångspunkt för att arbeta mot en hållbar verksamhet, krävs det att organisationsstrategier inte bara är välformulerade utan även har möjlighet till implementering. För att lyckas krävs det att hållbarhet måste vara en integrerad del i organisationers strategier och att organisationsledare måste integrera hållbarhetsaspekter i alla strategiska och operationella beslut (Epstein 2008). För att organisationer ska nå framgång i dagens hårt konkurrensutsatta marknad krävs det strategier för att nå de mål som organisationerna sätter upp, men utan tillfredställande implementering är strategierna lönlösa Hambrick och Cannella (1989) skriver att *“Utan framgångsrik implementering är en strategi inget mer än en fantasi”* (Hambrick & Cannella 1989, s. 278, författarens översättning). En viktig del i strategiimplementeringen är enligt Raps (2004) att finna de generella nyckelfaktorerna som leder till framgång. John (2012) påpekar att det inte räcker med strikta organisationsstrategier, utan menar att alla organisationer, vare sig det gäller ekonomisk vinst eller andra aspekter, måste skapa och implementera hållbarhetsstrategier för att vara konkurrenskraftiga. Hambrick och Cannella (1989) påpekar att organisationer bör fokusera mer på själva implementeringen av strategier snarare än stiftandet av strategierna. Att verkställa och implementera strategier är en krävande uppgift och kräver att hela organisationen är eniga om uppsatta mål. Genom att dela upp implementeringen i ansvarsområden inom organisationen ökas medvetenheten och förståelsen för organisationens mål och strategier.

Ett vanligt fel vid implementeringen av strategier, är att medarbetarna ges bristfälliga instruktioner angående vad som ska göras, och varför detta är viktigt. Med detta i åtanke är det inte konstigt att flertalet organisationer stöter på problem i implementeringsfasen då det genererar frågor som hur medarbetarna ska implementera något de inte förstår fullt ut? För att underlätta implementeringen inom organisationer behövs verktyg både för kommunikationen av strategier samt processer, men även system som hjälper till i implementeringsfasen, vilket även är fallet då det gäller hållbarhetsfrågor. (Kaplan & Norton 2000).

3.1.1 Strategiskt angreppssätt

Brodwin och Bourgeois III (1984) belyser problematiken gällande att det uppstått en snedvridning mellan hur strategier tillkommer och hur de implementeras. Författarna påpekar att organisationsledningarna inte gör några djupgående analyser innan de formulerar strategier och agerar utefter dessa, utan att de snarare uppstår genom ett flöde av enskilda beslut och åtgärder. Genom att studera organisationsledningars arbetsmetoder gällande utformning och implementering av strategier, har författarna utarbetat fem olika strategiska angreppssätt för implementeringsfasen beroende på hur strategierna uppkommer. Ledningen har i de olika fallen en annorlunda roll vilket får en stor betydelse för vilket av de fem angreppssätten som ska utnyttjas. För respektive angreppssätt ges inte bara synen på hur strategierna och målen ska nås, utan de ger även konkreta förslag på hur implementeringen kan gå till. De fem angreppssätten som ges är Commander, Organizational Change, Collaborative, Cultural, och Crescive. Valet av angreppssätt beror på organisationens storlek, graden av diversifiering, geografisk utspridning, marknadens stabilitet, samt den existerande företagskulturen. (Brodwin & Bourgeois III 1984).

I det första angreppssättet, Commander, har VD:n en central roll. Högsta chefen formulerar en väl genomtänkt strategi, eventuellt med hjälp av ett mindre team runt chefen. Fokus ligger på ekonomiska kriterier. I detta angreppssätt krävs det i resterande delar av organisationen ingen större kunskap och insats om strategierna eller hur de ska implementeras, utan det är ledningen som bär ansvaret för implementeringsfasen. (Brodwin & Bourgeois III 1984).

I nästa angreppssätt, Organizational Change, är ledningen ytterst ansvarig för att hitta det strategiska angreppssättet vilket lämpar sig bäst för organisationen. När strategin har formulerats, implementeras den via omstrukturering av organisationsstrukturen, incitamentscheman, eller nyanställning av personal alternativt hyra in konsulter. Det är viktigt

att hela organisationen är engagerade i implementeringsfasen, samtidigt står de utanför formuleringen av strategin. (Brodwin & Bourgeois III 1984).

I Collaborative, är inte längre högsta chefen ansvarig för utformandet av strategin, utan här utformas strategier genom förhandlingar i ledningen då det är av stor vikt att ledningsgruppen har organisationens och kritiska medarbetars stöd. I implementeringsfasen är medarbetarnas engagemang litet medan kraven på ledningen stora. (Brodwin & Bourgeois III 1984).

Cultural ämnar involvera mellannivåer, och i vissa alla lägre nivåer, av organisationen i planeringsfasen. Angreppssättet har för avsikt att implementera strategierna genom att inkludera dessa i den befintliga företagskulturen, alternativt utveckla densamma. Kraven på ledningen för att detta ska lyckas är låga till måttliga. (Brodwin & Bourgeois III 1984).

I det sistnämnda angreppssättet, Crescive, försöker ledningen att genom handlingar och uttalanden leda resterande medarbetare till att formulera sunda strategier. I detta angreppssätt ställs inga högre krav på varken ledningen eller resterande organisations engagemang för att strategierna ska bära frukt. (Brodwin & Bourgeois III 1984).

3.1.2 Fem centrala faktorer vid implementering

Guttman och Hawkes (2004) diskuterar vad som utgör en strategi och hur strategier implementeras i organisationer. Enligt författarna har den klassiska synen på strategiernas framväxt som en toppstyrd process där ledningen stiftar en ny strategi vid ett enstaka tillfälle på senare tid ersatts av en mer dynamisk och kontinuerlig process där fokus ligger på ständiga förbättringar och uppdateringar. Detta leder till att det krävs nya regler för hur strategiimplementeringen skall gå till inom organisationer. Guttman och Hawkes (2004) föreslår fem regler vilka ska förenkla och effektivisera strategiimplementeringen.

1. Låt strategin vara en gemensam slutprodukt. Den konventionella synen på strategins uppkomst och implementering som en toppstyrd process är förlegad. I stora organisationer är det omöjligt för en organisationsledning att besitta all nödvändig kunskap som krävs för att göra sunda strategiska beslut. Även strategiska antaganden gjorda av experter kan vara felaktiga, just därför ska dessa antaganden prövas hos dem som är närmast marknaden och besitter den kunskap som krävs för att minimera de strategiska riskerna. Genom att utnyttja kunskap på lägre nivåer inom en organisation kan ledningen minska riskerna för att

strategierna får en önskad utgång. För att lyckas krävs en gemensam strategiimplementering i hela organisationen, snarare än en toppstyrd process. (Guttman & Hawkes 2004).

2. *Försäkra att organisationen är överrens.* Det är viktigt att hela organisationen är överrens om antagna strategier, samt hur de ska implementeras. Genom samstämmighet tillåts samtliga deltagare ingå i öppna och raka diskussioner så att missnöjen och tvister kan undanröjas. Detta resulterar i att kommunikation inom organisationen uppmuntras och de avdelningarna i behov av resurser kan erhålla dessa för att uppnå ställda mål. (Guttman & Hawkes 2004).

3. *Strategisk framgång hänger på snabb problemlösning.* För att en organisation ska nå och behålla framgång är det viktigt att konflikthantering går till på ett tillfredsställande sätt. Guttman och Hawkes (2004) hävdar att ett av de mest lömska problemen inom en organisation är olösta konflikter i ledningen. Utan att hantera interna konflikter blir organisationen inte slagkraftig då organisationen inte bara konkurrerar med konkurrenter, utan även inom organisationen. (Guttman & Hawkes 2004).

4. *Konstruera väl presterande lag i organisationen.* Den enskilt viktigaste konkurrensfördelen en organisation kan besitta är medarbetarnas kompetens samt ledningen av personal och processer. Genom att bygga lag som besitter en hög kompetens över hela organisationen kan dessa lag snabbt lösa konflikter som uppstår. (Guttman & Hawkes 2004).

5. *Omvärdera kraven på ledarskap.* Återigen belyses vikten av konflikthantering. Undersökningar visar att då frågor rörande en organisationsledares viktigaste egenskaper ställs, nämns sällan förmågan att hantera konflikter vilket anses vara väldigt viktig. Interna konflikter är ett av de största hoten mot strategiimplementering, trots detta läggs väldigt lite fokus på just denna aspekt när befattningar tilldelas. (Guttman & Hawkes 2004).

3.1.3 Interna hinder vid implementering

Raps (2004) hävdar att endast ett fåtal strategier implementeras på ett tillfredsställande sätt och att det endast är mellan 10 och 30 procent av alla strategier som implementeras framgångsrikt. En av anledningarna är att de primära målen med strategin förloras då strategin inleder implementeringsfasen, och att den inledande drivkraften och målet med strategin går förlorad innan organisationen är medveten om detta. Orsakerna till detta är inte enkla att förklara, Raps (2004) försöker dock förklara detta genom att hävda att det finns fyra interna hinder en organisation kan stöta på i implementeringsfasen.

Det första hindret utgörs av företagskulturen, vilken beror på organisationens tankar och värderingar. En viktig aspekt kretsar kring medarbetarnas motivation och engagemang, vilken är avgörande för möjligheten att förändra genom implementeringen. Det är viktigt att hela organisationen förstår varför ändringarna måste göras, och att det inte är säkert att behovet av förändring är lika tydligt för resterande delar av organisationen som det är för ledningen. Ledningen får här en viktig roll då de måste övertyga medarbetarna om varför strategin bör implementeras och vinsten av detta. Det andra hindret utgörs av organisationens flexibilitet och möjlighet till förändring. Vid förändringar av en organisations strategi är det viktigt att organisationen är flexibel samt att roll- och ansvarsfördelningen är tydlig. För att undvika motsättningar hierarkiskt och mellan avdelningar bör en tydlig plan sättas, och en detaljerad ansvarsfördelning gällande implementeringsaktiviteterna. Tredje hindret och nyckelfaktorn för att lyckas med strategiimplementering är organisationens medarbetares deltagande i strategi- och implementeringsarbetet. För att implementeringen av strategierna ska bära frukt är medarbetarförtroende kritiskt för strategierna och för att detta ska vara möjligt är den interna kommunikationen betydande. En annan viktig aspekt är vikten av lagarbete. Ledningen måste vara kapabel att utnyttja alla olika kvalitéer personalen besitter och få dem att fungera tillsammans. Det sista hindret utgörs av avsaknad av kontroll- och ledningssystem. För att underlätta implementeringen av strategier och mål, ska organisationer utöka användandet av kontroll- och ledningssystem. På senare tid har även vikten av IT-system ökat, och utgör en viktig del i implementeringsarbetet, och kan även spela en viktig roll gällande kommunikationen. (Raps 2004).

3.2 kontroll- och Ledningssystem

Ett vanligt fel vid strategiimplementering är att strategierna inte erhåller tillräckligt med tid (Raps 2004). Vidare är det vanligtvis tillräckligt svårt att identifiera hur något skall uppnås och implementeras, och det är ännu svårare att beräkna tidsåtgången för att nå uppsatta mål. För att en organisationsledning ska försäkras om att de strategiska målen kan implementeras på ett tillfredställande sätt, är en viktig del enligt Raps (2004) användandet av kontroll- och ledningssystem i olika former. Brodwin och Bourgeois III (1984) menar att det uppstått en diskrepans mellan skapandet av strategier och implementering av strategierna, och att detta beror på att verktygen för implementeringen är färre till antalet och inte lika välutvecklade. Samtidigt hävdar författarna att implementeringsfasen har en mer avgörande roll för utfallet av strategierna och att implementeringsfasen bör erhålla ett större fokus (Brodwin &

Bourgeois III 1984). Vetskapen om organisationens mål är enligt Merchant och van der Stede (2003) en nödvändig grundförutsättning för hur ett ledningssystem skall utformas. En viktig del i detta är att personalen har förståelse för vad organisationen försöker uppnå. Riccaboni och Leone (2010) pekar på vikten av verktyg såsom kontroll- och ledningssystem vid implementeringsfasen av hållbarhetsstrategier och att det är viktigt att mäta och följa upp de åtgärder som görs, då uppföljningen och utvärderingen är omöjlig om detta ignoreras.

3.2.1 Miljöledningssystem

Dagens förhöjda fokus på miljöaspekter inom företagslivet har bland annat resulterat i att miljöledningssystem har blivit ett allt vanligare inslag i företag. Miljöledning handlar om intern ledning av ett företags miljöarbete, och huvudsakligen berör det övergripande strategier samt metoder för att bedriva ett väl fungerande miljöarbete. Det är därmed ett verktyg tänkt som hjälpmedel för organisationer att utföra sitt miljöarbete systematiskt och effektivt. Med ledningssystem menas ett ramverk vilket inom företaget styr, mäter, och utvärderar arbetet. Denna vida definition leder till att de flesta av dagens företag använder sig av ett eller fler ledningssystem, men för att normalisera, skapa entydighet och få likformighet för begrepp och struktur har ledningssystemen standardiserats. En av grundtankarna med miljöledningssystem är att det är kommersiellt lönsamt med ett bra miljöarbete. Detta inkluderar både energi- och resurseffektivitet. Miljöledningssystemen används även för att skapa trovärdighet då ett certifierat miljöledningssystem granskas av en oberoende tredje part. (Ammenberg 2004).

Det vanligast förekommande miljöledningssystemet är ISO (International Organization of Standardization) 14001 (Almgren & Brorson 2003). ISO 14001 saknar absoluta krav på miljöarbetet. Detta innebär att organisationerna själva väljer hur mycket kraft de vill lägga på miljöarbetet, ISO 14001 syftar istället på organisatoriska frågor. (Ammenberg 2004). Huvudsyftet med miljöledningssystem är att de ska leda till ständiga förbättringar för företagets miljöprestanda och att arbetet ska ske på ett problemorienterat sätt genom att först identifiera alla tänkbara miljöaspekter som företaget kan tänkas ge upphov till och därefter väljs de aspekter ut som är viktigast för att förbättra miljöprestandan (Almgren & Brorson 2003).

Inom transportbranschen förekommer olika rapporteringssystem med funktionen att jämföra olika företags miljöpåverkan. Två av dessa är Clean Shipping Index och Nätverket för

Transporter och Miljö (NTM). Inom sjötransport finns Clean Shipping Index, vilket är ett västsvensk initiativ och “*ett index som tar ett helhetsperspektiv på sjöfraktens miljöaspekter*” (Clean Shipping Project 2010, författarens översättning), dit 20 av Sveriges största lastägare rapporterar miljöprestanda för att kunderna ska kunna jämföra och välja en miljömässigt väl presterande transportör. Den miljöpåverkan som rapporters består till exempel av luft- och vattenföroreningar och kemikalieanvändning, och företagens fartyg rankas inbördes för att se vilka som presterar bäst.

Ett annat branschinitiativ är NTM, vilket är en ideell förening som skapades för att skapa en gemensam värdegrund för hur miljöprestanda för olika transportmedel ska beräknas och vars syfte är att främja miljöarbete inom transportsektorn. NTM erbjuder företag hjälp för att beräkna bland annat emission för godstransport, användning av naturresurser och andra externa effekter, och på så sätt bedöma sina transporters sammantagna miljöpåverkan. (Nätverket för Transporter och Miljö 2012).

3.2.2 Prestationsmätning

Prestationsmätning utgör en viktig del i användandet i ledningssystem. Simons (2000) definierar prestationsmätning enligt följande “*De formella, informationsbaserade rutiner och processer som ledare använder för att bibehålla eller ändra mönster i organisationsaktiviteter*”(Simons 2000, s. 4, författarens översättning). Dessa system är särskilt viktiga verktyg för ledare i deras beslutsfattande aktiviteter. Enligt Ammenberg (2004) så kan de indikatorer som mätningar av miljöprestationer ger användas för att stärka medarbetarnas engagemang i organisationens miljöarbete. Epstein (2008) beskriver också att prestationsmätning är extremt viktigt för en organisations avsikt att ändra företagskulturen och kunna nå hållbarhet. Simons (2000) gör en indelning i fyra aspekter som visar vilka funktioner prestationsmätningar har.

1. *Att förmedla information* - Systemen fokuserar på data och information vilka influerar beslutsfattande och ledares aktiviteter och åtgärder.

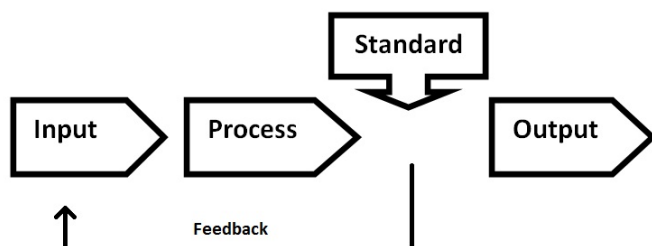
2. *Formella rutiner och processer* - Information dokumenteras skriftligt, eller i datasystem. Samlande, analyserande och distribution av denna information integreras i organisationens operativa aktiviteter.

3. *System för ledare* - En organisation skapar mängder av information, och då allt inte är relevant för en ledare i deras dagliga arbete så kan detta sammanställas och sorteras genom olika kontrollsysteem.

4. *Att använda verktyg för att bibehålla eller ändra de organisatoriska aktiviteterna* - Det kan handla om att behålla god effektivitet och felfria processer, och att bibehålla eller öka kreativitet och innovation.

Ytterligare en viktig aspekt är att inte överdriva dokumentationen vid prestationsmätning. Målet är att det ska tillföra organisationen något och inte ses som en belastning. Ur ett hållbarhetsperspektiv är det viktigare att fokusera på själva hållbarhetsprestationen än att genom mätningen enbart skapa bra dokumentation (Ammenberg 2004).

System för prestationsmätning hjälper ledare att följa implementeringen av strategier genom att jämföra aktuella resultat mot uppsatta mål. Det kan även spela en stor roll i att hjälpa ledare att anpassa och lära sig. Två frågeställningar är extra viktiga när ett system för prestationsmätning ska implementeras. Den första gäller vilken typ av information som ska mätas och med vilken frekvens det ska ges feedback. Den andra gäller hur systemet ska användas, vem ska få tillgång till informationen och vad som ska göras med informationen. Prestationsmätning förstås först när det kopplas till en modell för de underliggande organisatoriska processerna. Ledare behöver förstå processen i figuren nedan då inputs omvandlas till outputs. Inputs kan förklaras som någon typ av information, vilken krävs i en process med funktionen att skapa eller upprätthålla värde. Output översätts till det slutgiltiga resultatet och gällande hållbarhet blir det hållbarhetsprestationen. I arbetet med att implementera strategier och nå mål krävs det att respektive process har en typ av standards. Dessa standards kan vara kriterier eller förväntningar som ger ledare möjlighet att bedöma hur väl inputs har omvandlats till outputs. Detta räcker dock inte då informationen även måste användas på något sätt. Att jämföra outputs med standards, och använda den varierande informationen från mätningarna, för att förändra inputs eller processer och säkerställa att ens standarder uppnås i framtiden. Detta kräver feedback som talar om hur förändringar i inputs och processer påverkar resultatet. Det varierande resultatet från outputs ger alltså ett svar på hur justeringar kan göras antingen i inputs eller i processen, för att bibehålla önskade nivåer av prestation eller kontroll. (Simons 2000).



Figur 1. Cybernetic feedback model (Simons 2000 s. 61) Anpassad efter

Simons (2000) förtydligar vad insamlad information genom prestationsmätning ska användas till. Informationen har varierande möjligheter, men den kan exempelvis användas av ledare för att planera, koordinera, motivera, utvärdera eller utbilda, vilka alla är viktiga steg för att implementera strategier. Enligt Epstein (2008) länkar också prestationsmätning till principerna av hållbarhet och ständig förbättring. Ledare kan använda de indikatorer som prestationsmätning ger till att sätta upp mål när de implementerar nya program för att förbättra hållbarheten i organisationen, och sedan mäta indikatorerna mot prestationen. Författaren förtydligar också vikten med feedback och menar att den behöver konstant användas för att utmana de antaganden om genomförbarheten i deras beslut och dess långsiktiga innebörd för organisationen samt deras hållbarhet. Svag prestation i organisationens mätningar signalerar ett behov av att undersöka inputs och processer och se om de har blivit dåligt specificerade eller bara dåligt utförda. För att prestationsmätning ska bidra till förbättrad hållbarhet är det också viktigt att samtliga inom organisationen är en del av prestationsmätningen, det inkluderar enheter, faciliteter, grupper, ledare och övriga anställda. (Epstein 2008).

3.3 Kommunikation

Redan på 30-talet var Chester Barnard aktuell som en av föregångarna inom kommunikationsteori, och uttryckte då sin syn på kommunikation, “*Kommunikation är viktig för att samtliga organisationsmedlemmar ska acceptera organisationens mål och för att översätta mål till handling*” (Heide et al. 2005, s. 17). Tourish & Hargie (2004) framhäver vikten av hur kommunikationen påverkar graden av deltagande från medlemmarna i en organisation. Organisationer ska uppmuntra oliktankande, och detta måste få utrymme att kommuniceras genom fri och öppen diskurs. Heidi et al. (2005) diskuterar vidare hur viktig

kommunikationen är för företagskulturen, "*Kulturen skulle inte kunna existera och fortleva om inte organisationsmedlemmarna ständigt kommunicerade med varandra och diskuterade hur de bör hantera olika händelser*" (Heidi et al. 2005, s. 18). Den traditionella definitionen av organisationskommunikation definieras enligt Heidi et al. (2005) som "*Organisationsmedlemmarnas formella och informella kommunikation internt i organisationen*" (Heidi et al. 2005, s. 40). Larsson (2001) definierar fenomenet som "*den kollektiva och interaktiva process av att generera och tolka meddelanden*" (Larsson 2001, s. 66, författarens översättning).

Den interna kommunikationen kan delas in i olika former. Den mest övergripande är i formell och informell kommunikation. Den formella innebär de aktiviteter ledningen i en organisation föranstaltar och förutsätts bli utförda. Denna kommunikation är beroende av organisationens struktur. Den informella kommunikationen är den interaktion medarbetare av olika skäl skapar bredvid den formella. Den omfattar både verbala och icke-verbala former och dominerar med all sannolikhet det interna interaktionslandskapet (Larsson 2001). Heidi et al. (2005) delar in den interna kommunikationen som förekommer i en organisation genom fyra olika funktioner.

1. *Den informativa funktionen* - Att medarbetarna får tillräcklig information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.
2. *Den regulativa funktionen* - Kommunikation av till exempel regler, policys och värderingar.
3. *Integrationsfunktionen* - Kommunikation för koordinering av exempelvis uppgifter, arbetstilldelning och gemensamt arbete mot uppsatta mål.
4. *Ledningsfunktionen* - Kommunikation för att leda personalen att göra vad som krävs för att nå uppsatta mål.

Kommunikation upplevs ofta som ett problem. Ammenberg (2004) menar att det är svårt att etablera en väl fungerande organisationsstruktur och skapa ett klimat där en kombination av regler, ansvarstagande, befogenheter, engagemang, kunskap et cetera, gör att informationen kan överföras på ett bra sätt i alla riktningar i organisationen (Ammenberg 2004). I en optimal situation får medarbetarna inom organisationen klar, kontinuerlig och fullständig information. Detta ger individen möjlighet att förutsäga förändringar och anpassa sina aktiviteter efter

organisationens utveckling. I verkligheten klagar anställda däremot ofta på bristfällig kommunikation i form av chefer som inte lyssnar, beslut kommuniceras inte, påtalade problem får inget gehör, samt information som är överflödigt (Heidi et al. 2005). Det är viktigt att kommunikation uppfattas som väl fungerande av alla berörda parter inom organisationen då medarbetarnas samlade känsla av delaktighet är en motivationshöjande drivkraft med stor betydelse för organisationens resultat. Den ger medarbetarna god överblick, skapar enighet om målen, förbättrar beslutsunderlag, ökar ”vi-andan” och utvecklar personalen (Larsson 2001).

Teorier om intern organisationskommunikation är kopplad till organisationers kommunicering av hållbarhetsstrategier och miljömål internt. Fungerande rutiner för kommunikationen är exempelvis ett krav enligt ovan nämnda ISO 14001 (Ammenberg 2004). Organisationer ska upprätta och bibehålla processer för intern kommunikation mellan olika nivåer och avdelningar inom organisationen. Detta inkluderar att kommunicera miljömål till medarbetare, att höja uppmärksamheten för miljörelaterade aspekter till medarbetare, kommunicera miljöpolicy till medarbetare samt att kommunicera om eventuella oenigheter till relevant instans (Whitelaw 2004).

3.3.1 Kommunikation och ledning

Ledare i organisationer har ett ansvar för implementering av mål och strategier. Enligt Heide et al. (2005) har ledare i organisationer ett ansvar för att mål nås, och kommunikation är därmed en viktig ledningsfråga. De flesta uppgifter som förknippas med chefs- och ledarrollen, till exempel att fatta beslut, motivera och att ge feedback, förutsätter någon form av kommunikation. Författarna understyrker detta med undersökningar som visar att chefer ägnar cirka 80 procent av sin arbetsdag åt att kommunicera med andra människor. Epstein (2008) diskuterar ledarens roll i att kommunicera miljöarbetet inom organisationen. Han skriver att det är kritiskt att främja kommunikationen genom hela organisationen och därmed jämna ut skillnaderna mellan de organisatoriska nivåerna, för att göra det möjligt för alla ledare samt medarbetare att vara mer delaktiga i processer och beslutsfattande. Högsta chefen har en viktig roll i detta, eftersom denne kommunicerar organisationens värderingar, förväntade beteenden och de slutgiltiga resultaten. Dessutom framhävs att det är viktigt för hållbarhetsledare att ha direkt kontakt med högsta chefen och ledningen för att framgångsrikt integrera hållbarhet i organisationens beslut och processer. En miljökoordinator har en särskild nyckelroll i den interna kommunikationen, *“De skall vidarebefordra information om*

miljöledningssystemet från den miljöansvarige, miljösamordnaren och/eller företagets ledning till de anställda som tillhör deras ansvarsområden” (Ammenberg 2004, s. 222).

Det är viktigt att ledares kommunikationsansvar klargörs och underlättas, då ledare enligt Heide et al. (2005) ofta har en oklar uppfattning om sitt kommunikationsansvar och sin roll som kommunikatör. Som nämnts tidigare är det viktigt att skapa ett kommunikationsklimat som uppmuntrar diskussioner, och författarna menar att detta är ett viktigt ansvar för organisationens ledare. Ammenberg (2004) anser att samtliga anställda som har relevant information vilka berör implementering av hållbarhet bör ges möjlighet att delge den informationen till ansvariga, oavsett om det rör tekniska frågor eller rent organisatoriska frågor som brister i kunskap eller engagemang.

I takt med den tekniska utvecklingen har nya informationskanaler såsom e-post, databaser och intranät blivit vanliga kommunikationsmedel. Ledarnas uppgifter har därmed gått från att tidigare sprida och förmedla information, till att sålla, förklara och förädla information samt att skapa dialoger (Heidi et al. 2005). Författaren gör en uppdelning för att visa vilka olika typer av kommunikationer som kan användas inom organisationer. Genom denna uppdelning analyseras kommunikationen och i vilken grad den förekommer. *Arbetskommunikation*, är information direkt kopplad till utförandet av det operativa arbetet. *Nyhets- och lägeskommunikation*, är information om det aktuella läget, vad som hänt och vad hända. *Styr- och förändringskommunikation*, är information om mål, riktlinjer och organisationsförändringar, och *Värderings- och kulturkommunikation*, är information om värdering och etik. Heidi et al. (2005). Epstein (2008) gör också en uppdelning av olika kommunikationsformer och visar på vilka sätt hållbarhets- mål och strategier kan kommuniceras vidare inom en organisation, samt vilken funktion de tillför. *Periodiskt skrivna sammanfattningar och hållbarhetsrapporter*, rapporterna ska cirkulera inom organisationen och skapa diskussion om hur organisationen möter de fastställda målen. *Personliga uppdateringar*, ansvariga för hållbarhet och miljöfrågor ger direkta uppdateringar till befattningshavare och ledningen. Rapporter ska ske tillräckligt ofta för att influera beslutsfattandet, och tid ska avsättas för dialoger. *Användande av kommittéer med befattningshavare*, en kommitté med organisationens olika viktiga befattningshavare ska träffas och diskutera viktiga aspekter i miljöarbetet. (Epstein 2008)

4. Empiri

I kapitlet redogörs för resultatet från gjorda intervjuer. Respektive företag förklaras kort. Här presenteras också de personer som intervjuats, och för att underlätta för läsaren benämns intervjupersonerna för respektive företag som A1 och A2 för DFDS, B1 för Transatlantic, och C1 för Transfargo. Vidare nämns bakgrunden till respektive företags miljöarbete, och resterande del följer samma övergripande disposition som den teoretiska referensramen, i form av implementering, kontroll- och ledningssystem samt kommunikation.

4.1 DFDS Seaways

DFDS är ett fraktbolag som erbjuder tjänster inom frakt, logistik och passagerarfrakt i norra Europa. Aktiviteterna inom företagsgruppen kan delas in i ro-ro sjöfrakt, containerfrakt, passagerartrafik, terminalservice och trailerservice. De är drygt 5 000 anställda i 20 olika länder och omsatte 2011 ca 9360 miljoner (räknat i dagens kurs, 2012-05-24). DFDS har sin grund i Danmark och huvudkontoret ligger i Köpenhamn. I Sverige ligger huvudkontoret i Göteborg och har cirka 50 anställda. Respondenterna på DFDS var A1, Manager Agency Support samt Environment/Quality Coordinator för kontoret i Göteborg. Respondent A2 var Director of Sustainability & Public Affairs och är ansvarig för hållbarhetsfrågor inom hela DFDS Seaways och sitter även med i koncernledningen.

4.1.1 Bakgrund till miljöarbete

Bakgrunden till DFDS miljöarbete är en önskan om ökad transparens.. De innehar även ett samhällsperspektiv där de inser sin verksamhets påverkan och del i ett större samhällsproblem. Därför strävar de efter att öka värdet för sina intressenter genom att vara en samhällsansvarstagande organisation. DFDS har en Corporate Responsibility-strategi som lyder *“skapa och skydda värdet för våra intressenter som stödjer DFDS position som prioriterad leverantör och arbetsgivare”* (DFDS Group 2012, författarens översättning). De släppte deras första CR rapport 2011, och den nya posten för Sustainability & Public Affairs är bara några år gammal. Deras kontor i Göteborg är ISO 14001 certifierade sedan 1998. Anledning att DFDS jobbar med hållbarhet anser A2 är en hygienfråga vilket A1 instämmer i *”En organisation som idag påstår sig jobba med hållbarhet, måste kunna stå för miljödelen inom hållbarhet”*. Enligt A2 är det snarare en strategi riktad mot en värdeskapande filosofi än för att generera konkurrensfördelar. Från företagets perspektiv ger det en värdeskapande image att arbeta med hållbarhet, samtidigt skapar det ett ökat värde för personalen på ett företag som tar ansvar och kan därmed känna en stolthet. A1 instämmer i detta men påpekar

även att kundkrav är drivande, och att det blir allt vanligare med kundförfrågningar gällande miljöarbetet. Utan miljöarbetet skulle DFDS inte vara konkurrenskraftiga anser både A1 och A2.

4.1.2 Implementering

Moderbolaget DFDS utformar övergripande miljömål och hållbarhetsstrategier, och utgår därför från en ledningsbaserad strategi. Det är en bred bas av avdelningschefer på huvudkontoret i Köpenhamn vilka arbetar med denna process. Besluten tas sedan av styrelsen samt VD. A2 påpekar att ett företag indirekt blir toppstyrt när det når en viss storlek. En stor del av utformandet av gemensam policy och miljömål sker i en CSR kommitté med träffar en gång i kvartalet. Kommittén innehåller representanter från flera olika avdelningar i företaget. Det finns ingen naturlig form eller utpekad strategi för att alla anställda inom företaget ska ha möjlighet att bidra till processen med att utforma miljömål och hållbarhetsstrategier. A2 anser däremot att på grund av företagets danska bakgrunden är det högt i tak och det finns en öppen kultur vilken främjar en dialog mellan samtliga anställda. På Göteborgskontoret sätts mål gällande den egna verksamheten, men grundläggande mål och policys stiftas av koncernen.

Både A1 och A2 är eniga kring att företaget avsätter tillräckligt med resurser. En viktig del enligt A1 är att alla medarbetare jobbar mot samma mål. Den nyligen stiftade positionen, Sustainability & Public Affairs, vittnar om detta hävdar A2. A2 är även ordförande i organisationens CSR kommitté. Även detta anser A2 är ett bevis på att miljöfrågor är en viktig del i organisationen och även generellt vid beslutsfattande. Vidare påpekar A2 att det alltid finns mer att göra, men flera av dessa förändringar är i dagsläget inte ekonomiskt försvarbara. A2 påpekar dock att låg- och högkonjunkturer generellt alltid spelar in, och att det påverkar investeringarna i miljöfrågor. Trots detta avsätts ständigt resurser till miljöarbetet, vilket tyder på ett engagemang från företaget. A1 pekar på att vid varje större förhandling med kunder sitter miljöansvarig från bägge parter med. Organisationen investerar även i många andra projekt, vilka inte strikt finansiellt gagnar företaget, men ändå krävs för att återge en image av ett ansvarstagande gentemot samhället samt skapandet av goodwill.

Enligt A1 sker implementering av miljöarbetet på kontoret till största del via personalutbildning. Vid nyanställning genomgår personen utbildning gällande organisationens miljöarbete samt personens egen roll i detta. Vidare påpekar A1 att miljö alltid återkommer under samtliga personalmöten. Vid implementering av miljömål och hållbarhetsstrategier

inom koncernen finns det ingen särskild avdelning för A2 att förmedla direktiv till. Istället sker detta via löpande kontakt med de olika avdelningarna. När ett nytt program implementeras är det ansvarig på aktuell avdelning som operativt tar hand om detta med stöd av A2 som bollplank. Då ny miljöpolicy skrivs är A2 med och ansvarar för att ta fram den, sen vidarebefordras den till informationsavdelningen som ansvarar för distributionen.

I dagsläget upplever A2 att det inte finns några större hinder angående implementeringen av hållbarhetsstrategier och miljömål i företaget. A1 påpekar att miljö är en viktig del i deras arbete och att detta också förmedlas till kunderna. Skulle det då finnas motstridigheter internt skulle detta eventuellt generera frågor hos kunderna, och företagets uttalade kundfokus kan ifrågasättas.

4.1.3 Kontroll- och Ledningssystem

DFDS använder ett flertal olika verktyg för att implementera miljöarbete. All information gällande organisationens miljöarbete finns antingen på internet eller intranätet. På intranätet finns även alla manualer gällande miljöarbetet. Kontoret i Göteborg är ISO 14001-certifierat, men det är inte där den huvudsakliga miljöpåverkan från organisationen äger rum påpekar A1. Inom rederiverksamheten, det vill säga på fartygen, används ett managementsystem, vilket ansvariga individer använder för att mäta och styra olika prestationer, exempelvis miljöprestanda. A2 anser att detta är en stor konkurrensfördel gentemot konkurrenter. Ombord på fartygen har de ett energiledningssystem för att mäta sin energiförbrukning, men de saknar program för att mäta de totala koldioxidutsläppen. Managementsystemet, energiledningssystemet och en del andra system ligger under ett övergripande supportsystem, *Skeppsportalen*. Skeppsportalen är det huvudsakliga verktyget för att mäta och följa upp miljöarbetet på fartygen. Detta används på alla fartyg, där de har en egen hemsida där fartygens enskilda prestationer sammanställs. Genom skeppsportalen har företaget en utvärdering av hållbarhetsprestationer på månadsbasis. Varje månad sker en omröstning om vilket fartyg som visat på bäst prestationer, vinnarfartyget erhåller då en bonus att spendera hur de vill. Detta används som ett incitament för att de anställda ska motiveras att arbeta på ett hållbart sätt. Detta menar A2 är viktigt för att öka transparensen i företaget.

De rapporterar även fartygens miljöprestanda till Clean Shipping Index. Ett annat verktyg företaget använder för att mäta vilken påverkan ett nytt system eller en förändring har på prestation är *trial and error*. Detta sker vid större investeringar, då testar de först på ett av

fartygen för att sedan utvärdera resultatet, innan det eventuellt implementeras på resterande fartyg. I dagsläget saknas koncernutbildningar kring miljöfrågor, vilket A2 ser som utvecklingspotential.

4.1.4 Kommunikation

Att kommunicera miljömål och hållbarhetsstrategier inom företaget är något DFDS utvecklar. De använder en rad olika informationskanaler för den interna kommunikationen. Varje vecka skickas det ut ett allmänt nyhetsblad på fyra till sex sidor, där miljöarbetet återkommer i varje nummer. Där förekommer information från A2 och CSR gruppen om förändringar i miljöarbetet och hur det fortlöper. Vid särskilda händelser, exempelvis vid förändring av miljömål, kommuniceras detta genom enskilda nyhetsbrev, både elektroniskt och i pappersform. Informationsflödet är konstant enligt A2. Detta beror enligt A2 till stor del tack vare en duktig informationsdirektör. På kontoret sker kommunikation efter interna och externa revisioner, och via nyhetsbrev förmedlas hur det gått och hur arbetet kommer fortlöpa. Då miljöfrågor diskuteras under ledningsmöten ansvarar varje avdelningschef för att informationen förs vidare.

DFDS har ingen uttalad strategi för hur de anställda ska ta del av information samt instruktioner om hur de bör göra i sitt eget arbete för att arbeta mot företagets miljömål. För ett antal år sedan delades ett informationsblad ut, *What Can I Do*, till samtliga kontor för att visa vad varje enskild anställd kan tänka på för att förbättra miljöprestandan i företaget. En viktig del i kommunikationen inom företaget utgörs av deras managementsystem. Här kan de anställda kommunicera egna synpunkter och förslag gällande miljöarbetet och andra frågor. På så vis uppmuntrar företaget alla anställda att vara med och föra arbetet framåt. Som ovan nämnt sker detta i Göteborg genom utbildning av personalen. Utöver den initiala utbildningen sker utbildning av personalen vartannat år. Detta görs då av externa föreläsare som berör väsentliga ämnen. När personalen vill framhäva idéer eller synpunkter sker detta främst personligt, men även e-mail förekommer. A1 anser att detta fungerar bra och att många bra idéer och förslag kommer från just denna typ av kommunikation.

4.2 Rederi AB TransAtlantic

Transatlantic omfattar *Viking Supply Ships* och *Industrial Shipping*. Viking Supply Ships omfattar isbrytning i Östersjön under vintermånaderna och under resterande del av året utförs

uppdrag åt offshoreindustrin. Industrial Shipping består av fem divisioner; bulk, container, ro-ro baltic, short sea bulk och integrated logistics. Verksamheten är inriktad på kontraktbaserade transporter, framförallt för nordisk basindustri. Industrial shipping levererar helhetslösningar för kundernas totala transportbehov, inklusive terminalhantering och mellanlagring, både på land och till sjöss (Transatlantic 2012). Organisationen består av totalt 950 anställda och hade en omsättning på 2 989 miljoner kronor 2011. Deras huvudkontor är förlagt i Göteborg. Inom organisationen intervjuades B1 som är Sustainability Coordinator och är ansvarig för miljö och säkerhetsfrågor.

4.2.1 Bakgrund till miljöarbete

Den bakomliggande orsaken till att Transatlantic initierade arbetet med miljö och hållbarhet är enligt B1 kundkrav. Sedan dess har de bakomliggande faktorerna utvecklats, men kundkraven har fortfarande stor betydelse. B1 anser att det rör sig om en utveckling av hela näringslivet där miljö och hållbarhetsfrågor fått ett allt större fokus och en avsaknad av miljöarbete ses idag som en svaghet. Transatlantic är ISO 14001-certifierade för hela verksamheten, och detta ligger därmed som grund för deras miljöarbete. Miljöstrategin är att ständigt förbättra verksamheten ombord och att arbeta förebyggande, samt att väga in miljöaspekter vid nybyggande. Transatlantic har som mål att integrera en större helhetssyn med hållbarhetskonceptet i fokus.

4.2.2 Implementering

Utformningen av mål och strategier rörande miljö sker främst inom ledningen, vilket sker på ledningens genomgång. Förslag på hur företaget kan förbättra miljöarbetet kommer även från anställda längre ner i organisationen. B1 sitter inte med i organisationsledningen, men har direktkontakt med ledningen genom att B1 är med på ledningens genomgång av miljöarbetet. B1 anser att alla anställda har möjlighet att bidra till förbättringar av miljöarbetet. Då B1 aktivt är ute på fartygen uppmuntrar B1 medarbetarna att föra vidare förslag på hur saker kan effektiviseras eller förbättras. Detta är särskilt viktigt eftersom det ofta är dessa individer som har den tekniska kunskapen för att upptäcka dessa saker. De resurser som avsätts för att nå miljömålen anser B1 är tillräckliga men det finns alltid önskvärda investeringar, men dessa investeringar är inte alltid ekonomiskt försvarbara. Det är alltså oftast ekonomiska resurser som utgör en begränsning, däremot tycker B1 att Transatlantic investerar mer resurser än vad som övergripande krävs enligt ISO 14001. Även lagar och regler påverkar hur miljöarbetet på

varje enskilt fartyg ser ut. B1 anser att miljöfrågor generellt är en viktig aspekt vid beslutsfattande. Det beror på att Transatlantic är påverkade av regler och kundens påtryckningar. B1 menar också att kundernas påtryckningar i sin tur påverkas av konjunkturerna, då det råder högkonjunktur önskas ofta ett aktivt miljöarbete medan det under sämre tider inte utgör ett lika stort krav.

4.2.3 Kontroll- och Ledningssystem

Implementeringen är generellt en utmaning enligt B1 då alla inte sitter på samma geografiska plats, främst på grund av fartygen. Fartygen erhåller instruktioner för implementering av miljöarbete genom befälskonferenser. Sedan är det befälens ansvar att kommunicera detta vidare på fartygen. Då B1 själv är ute på båtarna går B1 genom så mycket som möjligt och försöker även prata med resterande delar av besättningen. Utöver detta utnyttjas interaktiva miljöutbildningar. Det är ett krav B1 ställt att samtliga anställda måste genomföra och är ett bevis på att alla har tagit del av viktiga miljöaspekter, vilka sedan används som underlag vid miljörevisioner. Nya beslut kommuniceras via e-mail om personlig kontakt inte är möjlig. Denna kontakt sker främst med befäl och skeppare, vilka återigen ansvarar för att föra detta vidare till berörda parter. I arbetet med miljö och hållbarhet används ett antal olika verktyg. ISO 14001 är det främsta verktyget och gäller för hela verksamheten. Gällande fartygen har det utvecklats ett emissionsuträkningsverktyg för att räkna ut totala mängder emissioner. Dessa sammanställs i en miljödatabas, för att på längre tid se trender i utsläppen. Här påpekar dock B1 att den stora påverkan av externa förhållanden är ett svårt problem, främst via väderförhållanden, då fartygen genererar betydligt större mängder emissioner vid dåliga väderförhållanden. Transatlantic arbetar även med olika externa system som ovan beskrivna Clean Shipping Index.

Gällande prestationsmätning av miljöarbetet är det fokus på fartygen, detta beror på att det är fartygens emissioner som är den avgörande faktorn. Med hjälp av energimätningssystem kan förbrukningen av exempelvis el och bränsle mätas. B1 påpekar att det svårt att jämföra energiförbrukningen på fartygen från år till år. Många parametrar spelar in, exempelvis typ av frakter beroende på last, och om den är full eller inte, samt väderförhållanden, gör det svårt att analysera detta. Mätningarna som görs analyseras sedan över en längre period, och kan utifrån detta jämföra befäl med varandra.

För att försäkras om att personalen arbetar mot ställda mål utbildas nyanställda. Ombord sker speciella möten där det diskuteras instruktioner från kontoren. Olika miljöprogram, som energimätningssystem är också en tydlig indikator på om fartygen arbetar mot miljömålen eller inte. Transatlantic arbetar i dagsläget inte med belöningsystem. B1 anser att de är osäkra på om ett sådant system skulle vara av godo eller ondo. B1 påstår att miljöarbetet i dagsläget är tillfredställande och att det ligger på en rimlig nivå för hur situationen ser ut idag. Vidare påpekar B1 att det alltid finns potential för förbättring och utveckling och detta är något de ständigt arbetar mot.

4.2.4 Kommunikation

Kommunikation av miljöarbetet sker på många olika sätt. Det sker delvis via ett internt nyhetsbrev, *Transatlantic News*. Till fartygen skickas även e-mail. B1 anser att e-mail är ett bra verktyg för dokumentation av vilka instruktioner som getts. Om telefonsamtal används är det lätt att glömma bort saker eller att de misstolkas enligt B1. Telefon används oftast när det finns frågor kring instruktioner eller om de varit oklara. Om ny personal anländer och riktlinjer inte finns dokumenterade finns det därmed inget underlag att utnyttja när den nyanställda skall informeras. Det sker även kommunikation via årsredovisningen samt tidningar, broschyrer et cetera. Befälkonferenserna spelar en viktig roll då större frågor ska kommuniceras. Mindre nyheter kommuniceras främst via e-mail. De försöker använda intranätet mer, men då fartygen ofta står utan internetuppkoppling leder det till problem med tekniken vilket leder till att intranätet inte kan utnyttjas i full utsträckning.

När fartygen är ute är det svårare med kommunikationen till fartygen. Post används, men det kan vara omständigt exempelvis på grund av förseningar till hamnarna. B1 försöker besöka fartygen ofta för att träffa medarbetarna och ta emot synpunkter. Diskussioner med chefer och befäl kring hur de ska föra vidare instruktioner till medarbetarna sker oftast personligen. Vid genomgången utbildning skriver personalen under att de gjort detta för att det ska finnas dokumenterat att de genomgått utbildning, detta rapporteras då till B1. Förbättringar eller förändringar kommuniceras vidare till ledningen via ledningens genomgång. Utöver det tar B1 direkt kontakt med VD om det är något särskilt, som även sitter på samma avdelning som B1 vilket underlättar kommunikationen. Då även informationsansvarig på Transatlantic finns på samma avdelning leder det till att B1 har daglig kontakt med denna, vilket resulterar till att information kan spridas snabbt. B1 anser att de anställda inom företaget har goda möjligheter att kommunicera egna synpunkter och åsikter om företagets miljöfrågor till ansvariga poster.

Personalen uppmuntras att ta kontakt med B1 då de har idéer eller synpunkter. På fartygen är det vanligare att idéer och synpunkter kommuniceras till ansvarigt befäl, vilken i sin tur för informationen vidare. Mycket sammanställs vid fartygens egna genomgångar och lyfts sedan till exempel upp på organisationens befälskonferenser.

4.3 TransFargo AB

Transfargo är en svensk organisation inriktad på integrerade logistik- och speditionstjänster. Deras tjänster inkluderar land-, sjö- och flygtransporter. De är drygt 100 anställda och har en omsättning på 350 miljoner. De äger ingen egen fordonsflotta och är därför beroende av nära samarbetspartners. Tjänsterna består av att koordinera och samordna transporter, lagerhållning och administration åt kunder som söker helhetslösningar för sina transporter. Detta inkluderar tjänster som orderhantering, tulladministrering, kvalitetskontroll och reparationer. Respondenten C1 är Miljö- och kvalitetschef, ansvarig för miljö och säkerhetsfrågor.

4.3.1 Bakgrund till miljöarbete

Bakgrunden till miljöarbetet grundas i ISO 14001. C1 anser att miljöfrågor kräver gränsöverskridande samarbeten mellan organisationer, i Transfargos fall leverantörer och kunder. Det var detta som var tilltalande med ISO 14001 enligt C1. Transfargo har varit ISO 14001-certifierade sedan 1998 och sedan dess har Transfargo re-certifierats fyra gånger. En del i Transfargos affärsidé är att profileras som en miljömedveten organisation och C1 anser att ISO 14001 hjälper till att profilera organisationen som sådan. Vidare anser C1 att ledningssystem överlag fyller sitt syfte bra och är välfungerande. Miljöarbetets riktlinjer arbetas fram via ledningsgruppens möten där C1 närvarar. Även här följer Transfargo ISO 14001 standarden och har ledningens genomgång två gånger per år. Majoriteten av denna process sker i ledningsgruppen, men Transfargo uppmuntrar en arbetsmiljö där samtliga anställda har möjlighet att bidra till processen och påpekar att det finns ett antal exempel då personalens förslag bringat framgång, något C1 anser vara en viktig del i att bidra till en känsla av samhörighet inom organisationen.

4.3.2 Implementering

Vid implementeringen av miljöarbetet spelar ISO 14001 och intranätet en avgörande roll. På intranätet laddas artiklar upp rörande miljöarbetet, exempelvis då ett nytt miljöledningsprogram tagits fram eller nya miljömål ska kommuniceras. Ytterst ansvarig för

miljöarbetet är C1, med krav ställda från ledningsgruppen. C1 påpekar att det är ledningsgruppen som implementerar miljöledningsprogrammet, och att C1 sedan tar vid och för ansvaret vidare till avdelningsansvariga där planen skall implementeras. Operativt har Transfargo ledningsmöten en gång per månad. Här lyfts och diskuteras även miljöarbetet. Dessa möten har en stor del i implementeringen av mål och strategier. Ledningen för ut hur implementeringen ska gå till operativt, och avdelningscheferna blir sedermera ansvariga för att detta implementeras fullt ut och följs. I dessa möten går även uppföljning av arbetets framgång igenom, samt externa och interna revisioner gällande miljöarbetet.

C1 påpekar att miljöarbetet anses vara en viktig del i organisationen och att det får det utrymme som krävs och att det genomsyrar organisationens vision, då det finns tydliga strategier och affärsidéer vilka innehåller hållbarhetsaspekter. En stor del av lösningen för Transfargos miljöproblem grundas av krav på bättre infrastrukturlösningar samt tekniska lösningar, vilka de inte ensamma kan påverka i någon större utsträckning. C1 anser att det inte finns några hinder för implementeringen vilket beror på att de sätter mål som är ”*rimliga men tuffa*” vilket innebär att de måste vara möjliga att nå. En organisation vinner ingenting på att sätta alltför högt ställda mål om de inte har möjlighet att realisera dem. Detta skulle snarare kunna skada organisationen mer än det gynnar organisationen vid närmare granskning av extern intressent.

4.3.3 Kontroll- och Ledningssystem

Transfargo använder en rad olika verktyg för att implementera miljöarbetet. ISO 14001 utgör grunden i miljöarbetet och spelar därmed en betydande roll. Utöver detta görs emissionskalkyler, där de exempelvis räknar på utsläpp per producerad enhet. De rapporterar även till NTM vilket används främst vid emissionskalkyler av exempelvis koldioxid, partiklar, eller kväveoxid. Utöver detta utgör ovan nämnda intranät en viktig del i implementeringsarbetet, främst via kommunikering av nya mål, uppföljning, förslag till förbättring et cetera.

För att Transfargo ska försäkras om att arbetet går framåt görs regelbundna uppföljningar. Återigen påpekar C1 att de arbetar utifrån ISO-standarden vilken ger tydliga riktlinjer för hur arbetet ska gå till. Om arbetet inte går som tänkt ansvarar C1 för att ett åtgärdsprogram stiftas och när detta ska vara utfört. Transfargo fraktar inte deras produkter utan detta görs av anlidade speditörer, med krav om miljöarbete. För att säkerställa att även de tar ansvar för sin

roll i ledet sker årliga revisioner. Exempel på krav som ställs är att de har genomgått utbildning i eco-driving, tvättning av lastbilar i slutna system, eller gummiblandning i lastbilars däck.

4.3.4 Kommunikation

Merparten av kommunikationen sker via ovan nämnda intranät eller personlig kontakt. För de vanligaste rutinerna finns det skrivna dokument med arbetsbeskrivning, dessa finns både på intranätet samt i utskrivna exemplar. Information till externa parter sker främst via nyhetsbrev samt miljöredovisning, dessa läggs även ut på intranätet. För att Transfargo ska försäkras om att de anställda tar del av informationen upprättas webbaserade frågeformulär där varje enskild anställd är obligerad att svara. Detta sker ett par gånger per år, ett enkelt men effektivt sätt att kontrollera att personalen tar till sig given information.

Då personalen har förslag eller idéer för hur arbetet kan förbättras finns det inga tydliga riktlinjer angående hur detta ska gå till. Det enda sättet är via personlig kontakt med C1 eller avdelningschef. Då C1 ofta rör sig i den operativa verksamheten och är "synlig" är det inga problem att kontakta honom, detta är snarare något C1 uppmuntrar även om det är upp till varje individ att ge förslag. C1 anser att kunskapen inom organisationen är godtagbar, men att det alltid finns plats för förbättring. Det C1 främst kan göra är att få informationen så tillgänglig som möjligt och engagera personalen, men det är svårt att garantera ett engagemang från samtliga anställda. C1 är dock nöjd med personalens inställning och engagemang gällande miljöarbetet.

5. Analys

Detta kapitel består av de analyser gjorda utifrån det insamlade empiriska materialet, och som diskuteras mot den teoretiska referensramen, Kapitlet följer samma disposition som den teoretiska referensramen samt resultatet.

5.1 Implementering

Det finns ett flertal olika sätt att implementera och kommunicera strategier och mål inom verksamheten. Ett flertal studier (Kaplan & Norton 2000, Raps 2004, Hambrick & Cannella 1989) belyser att ett vanligt fenomen inom näringslivet är att det finns en problematik inom implementeringen av uppsatta mål och strategier, och att det är en betydande del av dessa som inte implementeras på ett tillfredsställande vis. Detta belyser Hambrick och Cannella (1989) och anser att en strategi som inte implementeras inte är mer än en fantasi. I följande avsnitt analyseras studieobjektets syn och arbetssätt gällande implementering.

5.1.1 Strategiskt Angreppssätt

Brodwin och Bourgeois III (1984) anser att det finns fem olika angreppssätt då det kommer till formulering av strategier och mål, samt implementering av dessa. De fem angreppssätten är *Commander*, *Organizational Change*, *Collaborative*, *Cultural*, och *Crescive*.

Intervjuerna gjorda hos DFDS visar att de övergripande målen och strategierna rörande miljöarbetet sätts av en CSR-kommitté av bland annat avdelningschefer och A2 som sedan godkänns och skrivs under av styrelsen samt VD:n. På grund av rådande företagskultur är det dock möjligt för samtliga anställda att delta i processen på en informell nivå. På kontoret i Göteborg sker det på liknande vis, om än i mindre skala. Intervjupersonerna anser att det saknas tydliga ramverk för hur implementeringen av strategierna ska gå till. Merparten av kommunikationen av strategierna sker till avdelningscheferna som i sin tur för dem vidare. På kontoret utgörs implementeringen till största del av personalutbildningar, miljöfrågorna utgör även en del i organisationens personalmöten, vilket därmed utgör en viktig del. Utöver detta utnyttjar DFDS en rad olika kontroll- och ledningssystem som hjälpmedel i arbetet med implementering, även det interna intranätet är ett viktigt verktyg. Enligt Brodwin och Bourgeois III (1984) använder DFDS en blandning av *Collaborative* och *Cultural* för att formulera och implementera miljörelaterade strategier. Vid *Collaborative* sker formulering och implementering av strategier genom förhandlingar i ledningen, som sedermera styrelsen

och VD:n undertecknar. Vid implementeringen går det mer åt Cultural, då strategierna mer eller mindre integreras in i organisationens grundvärderingar. Detta instämmer med vad A1 påstår, då miljöfrågor är integrerade i företagskulturen. Största fördelen med Collaborative är att formuleringen och implementeringen av strategierna sker närmare det operativa, vilket gör att det finns en större kunskap om vad som bör göras, vilket är fallet inom DFDS.

Hos Transatlantic sker arbetet med formulering och implementering av strategier på ett liknande sätt. Ledningen formulerar och skriver de slutgiltiga strategierna som sedan VD:n skriver under. Förslag och idéer uppmuntras från personalen längre ner i organisationen. Kommunikeringen av uppsatta mål saknar tydliga direktiv över hur det ska gå till. Merparten sker via personlig kontakt med exempelvis avdelningsansvarig samt befäl. Dessa kommunicerar senare ner i leden. Viktiga nyheter skickas även med hjälp av e-mail och nyhetsbrev. Även Transatlantic utnyttjar kontroll- och ledningssystem i stor uträkning. Även användandet av intranätet är viktigt. Då Transatlantic appliceras på Brodwin och Bourgeois III (1994), arbetar organisationen utifrån ett Organizational Change-perspektiv, även om det närmar sig Cultural. Övriga delar i organisationen, förutom ledningen, har en liten del i utformningen av strategierna då ledningen stiftar de strategier som implementeras. Ledningen tar sedan ett steg tillbaka och implementeringen av strategierna sköts i den operativa verksamheten. Det är här resterande delar av organisationen tar vid och är ansvariga för att målen implementeras i linje med de tänkta strategierna.

Transfargo arbetar på liknande vis med formulering och implementering. Personal längre ner i organisation har däremot ett mindre aktivt deltagande i formuleringen av strategier då detta är en toppstyrd process. När det kommer till implementeringen av planerna saknas tydliga rutiner. Den operativa verksamheten har här en betydande roll, främst avdelningscheferna då de är ansvariga för att planen implementeras på framgångsrikt vis. Transfargo använder en rad verktyg för att implementera arbetet, ISO 14001, NTM, och intranätet är exempel på dessa. Vid en tillämpning av Brodwin och Bourgeois III (1994) modell ligger organisation närmast Collaborative då strategier och mål stiftas vid ledningens genomgång. Men då samtliga avdelningschefer ingår i ledningen, tar det inte ett steg tillbaka vid implementeringen utan är av största betydelse. Detta beror till stor på att Transfargo ”*en medelstor spelare*” enligt C1.

5.1.2 Fem centrala faktorer vid implementering

För att implementeringen av strategierna ska vara framgångsrik ger Guttman och Hawkes (2004) fem konkreta riktlinjer för hur detta ska gå till. De fem riktlinjerna är att strategin är en gemensam produkt, överensstämmelse inom organisationen, snabb problemlösning, konstruering av väl presterande lag, samt ändrad syn på ledarskap.

Inom samtliga företag sker konstrueringen av strategier av ledningen eller ett team nära ledningen. Förslag och idéer från resterande medarbetare uppmuntras i varierande grad, även om de inte deltar aktivt i den faktiska formuleringen. Då medarbetarna har möjlighet att bidra, om än i begränsad utsträckning, i arbetet med formuleringen leder det automatiskt till känslan av att strategin är en gemensam produkt. Al påpekar även att samtliga medarbetare står bakom och jobbar mot uppsatta strategier och miljömål. Då personalen har möjlighet att bidra till formuleringen skapar det per automatik en överensstämmelse inom organisationen. Detta stämmer in på både DFDS och Transatlantic, där det finns en överensstämmelse kring valda strategier. Samtliga organisationer påvisar att få konflikter uppstår rörande miljöarbetet, dessa utageras i så fall snabbt. En stor anledning kan vara att strategierna anses vara gemensamma och samtliga inom företaget förstår innebörden bakom dem. DFDS har som ovan nämnt en CSR-kommitté som ansvarar för arbetet med miljöfrågor inom organisationen, ett tydligt exempel på hur organisationen försöker konstruera väl presterande lag. Genom att forma en CSR-kommitté med de närmaste berörda individerna kan organisationen nyttja den kapacitet som finns inom organisationen. Transatlantic och Transfargo arbetar på annorlunda vis då miljöarbetet styrs via ledningens genomgång, enligt kraven i ISO 14001. DFDS har alltså i detta fall tagit arbetet ett steg längre. Ändrad syn på ledarskapskriterier hos ledarna och konflikthantering är det svårt att dra några slutsatser. Men samtliga organisationer i studien visar på att interna konflikter hanteras på ett effektivt sätt, vilket indikerar att detta följs.

5.1.3 Hinder vid implementering

Raps (2004) anser att det bara är ett fåtal av alla strategier som implementeras framgångsrikt, och andelen lyckade strategiimplementeringar ligger mellan 10 och 30 procent. Raps (2004) anser att det finns fyra framgångsfaktorer vid implementering.

Företagskulturen, främst värderingar och engagemang, utgör enligt Raps (2004) det första hindret. Samtliga organisationer i studien indikerar att miljöarbetet är en viktig del av deras image och kundfokus, och samtliga organisationer vill profilera företagen som en

miljömedveten organisation. De anser att miljöarbetet genererar framgång och är en viktig del av kunderbjudandet. Samtliga organisationer upplever att det finns ett engagemang och förståelse från de anställda samt att de gör de uppgifter som krävs för att nå uppsatta mål. Ledningen i samtliga organisationer har således lyckats med att motivera personalen.

Nästa framgångsfaktor för en lyckad implementering är organisationens flexibilitet och möjlighet till förändring (Raps 2004). Även här råder det samstämmighet mellan organisationerna. Intervjupersonerna anser att organisationerna har stor möjlighet till förändring och att rollfördelningen är tydlig. Ledningen sätter upp en plan, med ansvarsfördelningen på avdelningsnivå, där ansvarig avdelningschef ansvarar för att planen implementeras. Samtliga organisationer påvisar däremot att det kan finnas tydligare instruktioner om hur implementeringen ska gå till överlag.

Den tredje nyckelfaktorn för att implementeringen ska vara lyckosam är enligt Raps (2004) medarbetarnas deltagande i strategi- och implementeringsarbetet. Samtliga organisationer anser att de försöker inkludera medarbetarna i arbetet med formuleringen av strategierna. Detta sker i begränsad utsträckning, då det snarare handlar om förslag och idéer som berör den dagliga driften, och inte på en strategi- och målnivå. När det kommer till implementeringsfasen är dock samtliga organisationers medarbetare deltagande, om än i varierande grad. Genom att samtliga organisationer anser att jobbet med miljöfrågor är en gemensam kraftansträngning skapas den samhörighet som är viktig enligt Raps (2004).

Det sista hindret är avsaknad av kontroll- och ledningssystem, vilket inte är fallet i studien. Raps (2004) anser att betydandet av kontroll- och ledningssystem samt IT-lösningar har ökat de senaste åren. Samtliga organisationer använder ett flertal olika system och IT-lösningar för att underlätta miljöarbetet. Samtliga organisationer använder ISO 14001 i skiftande grad, Transatlantic och Transfargo bygger dessutom miljöarbetet på denna standard. DFDS och Transatlantic rapporterar även sina utsläpp till Clean Shipping Index som ett sätt att mäta och förmedla utvecklingen. Transfargo använder sig av ett liknande verktyg, nämligen NTM. Inom samtliga organisationer utgör intranätet en kritisk roll för implementeringen och kommunikeringen av miljöarbetet, det är här merparten informationen hos respektive organisation återfinns. (Raps 2004)

5.2 Kontroll- och Ledningssystem

I kapitlet om teorin nämndes att det finns diskrepans mellan antalet verktyg för stiftandet av strategier och implementeringen av strategier (Brodwin & Bourgeois III 1989). Flertalet författare (Merchant & van der Stede 2003; Raps 2004;) påpekar att ett viktigt verktyg för att lyckas med implementering av strategier och mål är genom kontroll- och ledningssystem, samt att det är viktigt att avsätta de resurser som krävs. Riccaboni och Leone (2010) hävdar att detta inkluderar hållbarhetsfrågor. Studiens samtliga företag använder ett flertal ledningssystem i implementeringsarbetet och inom samtliga organisationer spelar intranätet en kritisk roll. Genom detta sker en stor del av kommunikationen, och här återfinns information och instruktioner gällande miljöarbetet. DFDS använder ett managementsystem vilka de anser är en stor konkurrensfördel, tillsammans med deras energimätningssystem som samlas på *Skeppsportalen*, har DFDS möjlighet att jämföra och utveckla arbetet på fartygen.

5.2.1 Miljöledningssystem

Ammenberg (2004) anser att användandet av miljöledningssystem har ökat de senaste åren. Det ger studiens företagen också en indikation på eftersom samtliga använder sig av någon typ av miljöledningssystem. Genom att använda miljöledningssystem kan organisationer strukturera och effektivisera arbetet med miljöfrågor. Miljöledningssystemen spelar en stor roll i studiens företag. Transatlantic och Transfargo bygger miljöarbetet på ISO 14001, medan DFDS endast har certifierat kontoret i Göteborg. ISO 14001 är alltså kritiskt i miljöarbetet, utan det hade två av företagen varit tvungna att grunda arbetet på annat vis. En av fördelarna med ISO 14001 är enligt (Ammenberg 2004) strukturen av arbetet, och att det anpassas till varje företag, på så vis kan både stora och små företag använda ISO 14001, vilket studien ger bevis på. Genom att certifieras via en internationell erkänd standard och därmed granskas av oberoende tredje part anser samtliga företag att det är en viktig del i deras image som ett *hållbart företag*.

Utöver ISO 14001 arbetar företagen med en rad kontroll- och ledningssystem kopplade till miljöarbetet. DFDS och Transatlantic rapporterar utsläpp och resursanvändning till Clean Shipping Index som ett led i att mäta sig mot konkurrenterna och gemensamt arbeta mot en mer hållbar rederiverksamhet. Transfargo rapporterar på liknande vis, men till en annan organisation, NTM. Samtliga organisationer kan på så vis följa utvecklingen och framstegen i

arbetet, vilket är en förutsättning för ett framgångsrikt miljöarbete enligt Riccaboni och Leone (2010). DFDS och Transatlantic påpekar att dessa initiativ främjar ett mer aktivt miljöarbete då det finns möjlighet till ekonomisk framgång via detta. Som ovan nämns mäter samtliga företag även prestationer för eget bruk, mätningarna används sedan för att jämföra miljöprestandan över tid. En svårighet för DFDS och Transatlantic är att väderförhållanden påverkar utsläppen till stor del. Väderförhållanden registreras också, men det ökar svårigheterna till mätning och uppföljning.

5.2.2 Prestationsmätning

En viktig del i implementeringen av strategier genom miljöledningssystem är att mäta organisationens hållbarhetsprestationer. Enligt Simons (2000) hjälper det ledare att följa implementeringen av strategier genom att jämföra aktuella resultat mot uppsatta mål, och enligt Ammenberg (2004) kan det stärka medarbetarnas engagemang. Epstein (2008) lyfter fram dess inverkan i att förändra organisationskulturen och uppnå hållbarhet. Samtliga företag sätter upp miljömål, vilket är grunden till de kriterier och förväntningar i ovan nämnda modell vilken Simons (2000) använder för att förstå prestationsmätning. För att veta om målen kommer uppnås behöver de mäta sina prestationer. Detta gör de alla genom olika typer av verktyg, främst via mätning av koldioxid och energianvändning. Detta förlopp exemplifieras med att företagen använder exempelvis energiledningssystem som ger information till processen med att räkna ut och sammanställa energianvändningen. Detta relateras till företagens uppsatta mål, som i slutändan ska leda till förbättrad miljöprestanda. Prestationerna utvärderas sedan med olika intervaller, och feedback kommuniceras vidare till ansvariga. Verktygen för prestationsmätning ska delvis användas för att bibehålla eller ändra de organisatoriska aktiviteterna (Simons 2000). Detta visas i DFDS fall när A2 beskriver att prestationerna på respektive fartyg sammanställs och jämförs med varandra, för att på så sätt kunna dra lärdom av varandra och ändra processer som leder till bättre miljöprestanda.

5.3 Kommunikation

Samtliga företag använder en rad olika kommunikationsverktyg och kanaler. Indelningen av fyra olika funktioner som Heidi et al. (2005) gör av den interna kommunikationen är användbar för att visa hur det ser ut i företagen. Hos DFDS saknas det idag en särskild strategi för att säkerställa den *informativa funktionen*, hur medarbetarna kan ta del av information och instruktioner för att jobba mot uppsatta mål. Inom Transatlantic och Transfargo innehar B1

respektive C1 ett stort ansvar för den informativa funktionen. Transatlantics strategi är att vara aktiv och personligen ge instruktioner, genom att besöka fartygen så ofta som möjligt och ha direkta diskussioner med befäl och chefer om deras metoder för att kommunicera information vidare. C1 lämnar även vidare mycket av ansvaret till respektive avdelningschef, och ser intranätet som den enskilt viktigaste informativa funktionen. Både DFDS och Transatlantic använder regelbundna utbildningar för att se till att medarbetare innehar tillräcklig kunskap, och detta säkerställs genom att alla medarbetare skriver under att de har utfört respektive utbildning när de är klara. Hos Transfargo finns den mesta informationen på intranätet, och årligen delas det ut frågeformulär för att undersöka om samtliga tagit del av informationen. Mycket i den *regulativa funktionen* är naturligt för samtliga företag. De är exempelvis alla utsatta för många lagar och krav vilka måste följas och kommuniceras till samtliga medarbetare. Även *integrationsfunktionen* påverkas av organisationsstrukturen. DFDS och Transatlantic har en naturlig ordning på fartygen där befälen har ansvaret för koordinering av arbetsuppgifter, och se till att alla arbetar mot uppsatta mål. Inom samtliga företag har miljöcheferna yttersta ansvar för att chefer och befäl jobbar mot gemensamma mål. *Ledningsfunktionen* skiljer sig en aning mellan företagen. DFDS diskuterar hållbarhetsfrågor främst på ledningsmöten och i CSR kommittén, och sedan har avdelningscheferna ansvar för att kommunicera detta vidare. Ett liknande förfaringsätt finns även hos Transfargo. Hos Transatlantic har avdelningscheferna också ansvaret men kommunikationen sker löpande med B1. Då samtliga företag är ISO 14001 certifierade, inom DFDS enbart Göteborgskontoret, är ett av kraven att bibehålla processer för intern kommunikation mellan olika nivåer och avdelningar inom organisationen.

5.3.1 Kommunikation och ledning

Chefer och ledare har ett stort ansvar i en välfungerande intern kommunikation enligt Heidi et al. (2005). Som tidigare nämnt tar Epstein (2008) upp några viktiga aspekter för att kommunicera miljöarbetet. Ledare och medarbetares deltagande främjas genom att jämna ut de organisatoriska nivåerna och på så sätt bli mer delaktiga i processer och beslutsfattande. Högsta chefen har en viktig roll i att kommunicera värderingar och förväntade beteenden, och det är även viktigt för hållbarhetschefer att ha direkt kontakt med chefer och ledningen. I samtliga företag kommuniceras hållbarhetsaspekter regelbundet med högsta chefen och ledningen. Hos DFDS och Transfargo sitter A2 och C1 med i ledningen och har därmed goda möjligheter att dryfta hållbarhetsfrågor. A2 har dessutom nästan daglig kontakt med VD:n

vilket även är fallet inom Transatlantic. A1 och B1 sitter inte med i ledningen men är delaktig i ledningens genomgång av ISO 14001 där miljöarbetet utvärderas. Hos DFDS har det dessutom utsetts en CSR-kommitté. De högsta cheferna från huvudavdelningarna träffas regelbundet och diskuterar hållbarhetsfrågor, där A2 är ordförande. Detta kan jämföras med Transatlantics och Transfargos ledningens genomgång. Transfargo håller även månatliga möten i det operativa arbetet, där även miljöfrågor lyfts upp.

Som ovan nämnt gör Heidi et al. (2005) en allmän indelning för vilka olika typer av kommunikation som används inom en organisation, och Epstein (2008) gör en indelning för hur hållbarhetsmål och strategier kommuniceras vidare inom en organisation. Båda indelningarna kan relateras till hur kommunikationen ser ut hos respektive företag. *Arbetskommunikation*, om hur utförandet av det operativa arbetet ska ske underlättas på DFDS med ett managementsystem som ska ge befäl information och guidning i sitt operativa arbete. På kontoret har A1 stort ansvar för att kommunicera instruktioner. Inom Transatlantic har B1 ansvar för instruktioner till chefer och befäl vilka sedan förs vidare. Inom Transfargo kommer övergripande instruktioner från C1 och ledningen, sedan finns mer detaljerad information inom intranätet. *Nyhets- och lägeskommunikation* samt *periodiskt skrivna sammanfattningar* och *hållbarhetsrapporter* sker på en mängd olika sätt inom samtliga organisationer. Gemensamt är att alla tre företag ser nyhetsbrev som ett viktigt verktyg. Dessa skickas regelbundet och inkluderar miljöfrågor. E-mail används av samtliga i stor utsträckning när det gäller mindre nyheter och lägesrapporter, men C1 ser intranätet som det viktigaste verktyget då detta alltid är tillgängligt för medarbetarna och att det enkelt kan uppdateras. DFDS släpper varje år en Hållbarhetsrapport som publiceras främst för externa användare. Den förutsätts läsas av medarbetarna då det är en viktig sammanfattning över lägesrapporten av miljöarbetet. I enlighet med ISO 14001 görs det på kontoret regelbundna interna revisioner då sammanställning görs över nuvarande situationen, Transfargo släpper även varje år en miljöredovisning. För *styr och förändringskommunikation* där information om mål, riktlinjer och organisationsförändringar kommuniceras sker detta med samma metoder som ovan. *Värderings- och kulturkommunikation* finns inom samtliga företag då alla vill skapa en bild av ett enat och ansvarstagande företag som främjar hållbarhet, och det är viktigt att detta genomsyrar verksamheten. Alla företag ger intryck av att ha förstått vikten av *personliga uppdateringar*, att ansvariga för hållbarhetsfrågor ger direkta uppdateringar till befattningshavare och ledningen. Då A2 och C1 ingår i ledningen sker detta naturligt. Hos Transatlantic sker detta huvudsakligen genom ledningens genomgång. Samtliga intervjuade

har nära kontakt med högste chef. När det gäller *användande av kommittéer med befattningshavare* drar DFDS fördel av sin CSR kommitté som just har denna funktion. För de andra kan något liknande enbart hittas i ledningens genomgång, och i Transfargos fall även genom de månatliga operativa mötena där hållbarhetsfrågor återkommer

6. Slutsats

I det avslutande kapitlet redogörs för de slutsatser frågeställningarna gett upphov till, samt förslag på fortsatta studier.

Målsättningen med uppsatsen har varit att undersöka hur implementeringen av hållbarhetsstrategier och miljömål går till i transportbranschen, vilka verktyg och metoder som används, och hur miljöarbetet kommuniceras internt. För att få en bild av detta genomfördes intervjuer på tre företag angående deras miljöarbete och utifrån detta undersöka om det fanns likheter och skillnader.

Efter utförda intervjuer fann vi stora likheter i hur företagen implementerar hållbarhetsstrategier och miljömål. Detta kan vara ett resultat av att miljöarbete, i förhållande till andra arbetssätt, är ett nytt fenomen inom näringslivet och att företagens arbetssätt kan indikera branschpraxis. Samtliga företag påpekar att miljöarbetet har hög prioritet och genomsyrar verksamheten, och att detta är en grundförutsättning för ett lyckat miljöarbete. Det kan vara svårt att leva upp till dessa krav, men företagen får anses vara förhållandevis framgångsrika inom detta. Som flertalet författare belyser (Raps 2004, Riccaboni & Leone 2010) utgör användandet av kontroll- och ledningssystem en allt viktigare del i arbetet med miljöfrågor, något som samtliga företag i studien vittnar om. ISO 14001, intranät, och att de rapporterar miljöprestanda till en extern part för att främja ett miljömedvetet kund- och leverantörsval utgör bevis på detta. Genom att ständigt mäta och följa upp miljöprestanda har företagen även möjlighet att analysera arbetet och få viktig information om möjliga förändringar och förbättringar, och vilka investeringar som genererat framgång. Intranät spelar en avgörande roll för implementeringen och kommunikationen av miljöarbetet. Här återfinns information och instruktioner och utan detta skulle arbetet försvåras avsevärt. Transatlantics och Transfargos verksamheter är certifierade enligt ISO 14001 och utgör grunden för deras miljöarbete. Det skiljer från DFDS som enbart är ISO 14001-certifierade för kontoret i Göteborg, istället arbetar de via egna initiativ och egenutvecklade former av miljöledning.

Företagen har överlag liknande bakgrund till miljöarbete även om det varierar något, trots detta är arbetsätten för implementering av hållbarhetsstrategier och miljöarbetet snarlika. Då miljöarbete är ett nytt fenomen, kan de liknande arbetsätten vara ett resultat av att verktygen är relativt få till antalet i jämförelse med implementeringsverktyg överlag. En intressant

aspekt är att trots varierande storlek på företagen, skiljer sig inte arbetssätten åt i någon större omfattning. Förklaringen till detta kan ligga i branschen, och att företag verksamma inom transportbranschen ställs inför likartad påverkan i form av sin egen miljöpåverkan men även från andra intressenter. Detta indikeras av de externa rapporteringssystem som samtliga företag använder, vilka har sin grund i att möjliggöra jämförandet av företag verksamma inom en bransch.

Intranätet tillsammans med e-mail är grunden för kommunikation av miljöarbetet inom företagen. Här kommuniceras instruktioner, förändringar, och nyheter ut till samtliga medarbetare. För att upprätta en god kommunikationskultur är även personlig kontakt med medarbetarna betydelsefullt. Ett företags miljöchef måste regelbundet kommunicera med företagets högsta chef samt ledning för lyckad implementering. Detta förespråkas också av samtliga företag men skiljer sig åt i förfaringsätt. DFDS och Transfargos miljöchefer sitter med i ledningen men inte Transatlantic. Transatlantic och Transfargo använder ledningens genomgång till skillnad från DFDS vilka har en kommitté för miljöfrågor. Miljöchefen har det huvudsakliga ansvaret för att kommunicera relevant information om miljöarbetet till berörda medarbetare inom samtliga organisationer. För att främja miljöarbetet och kommunikationen av densamma uppmuntrar samtliga organisationer till en öppen dialog, och aktivt deltagande.

Studien av de tre företagen tyder på att organisationer inom transportbranschen är medvetna om de hållbarhetsproblem deras verksamheter är del i, och att de behöver driva sina företag mot ett mer hållbart tänkande. Samtliga företag har medvetna metoder och verktyg som de använder för implementeringen av sina hållbarhetsstrategier och miljömål, och de främjar alla ett öppet kommunikationsklimat där samtliga medarbetare är delaktiga och har möjlighet att förändra

6.1 Förslag till fortsatta studier

Under uppsatsens gång uppkom ett antal frågor som skulle vara intressanta att belysa. Vi anser att fortsatta studier som använder organisationsteori, och undersöker hur strukturen hos olika organisationer påverkar implementering av miljöarbetet skulle kunna ge nya perspektiv för ämnet. Vidare skulle studier kring organisationernas storlek och tillgängliga resurser för att implementera miljöarbetet kunna skapa en tydligare och mer dynamisk bild kring ämnet. Att undersöka organisationens bakgrund och inställning till miljö och hållbarhetsaspekter mer

ingående och hur det påverkar graden av implementeringsåtgärder skulle också kunna vidga förståelsen ytterligare.

7. Referenser

- Allio, M.K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*. vol. 26, iss. 4, ss. 12-21.
- Almgren, R. & Brorson, T. (2003). *Miljörevision*. Täby: Green Business AB
- Ammenberg, J. (2004). *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*. vol. 32, iss. 1, ss. 5-14.
- Brodwin, D.R. & Bourgeois III, L.J. (1984). Five Steps to Strategic Action. *California Management Review*. vol. XXVI, iss. 3, ss. 176-190.
- Clean Shipping Project (2010). <http://www.cleanshippingproject.se> [2012-05-14]
- DFDS Group (2011). <http://www.dfdsgroup.com/About/Responsibility/Responsibility> [2012-05-10]
- Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur
- Epstein, M.J. (2008). *Making Sustainability Work - Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. San Francisco: Greenleaf Publishing
- EEA [European Environment Agency]. (2007). Transport and environment: on the way to a new common transport policy. TERM 2006: indicators tracking transport and environment in the European Union. Copenhagen: Schultz Grafisk
- FN:s Miljöprogram. (2011). Ready, Willing and Able: Empowering Countries to Meet the Climate Change.
- Guttman, H.M. & Hawkes, R.S. (2004). New Rules for Strategic Engagement. *Journal of Business Strategy*, vol. 25 ss. 34-38.
- Hambrick, D.C. & Cannella, A.A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management EXECUTIVE*, vol. III, no. 4, ss. 278-285.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- IPCC [Intergovernmental Panel on Climate Change]. (2007). Syntesrapport 5763
- John, S. (2012). Implementing Sustainable Strategy: a Community Based Change Approach. *International Journal of Business Insights & Transformation*, vol. 4, no. 3, ss. 16-20.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. vol. 78, ss. 167-176.
- Merchant, K., & van der Stede, W.A. (2003). *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Moss Kanter, R. (2011). How Great Companies Think Differently, *Harvard Business Review*, vol. 89, ss. 66-78.
- Murphy, P.R. & Foist, R.F. (2003). Green Perspectives and Practices: a “comparative logistics” study. *Supply Chain Management: An International Journal*. vol. 8, iss. 2, ss. 122-131.
- NTM [Nätverket för Transporter och miljön] (2012). Om NTM <http://www.ntmcalc.se/index.html> [2012-05-22]
- Porter, M. & C. van der Linde. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate, *Harvard Business Review*, vol. 73, iss. 5, ss. 120-33.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Raps, A. (2004). Implementing Strategy: Tap into the power of four key factors to deliver success. *Strategic Finance*, vol. 85, ss. 49-53.
- Riccaboni, A. & Leone, E.L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 59, iss. 2, ss. 130-144.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Stern, N. (2006). *The Economics of Climate Change*, UK Government Economic Service, London
- Tourish, D. & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. London: Routledge
- Transatlantic (2012). <http://www.rabt.se/> [2012-05-25]
- Whitelaw, K. (2004). *ISO 14001 Environmental Systems handbook*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann
- WCED [World Commission on Environment and Development]. (1987). *Our Common Future*. Oxford

Bilaga I - Intervjuguide

- Var i företaget är miljöpåverkan störst?
- Vilka är de viktigaste områdena för ert miljöarbete?
- Vilken roll och ansvarsområden har du?
- Vilka är de bakomliggande orsakerna till att ni arbetar med miljö- och hållbarhetsstrategier?
- Vem utformar miljömål och miljö/hållbarhetsstrategier i företaget?
- Anser du att samtliga anställda har möjlighet att bidra till processen eller är det en toppstyrd process?
- Anser du att företaget avsätter de resurser som krävs för att nå miljömålen? (Tid, personal, pengar, kunskap)
- Är miljöfrågor en viktig aspekt rent generellt vid beslutsfattande. Det vill säga är det integrerat i företagsstrategierna eller drivs det vid sidan om?
- Hur går implementeringen av miljö/hållbarhetsarbetet till?
- Vem ansvarar över att detta sker?
- Vilka verktyg används i arbetet med miljö/hållbarhetsfrågor? (ISO, styrkort)
- Hur arbetar ni med mätning och uppföljning av miljö/hållbarhetsarbete?
- Finns det några nyckeltal ni använder er av, vilka är då dessa?
- Hur försäkrar ni er om att personalen arbetar mot ställda mål? Utbildning? Belöningssystem?
- Anser du att ni arbete med miljö/hållbarhetsfrågor i dagsläget är tillfredställande, eller ser du att företaget skulle kunna utvecklas på något sätt?
- Finns det några särskilda problem eller hinder med att implementera miljö- och hållbarhetsstrategier samt miljömål i företaget?
- Hur kommuniceras miljömål och miljö/hållbarhetsstrategier inom företaget?
- Vad använder ni för verktyg för att kommunicera framgångar och förändringar i arbetet med miljö/hållbarhetsfrågor?
- Hur får de anställda del av information samt instruktioner om hur de bör göra i sitt eget arbete för att arbeta mot företagets miljömål
- Är kunskapen om miljö/hållbarhetsstrategier och miljömål tillräcklig hos alla anställda inom organisationen.

- Hur kan de anställda inom företaget kommunicera egna synpunkter och åsikter om företagets miljö och miljö/hållbarhetsfrågor vidare?
- Övriga kommentarer