

Examensarbete kandidatnivå
Handledare: Ola Mattisson
VT 2011
Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet



CSR - En strategisk förändringsprocess

*En studie av OKQ8s förutsättningar att införliva
CSR i företagsstrategin*

Olivia Eldh
Malin Petersson
Malin Willgottson



SAMMANFATTNING

Titel: CSR - En strategisk förändringsprocess, *En studie av OKQ8s förutsättningar att införliva CSR i företagsstrategin*

Seminariedatum: 31 maj, 2011

Ämne/ Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare:

Oliva Eldh
Malin Petersson
Malin Willgottson

Handledare: Ola Mattisson

Nyckelord: CSR, Strategi, Samhällsansvar, HMS, Implementering

Syfte: Vårt primära syfte med denna uppsats är att analysera och beskriva hur CSR kan implementeras i den övergripande företagsstrategin. Ett delsyfte är även att analysera i vilken utsträckning det är möjligt för företag, som inte uppfattas verka för ett hållbart samhälle, att arbeta med CSR. För att empirisk kunna studera implementeringen av CSR ämnar vi att göra en fallstudie av ett företag, vilket vi grundar vår analys på.

Metod: Hermeunetiskt vetenskapssyn och kvalitativ forskningsmetod. För att kunna analysera vilka möjligheter det finns för företag vars verksamhet motverkar ett hållbart samhälle att implementera CSR i sin övergripande strategi, har OKQ8 fått verka som ett belysande exempel.

Teoretiska perspektiv: Strategisk implementering av CSR är huvudperspektivet. Vårt teoretiska ramverk grundas främst på Moan et al. artikel "*Designing and implementing corporate social responsibility*" samt Carrolls CSR-pyramid.

Empiri: Huvuddelen av empirin är insamlad genom kvalitativa intervjuer gällande OKQ8s implementering av CSR. Empirin utgörs både av intervjuer och observationer. Ytterligare empirisk data är bakgrundsinformation och sekundärdata om OKQ8.

Resultat: Vår studie påvisar att implementeringsprocessen av CSR kan vara mer komplex än vad dagens teorier ger sken av, vilket tyder på att det finns utrymme för vidare forskning inom området. Uppsatsens slutsatser belyser även det faktum att den paradox som finns för vissa företag, vars verksamhet anses ha en negativ påverkan på samhället, att arbeta med CSR till viss del är befogad. Studien visar dock att de här företagen kan införliva samhällsansvar i den övergripande företagsstrategin i större utsträckning än förväntat, så länge CSR initiativen anses värdeskapande för konsumenterna och därmed mynnar ut i en win-win situation för företaget och samhället.

ABSTRACT

Title: CSR - A strategic process of change, *A study of OKQ8's ability to incorporate CSR into their business strategy.*

Seminar Date: May 31, 2011

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, 15 credits

Authors:

Oliva Eldh
Malin Petersson
Malin Willgottson

Advisor: Ola Mattisson

Key words: CSR, Strategy, Social Responsibility, HMS, Implementation

Purpose: The main purpose of our study is to analyze how CSR can be implemented in the overall business strategy. Another purpose is to examine to what extent it is possible for companies that are recognized to have a negative effect on society and the environment, to work with CSR. To empirically study the implementation of CSR we intend to do a case study of a company, which we will base our analysis on.

Methodology: Hermeneutical view and qualitative research method. In order to be able to evaluate how companies that are associated with a negative effect on the environment and society, are able to implement CSR in their business strategy, we have chosen OKQ8 as an illustrative example.

Theoretical perspectives: Strategic implementation of CSR is the main perspective. Our theoretical framework is based on Carroll's CSR pyramid and Moan et al. article "*Designing and implementing corporate social responsibility*".

Empirical foundation: Most of the empirical data is collected through qualitative studies of OKQ8's implementation of CSR. The empirical data consist of interviews and observations. Other empirical data is background information and secondary data about OKQ8.

Conclusions: Our study shows that the implementation process of CSR may be more complex than current theories, suggesting that there is room for further research on the subject. The result of this essay also highlights the fact that the paradox, which exists for some companies that are recognized to have a negative effect on the environment and society, to work with CSR, to some extent, is justified. The study also shows that these companies can incorporate social responsibility into their business strategy to a greater extent than expected, as long as the CSR initiatives result in value creation for consumers and thereby leads to a win-win situation for the company and society.

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Ola Mattisson och Christine Blomqvist som har hjälpt och stöttat oss under arbetets gång. Hans positiva framtoning har motiverat och inspirerat oss i både bra och dåliga stunder.

Vi vill även tacka OKQ8 för att de har tagit sig tid att vara delaktiga i vår uppsats. Trots pressat schema så har både chefer och medarbetare ställt upp på intervjuer vilket har möjliggjort vår studie. Ett extra stort tack vill vi rikta till Andrea Haag, HMS chef på OKQ8, som har varit väldigt behjälplig och positivt inställd till uppsatsen.

Tack!

Lund den 31 maj 2011

Olivia Eldh, Malin Petersson & Malin Willgottson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Problemdiskussion.....	1
1.1 Framväxten av det moderna CSR begreppet	1
1.2 CSR i praktiken	2
1.3 Syfte och Frågeställning	4
1.4 Disposition.....	4
2 Metod	6
2.1 Ämnesval och vetenskapssyn	6
2.2 Ansats	6
2.3 Val av fall	7
2.4 Intervjuobjekt.....	7
2.5 Intervjuframställning	8
2.6 Studiens trovärdighet.....	9
3 Corporate Social Responsibility.....	11
3.1 Definition av CSR	11
3.1.1 Ekonomiskt ansvarstagande	12
3.1.2 Legalt ansvarstagande	12
3.1.3 Etiskt ansvarstagande	12
3.1.4 Filantropiskt ansvarstagande	12
3.1.5 Socialt ansvarstagande.....	13
3.1.6 Miljömässigt ansvarstagande.....	13
3.2 CSR begreppet idag	13
4 Strategisk implementering	15
4.1 Strategisk CSR.....	15
4.2 Planera	16
4.2.1 Att identifiera nyckelintressenter	16

4.2.2 Att utvärdera strategisk CSR	17
4.3 Förverkliga CSR strategin	18
4.4 Uppföljning och kontroll	19
5 OKQ8 AB	21
5.1 Organisationen.....	21
5.2 OKQ8s HMS strategi.....	22
5.2.1 Vad är HMS?.....	22
5.2.2 OKQ8s HMS initiativ.....	23
5.3 Förverkligande av HMS strategin.....	24
5.3.1 Motivera och engagera	25
5.3.2 Kommunikation.....	26
5.4 Uppföljning och kontroll	27
5.5 CSR arbete i framtiden	27
6 Analys	29
6.1 Planera	29
6.1.1 OKQ8	29
6.1.2 Samhällsansvar på strategisk nivå.....	30
6.1.3 Att skapa en win-win situation.....	31
6.1.4 Kommunikation och incitament	33
6.2 Förverkligande av HMS strategin.....	34
6.2.1 Motivera och engagera medarbetare och mellanchefer	35
6.2.2 Anställning och utbildning	36
6.3 Uppföljning och kontroll	37
6.4 Den komplexa organisationsstrukturen	38
7 Insikter om OKQ8s HMS arbete	40
8 Slutsats.....	43

Källförteckning..... 46

Bilaga 1 – Intervjuformulär: nr.1 HMS chef

Bilaga 2 – Intervjuformulär: nr.2 HMS chef

Bilaga 3 – Intervjuformulär: Säljchef distrikt

Bilaga 4 – Intervjuformulär: Regions chef

Bilaga 5 – Intervjuformulär: Säljchefer, stationsnivå

Bilaga 6 – Intervjuformulär: Personal och kunder på stationerna

1 PROBLEMDISKUSSION

”There’s no business to be done on a dead planet”

- David Brower (Heslin & Ochoa, 2008).

Corporate Social Responsibility (CSR) har blivit ett allt mer omdiskuterat ämne och idag står företag under ständig övervakning gällande hur deras verksamhet påverkar samhället och miljön. Det har därför blivit allt viktigare för företag att integrera samhällsansvar i sin övergripande företagsstrategi. Frågan är om alla företag oavsett verksamhet har samma förutsättningar att implementera CSR? Med det här som bakgrund kommer vi i följande stycke presentera vår problemställning samt vårt syfte med uppsatsen.

1.1 FRAMVÄXTEN AV DET MODERNA CSR BEGREPPET

CSR konceptet har utvecklats under flera årtionden men det var i och med Howard R. Bowens publikation *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) som det moderna CSR konceptet skapades. Bowens bok var den första av många inom området som skulle komma att publiceras. (Carroll, 1979) Fram till mitten av 1900-talet ansågs företagens främsta uppgift vara vinstmaximering. Denna syn förespråkades av den kända nationalekonomen Milton Friedman som menade att företag som uppfyller sin vinstmaximerande skyldighet inte enbart säkrar företagets fortlevnad utan bidrar även till samhällets välbefinnande. (Galbreath, 2006) Sakta men säkert började ett nytt synsätt växa fram under 1950-talet och ett antal artiklar som belyste en bredare aspekt av företagens samhällsansvar publicerades (Carroll, 1999). På 1960-talet började CSR frågor uppmärksammas i allt större utsträckning då det uppdagades att företagande skadade miljön, farliga produkter såldes samt att moralen gav vika för makt och pengar. Som en reaktion på detta växte under mitten av 1970-talet intresset för CSR frågor, både i styrelserummen och på universiteten. Sedan dess har samhällets förväntningar på ett etiskt företagande växt (Lantos, 2001) och efterhand har idén om företagens sociala ansvar spridits där företagens ansvar sträcker sig utöver vinstmaximering.

Externa påtryckningar har därmed medfört att företag har börjat arbeta mer med att förbättra den inverkan deras verksamhet har på miljön och samhället. Företag hålls i allt större utsträckning ansvariga för hur deras verksamhet påverkar samhället och en rad organisationer

har börjat ranka företag efter i vilken utsträckning de arbetar med CSR. Trots de externa påtryckningarna behöver inte CSR arbetet endast bli ett nödvändigt ont, utan det finns en rad incitament för företagen att implementera en välformulerad CSR strategi. (Heslin & Ochoa, 2008)

1.2 CSR I PRAKTIKEN

CSR har på senare år blivit ett allt mer omdebatterat ämne och mycket har redan skrivits om olika CSR klassificeringar och olika grader av CSR arbete. Redan under slutet av 1970-talet presenterade Carroll en grundläggande definition av CSR, där han delade upp företagens samhällsansvar i fyra områden; ekonomiskt, legalt, etiskt samt filantropiskt. Sedan dess har en mängd andra definitioner av CSR begreppet lyfts fram och idag finns det många delade uppfattningar om vad det innefattar. (Carroll, 1999) Försök att reda ut CSR definitionen har gjorts av många forskare, bland annat har Schwartz & Carroll (2003) samt Retolaza et al. (2009) tagit fram nya modeller för att spegla det mångfacetterade begreppets innebörd. Trots upprepade försök har dock ingen av modellerna gett begreppet en allmänt erkänd definition. Det faktum att CSR är ett mycket brett och komplext begrepp gör det än idag mycket svårdefinierbart. För att kunna göra CSR konceptet mer greppbart är det därför av vikt att försöka hitta gemensamma drag i de befintliga definitionerna, något vi ämnar göra för att underlätta en vidare analys av ämnet.

Trots det faktum att det redan finns mycket litteratur kring CSR, arbetar företag främst med konceptet på ett ytligt och, för omvärlden, inställsamt sätt. Få har tagit det ett steg längre och införlivat det i företagets övergripande strategi. Porter och Kramer (2006) är två av de forskare som framhåller vikten av att arbeta strategiskt med CSR för att undvika att det endast ska bli en generell satsning för att nå ett medialt erkännande. För att uppnå detta krävs det att CSR arbetet individualiseras och göras tillämpligt för varje enskilt företag. Företagen måste se till hur de själva påverkar samhället för att kunna fokusera på de områden som skapar en “win-win” situation mellan företagets framgång och samhällets välfärd. (ibid) Den allmänna synen är att samhällsansvar är en mer självklar del i vissa organisationers verksamhet än i andras. Debatter har förts av en rad organisationer, däribland SPP, kring huruvida det går att förena vissa verksamheters ekonomiska mål med miljö och samhällsansvar (Pressmeddelande SPP, 2010). Det vill säga att det finns en rad företag där de organisatoriska intressena inte upplevs förenliga med samhällets. Ett exempel på detta är bensinbranschen som bidrar med mer än 40 procent av de svenska koldioxidutsläppen och där utsläppen fortsätter öka (Svante

Lundquist Naturskyddsföreningen, 2011). Bensinbranschen har tillsammans med många andra branscher, så som läkemedelsbranschen och köttindustrin, uppmärksammats för sina stora utsläpp vilka resulterat i negativa konsekvenser för samhället. Företag av denna karaktär uppfattas av många intressenter motverka ett hållbart samhälle, exempelvis uttrycker Svante Lundqvist från Naturskyddsföreningen följande: *“Det är riktigt att bensinbranschen genom sin försäljning av de fossila drivmedlen; diesel och bensin inte alls verkar mot ett hållbart samhälle.”* Även många konsumenter ställer sig tveksamma till de här företagens förmåga att agera samhällsmedvetet. Exempelvis fick vi följande uttalanden av konsumenter i bensinbranschen; *“Att dels vara en bensinstation och samtidigt arbeta samhällsmedvetet känns motsägelsefullt”* samt *“kan man vara ett samhällsmedvetet företag i bensinbranschen?”*. Trots det faktum att många intressenter inte anser det möjligt för företag av den här karaktären att agera samhällsmedvetet har allt fler företag börjat profilera sig som samhälls- och miljömedvetna. De skilda uppfattningarna kring huruvida den här typen av företag kan arbeta med samhällsansvar påvisar att en paradox kan urskiljas i deras arbete med CSR. Den motsättning som finns mellan företagens ekonomiska intressen och intressenternas krav tror vi även kan försvåra formuleringen av en CSR strategi. Intressant att studera är därför i vilken utsträckning de här företagen har möjlighet att arbeta med CSR frågor på strategisk nivå, vilket kan vara viktigt att bemästra för att fortsätta vara konkurrenskraftiga. Det finns stora möjligheter för dessa företag att vidta åtgärder som minskar verksamhetens negativa påverkan på samhället, men frågan är vilka initiativ som gagnar både företaget och omgivningen? Med detta i åtanke är det därför av stor vikt att noga välja ut en lämplig CSR strategi (Galbreath, 2006) samt att implementera denna på rätt sätt för att uppnå fördelarna med de utsatta CSR initiativen (Moan et al, 2009). Hur företag kan gå tillväga för att formulera och implementera en lämplig CSR strategi är dock områden som berörts mindre i befintlig litteratur (Maon et al, 2009), vilket ger utrymme för ytterligare efterforskningar.

Den litteratur som finns kring CSR idag liknar implementeringsarbetet vid en organisatorisk förändringsprocess, vilken hela tiden måste omarbetas och anpassas till den ständiga utvecklingen i samhället (Maon et al, 2009). På grund av den här dynamiska processen finns det en begränsning av ”best practice” vid implementeringen av CSR (Kleine, 2009). Det finns råd och allmänna riktlinjer att följa vid implementering, men varje företag måste se till sina specifika förutsättningar för att på bästa sätt realisera sina utsatta mål. Som vid andra organisatoriska förändringsprocesser krävs det även en tydlig dialog inom verksamheten vid implementering av CSR. Trots att det är ledningen som bestämmer CSR inriktningen och

strategin så är det cheferna på mellannivå och de anställda som måste implementera och förverkliga strategin. Det är därför av stor vikt att alla i organisationen förstår bakgrunden till företagets CSR strategi samt hur den påverkar dem och deras omvärld. (Maon et al, 2009) Hur det ska genomföras för företag vars verksamhet påverkar samhället negativt, anser vi vara intressant och något som kan behöva belysas mer. Frågan är om implementeringsprocessen för dessa företag är förenlig med dagens litteratur eller om nya aspekter kan lyftas fram som komplement till de befintliga teorierna?

Sammanfattningsvis är det inte bara det komplexa och breda CSR begreppet vilket ska individualiseras som ger utrymme för ytterligare forskning utan även den svåra och ständigt föränderliga implementeringsprocess som en viss typ av företag, vars verksamhet per definition inte anses verka för ett hållbart samhälle, står inför.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Vårt primära syfte med denna uppsats är att analysera och beskriva hur CSR kan implementeras i den övergripande företagsstrategin. Inledningsvis avser vi att ta fram en teoretisk referensram samt försöka hitta en röd tråd i det komplexa CSR begreppet. Vidare ämnar vi göra en fallstudie för att empirisk kunna studera implementeringen av CSR.

Delsyftet är att analysera följande frågor;

- I vilken utsträckning är det möjligt för företag, som i allmänhet inte uppfattas verka för ett hållbart samhälle, att arbeta med CSR?
- Är den uppbyggda problematiken kring de här företagens CSR arbete befogad?

1.4 DISPOSITION

I uppsatsens inledande kapitel presenteras bakgrund, problematisering och syfte. Nästföljande kapitel berör vårt metodval där vi redogör för ämnesval, ansats, fallstudie, intervjuobjekt, intervjuframställning samt studiens trovärdighet. Därefter följer två kapitel som berör vår teoretiska referensram. Det första teorikapitlet berör CSR som begrepp och verkar som en introduktion till det efterföljande kapitlet. I nästkommande kapitel presenteras vårt empiriska material som vi sammanställt efter en rad intervjuer samt insamling av sekundärdata. Efter empirikapitlet följer vår analys som grundas på den teoretiska referensramen samt den insamlade empirin. Avslutningsvis följer två kapitel som berör våra slutsatser. Det första

kapitlet berör våra insikter och lärdomar som vi fått av vårt fallföretag och i det sista kapitlet presenterar vi de mer generella slutsatserna som genererats under uppsatsen gång.

2 METOD

I metodkapitlet presenteras tillvägagångssättet för insamling och bearbetning av empiriskt material. Utöver val av fall och intervjuobjekt kommer kapitlet även beröra studiens ansats samt trovärdighet.

2.1 ÄMNESVAL OCH VETENSKAPSSYN

Det har under de senaste åren ställts allt högre krav på företags samhällsansvar, och vi har intresserat oss för hur företag kan införliva CSR i den övergripande företagsstrategin. Då vi uppmärksammat att det finns en motsättning för företag som per definition inte verkar för ett hållbart samhälle, att arbeta med CSR har vi valt att studera ett företag av denna karaktär för att besvara vår frågeställning. När vi fortsättningsvis nämner ”företag av denna karaktär” syftar vi på företag vars verksamhet inte anses verka för ett hållbart samhälle.

Vårt synsätt kommer främst likna det hermeneutiska forsknings sättet då vi ämnar studera CSR som ett socialt fenomen skapat av sociala påtryckningar och värderingar, vilket inte enbart går att förklara med naturvetenskap. Det hermeneutiska synsättet ger oss även möjlighet att studera de värderingar och normer som har lett fram till att allt större krav har börjat ställas på företagens samhällsansvar.

2.2 ANSATS

Då implementeringsprocessen är väldigt komplex finns det inga teorier som på ett konkret sätt beskriver hur denna process bör utformas, utan teorierna ger istället mer allmänna riktlinjer. Det blir därmed svårt att få en djupare förståelse för vilka dimensioner som är viktiga att beakta vid utformning av hypoteser och vi har därför valt att arbeta kvalitativt i vår studie. Enligt Lundahl och Skärvad (1999, s 101) innebär kvalitativ metod att man försöker få en förståelse för individers beteende och hur dessa uppfattar olika situationer. Datasamlingen baseras på "mjuka" värden, till exempel genom kvalitativa intervjuer (Patel & Davidson, 2003, s 14). Att arbeta kvalitativt kan göras på olika sätt, varav ett sätt är att göra en fallstudie, vilket vi har valt att göra. För att få en så djup förståelse av implementeringsprocessen som möjligt valde vi att fokusera på ett empiriskt fall och göra intervjuer på flera nivåer i företaget för att få med de viktigaste dimensionerna. Vi utgick sedan från det specifika fallet vid vidare analys gällande i vilken utsträckning företag som anses motverka ett hållbart samhälle kan arbeta med CSR på strategisk nivå.

2.3 VAL AV FALL

Vi har valt att studera företaget OKQ8 då de själva profilerar sig som ett företag med stort fokus på hälsa, miljö och säkerhet. De var även en av de första inom bensinbranschen att börja arbeta med samhällsansvar och benämner idag sitt arbete HMS, dvs. hälsa, miljö och säkerhet (okq8.se, 2011). OKQ8 har även i en undersökning gjord av ”most sustainable brand 2011” blivit rankad till det företag



Figur 1 – OKQ8s bensinstation i Södra Sandby.

inom bensinbranschen som enligt konsumenterna anses vara mest samhällsmedveten (pressmeddelande OKQ8, 2011). Intressant att undersöka är därmed hur OKQ8 har formulerat sin HMS strategi och implementerat den i organisationen för att nå ut till sina intressenter. Dessutom är det lite som har skrivits om OKQ8 och det samhällsengagemang de vidtagit till skillnad från deras största konkurrent, Statoil. OKQ8 är dessutom det näst största bensinbolaget i Sverige med en marknadsandel på 38 procent (okq8.se, 2011) och kan därför ses som en tillförlitlig representant för bensinbranschen i Sverige.

2.4 INTERVJUOBJEKT

Våra val av intervjuobjekt grundar sig i att vi vill kunna visualisera i vilken utsträckning OKQ8 har implementerat CSR i sin övergripande verksamhet. Vi har därför valt att göra intervjuer på flera nivåer i OKQ8 för att få en så tydlig och nyanserad bild som möjligt av företagets implementeringsarbete. Urvalet är därför inte slumpmässigt utvalt utan handplockat för att vara täckande och ha en stor variation. Vi intervjuade HMS chefen Andrea Haag vid två tillfällen. Första tillfället var i början av studien med syfte att få en tydlig bild av OKQ8s arbete och visioner. Andra tillfället valde vi att ha i slutet av studien för att kunna komma med följdfrågor och komplettera den tidigare intervjun. Vi kontaktade även de två distriktscheferna i distrikt sydväst, Clemens Mårdsäter som är ansvarig för franchise stationerna och Daniel Slorafoss som ansvarar för OKQ8s egenägda stationer. Vårt syfte var att studera de olika driftsformerna var för sig för att få en förståelse för om denna typ av organisationsstruktur påverkar implementeringen av CSR arbetet. Då vi inte fick chans att genomföra en intervju

med Clemens Mårdsäter saknar vi empiriskt material och har därför inte utgått från franchisetagarnas arbete i någon större utsträckning i vår analys. För att få en djupare förståelse kontaktade vi även säljcheferna på ett antal egenägda stationer samt ett antal franchisetagare och gjorde personliga intervjuer med dem. På stationsnivå intervjuade vi dessutom anställda och kunder för att få en bättre överblick av OKQ8s arbete. I vårt val av stationer fokuserade vi oss på de i södra Skåne och valde stationer både på landsbygden och i större städer för att kunna få en så nyanserad bild som möjligt. Då OKQ8 utöver privatkunder även arbetar med försäljning av bensin och diesel till företag och kommuner gjorde vi en telefonintervju med regionchef sydväst, Henrik Alm, i syfte att få en helhetsbild av OKQ8. För att kunna få en objektiv bild av OKQ8s arbete ställde vi ett antal frågor till kunder samt en intresseorganisation, Naturskyddsföreningen, för att få en uppfattning om deras syn på företagets samhällsansvar.

2.5 INTERVJUFRAMSTÄLLNING

Vi har främst valt att arbeta induktivt i vår studie då det finns svårigheter att formulera hypoteser inom området. Inledningsvis gjordes en litteraturstudie, som främst grundades på akademiska artiklar för att få en insikt i dagens teorier kring CSR och implementering. För att få en förståelse för OKQ8 och den verksamhet som de bedriver tog vi även del av sekundärdata, främst från OKQ8s egen hemsida. Utifrån insamlad data utformade vi intervjuformulären där vi försökt få med de viktigaste aspekterna inom OKQ8s samhällsansvarsarbete i våra intervjufrågor. Vi formulerade även olika intervjuformulär för de olika intervjuobjekten beroende på vilken nivå de arbetade inom företaget, för att kunna få en så bred och djup förståelse som möjligt. Efterhand som intervjuerna genomfördes korrigerade vi sedan intervjuformulären i den mån vi ansåg att det behövdes för att få en bättre bild av företagets arbete.

Vid intervjuerna fokuserade vi på att få en förståelse för hur respondenterna såg på både CSR i allmänhet samt OKQ8s samhällsansvarsarbete. Vi försökte även kartlägga hur utformningen av företagets HMS strategi ser ut samt hur den implementeras. Ytterligare områden som behandlades i intervjuformulären var uppföljning och kontroll av företagets HMS arbete.

Vi har i största mån försökt göra personliga intervjuer för att kunna observera respondenterna och eventuellt kunna uppfatta icke- verbala budskap. Vi har dock varit tvungna att göra ett flertal telefonintervjuer på grund av distans till våra intervjuobjekt. Intervjuerna har varit

semistrukturerade vilket innebär att ett visst antal frågor har varit förutbestämda innan intervjun, men vi har även gett respondenterna utrymme att förtydliga och utveckla de svar som gavs. Svaren blev på så sätt mer nyanserade och utförliga. (Lundahl & Skärvad, 1999, s 120) I den mån vi kände att vi behövde, återkom vi till respondenterna och ställde följdfrågor för att komplettera den tidigare intervjun.

På stationerna genomförde vi även kortare intervjuer med personal och kunder för att få en nyanserad bild av implementeringsprocessen. Utöver intervjuerna gjorde vi observationer på de bensinstationer vi besökte i syfte att kunna identifiera uttalade budskap. Observationerna var ostrukturerade för att vi skulle ha möjlighet att inhämta så mycket information som möjligt. I samband med de gjorda observationerna skrev vi ned en redogörelse över våra iakttagelser.

2.6 STUDIENS TROVÄRDIGHET

Enligt Patel och Davidson (2003, s 98) måste flera centrala aspekter beaktas för att en studie ska bli trovärdig. Vid kvalitativa metoder är det främst validiteten som diskuteras. Vid datainsamling innefattar validiteten huruvida undersökaren har förmågan att skaffa essentiellt material för att göra en tillförlitlig tolkning av respondentens situation. Validitet innefattar även forskarens förmåga att fånga mångtydiga uttryck hos respondenten. (Patel & Davidson, 2003, s 103) För att öka studiens trovärdighet valde vi att intervjua olika personer på olika bensinstationer samt på olika nivåer i organisationen för att kunna tolka eventuella variationer i deras uttalanden. Vi spelade även in intervjuerna för att ha möjlighet att lyssna på dem flera gånger och på så sätt kunna undvika missuppfattningar. Det gav oss även möjlighet att kunna citera intervjuobjekten korrekt. Våra observationer på plats gav oss i sin tur möjlighet att uppfatta och tolka kroppsspråk och dolda budskap hos intervjuobjekten. Det faktum att alla gruppmedlemmarna deltog och fick bilda sig en egen uppfattning av det som sades ökade vår förmåga att återge en objektiv bild och därigenom öka studiens validitet. För att vara säkra på att få en så verklighetsnära bild som möjligt har vi därför valt att göra både observationer och kvalitativa intervjuer i vår studie av OKQ8. Detta tillsammans med de utförda intervjuerna med företagets intressenter stärker ytterligare trovärdigheten i vår studie.

Det finns en viss begränsning i vår empiriska studie då vi inte fick möjlighet att intervjua distriktschefen för franchisetagarna i distrikt sydväst utan endast fick ta del av information på stationsnivå. På grund av detta saknas en empirisk pusselbit, vilket gör att vi inte kan uttala

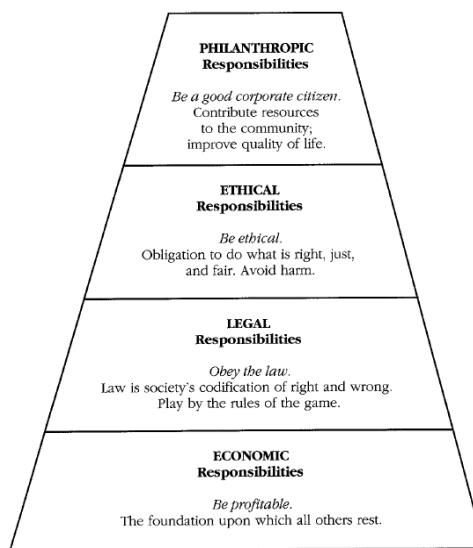
oss om förverkligandet av implementeringen av HMS strategin för franchise i samma utsträckning. Dock har vår studie på stationsnivå gett oss en viss inblick i arbetet, och de slutsatserna som genererats av detta kommer i korthet presenteras i analysen.

3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Nedanstående teorikapitel syftar till att ge läsaren en grundläggande förståelse för det komplexa CSR begreppet. Teorikapitlet utgår till att börja med från Carroll's definition av CSR men byggs efterhand på med andra definitioner för på så sätt skapa en röd tråd i de befintliga definitionerna. Sist presenteras det synsätt av CSR begreppet som kommer ligga till grund för vidare analys.

3.1 DEFINITION AV CSR

Det har genom historien funnits en tvetydighet om vad begreppet *corporate social responsibility (CSR)* innefattar och en mängd forskare har kommit med olika definitioner (Carroll, 1979). Det saknas således en allmänt erkänd definition av CSR begreppet (Castka et al, 2004). För att försöka finna en röd tråd i de olika definitionerna har författarna till den här uppsatsen valt att utgå ifrån Carroll's CSR pyramid för att sedan bygga på den med ett flertal andra definitioner. Anledningen till att vi har valt att utgå från Carroll's pyramid beror på att mycket av den tidigare forskningen inom CSR, till exempel gjord av Schwartz & Carroll (2003), Snider et al (2003) samt Lantos (2001) har grundats på Carroll's pyramid. Vi finner den därför lämplig att utgå ifrån. Då vi har uppmärksammat att CSR inte är ett allmänt känt begrepp i Sverige har vi valt att likställa detta begrepp med samhällsansvar. Till följd av detta kommer vi fortsättningsvis i uppsatsen använda oss av båda begreppen och tillföra dem samma innebörd.



Figur 2 - Carrolls pyramid (Carroll, 1991).

Carroll's pyramid presenterades för första gången 1991 och innefattar fyra olika områden som tillsammans utgör definitionen av CSR. De fyra områdena som Carroll grundar sin definition på är; ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt ansvarstagande. (Carroll, 1991) Många författare har använt sig av Carroll's pyramid vid vidare studier av ämnet, men det finns även de som har tagit fram egna modeller då de funnit Carroll's definition otillräcklig. Modellerna har en del liknande drag, men i vissa hänseenden skiljer de sig åt. Grankvist (2009, s 14) har

till exempel inkluderat ekonomiskt, socialt, miljömässigt samt etiskt ansvarstagande i sin definition av CSR, medan Retolaza et al. (2009) tagit fram en tredimensionell modell som innefattar socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvarstagande. Schwartz & Carroll (2003) har i sin tur tagit fram en "Three-domain model" som inkluderar etiskt, ekonomiskt samt legalt ansvarstagande. Nedan följer en sammanställning av de områden som de olika författarna inkluderar i CSR begreppet.

3.1.1 EKONOMISKT ANSVARSTAGANDE

Basen i Carroll's pyramid utgörs av det ekonomiska ansvarstagandet. Historiskt grundades organisationer för att tillgodose samhället med produkter och tjänster samtidigt som det fanns en ambition att göra en ekonomisk vinst, vilket senare utvecklades till en strävan efter vinstmaximering. Det ekonomiska ansvarstagandet utvecklades härigenom och innebär att det är viktigt för organisationer att vara lönsamma, långsiktigt effektiva samt konkurrenskraftiga, för att kunna nå vinstmaximering. (Carroll, 1991) Många andra författare, däribland Grankvist (2009, s 14), Retolaza et al (2009) samt Schwartz & Carroll (2003) instämmer i att ekonomiskt ansvarstagande är en viktig del i definitionen av CSR.

3.1.2 LEGALT ANSVARSTAGANDE

Utöver ett ekonomiskt ansvarstagande förväntar sig samhället att företag agerar utifrån gällande lagar och regleringar samt att produkter och tjänster uppfyller vissa krav (Carroll, 1991). Även Schwartz & Carroll (2003) framhåller vikten av ett legalt ansvarstagande i sin "Three-domain model" av CSR.

3.1.3 ETISKT ANSVARSTAGANDE

Etiskt ansvarstagande finns till viss del inbäddat i det ekonomiska och legala ansvarstagandet men det innebär även att företaget har krav på sig att uppfylla förväntningar, normer och värderingar från aktieägare, anställda och kunder. Det medför att etiska föreställningar många gånger driver på införandet av nya lagar. (Carroll, 1999; Schwartz & Carroll, 2003)

3.1.4 FILANTROPISKT ANSVARSTAGANDE

Ett företag tar ett filantropiskt ansvar då de agerar utöver de rådande normer och förväntningar som finns i samhället. Det kan till exempel handla om att engagera sig i den mänskliga välfärden. (Carroll, 1991) Exempel på filantropiskt ansvar kan vara

avvänjningsprogram för missbrukare, dagisverksamhet till förmån för arbetande mödrar eller aktiviteter för att hjälpa långtidssjukskrivna (Carroll, 1979). Att ta ett filantropiskt ansvar anses bland många företag inte vara lika viktigt som att uppfylla de andra tre stegen i pyramiden. För flera företag är det dock önskvärt och det är uppskattat av allmänheten. (Carroll, 1991)

3.1.5 SOCIALT ANSVARSTAGANDE

Det finns även en social dimension av CSR begreppet som i en del modeller ersätter det filantropiska ansvarstagandet. Det sociala ansvarstagandet är utöver det ekonomiska ansvaret en förutsättning för långsiktig överlevnad (Retolaza et al, 2009). Det handlar helt enkelt om att vara en bra samhällsmedborgare och ta hänsyn till andra intressenters hälsa och välbefinnande. Det kan till exempel röra sig om att ha glada och nöjda medarbetare samt en mångfald på arbetsplatsen. Inom området ryms även donationer för välgörande ändamål (Grankvist, 2009, s 14), vilket gör att det sociala ansvarstagandet till viss del liknar det filantropiska.

3.1.6 MILJÖMÄSSIGT ANSVARSTAGANDE

Det miljömässiga ansvarstagandet syftar på att företaget ska agera på ett för miljön hållbart sätt. Detta innebär bland annat ett effektivt resursutnyttjande samt ett hållbart tänkande vid produktion. (Retolaza et al, 2009) Företaget ska även främja medvetenheten bland kunder, anställda och leverantörer gällande deras påverkan på miljön. Det här ansvarstagandet beskriver därmed i vilken utsträckning företaget tar hänsyn till miljön i den dagliga verksamheten samt hur detta redovisas för företagets intressenter. (Grankvist, 2009, s 14)

3.2 CSR BEGREPPET IDAG

Som påvisas ovan finns de både likheter och olikheter i de utvalda definitionerna. Carroll's definition har visats sig vara en bra grunddefinition, men det går inte att komma ifrån det faktum att samhället har förändrats sedan den först yttrades. Med tanke på samhällets utveckling har modeller och definitioner på senare tid lagt allt större vikt vid miljöaspekten av begreppet (Grankvist, 2009, s 14; Retolaza et al, 2009). Ett tydligt tecken på detta är The European Commission's sätt att definiera CSR i sitt Green Paper (2001).

"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis."

(European Commission, 2001)

Sammanfattningsvis innefattar dagens definitioner ett ekonomiskt hållbart företagande som går längre än vad lagen kräver när det kommer till att skydda anställda, samhället och miljön (Heslin & Ochoa, 2008). Med tanke på de senaste årens utveckling har en del av de ovan nämnda CSR områdena fått större uppmärksamhet bland företagens intressenter. Idag anser vi att det miljömässiga, sociala och etiska ansvarstagandet är det som allmänheten främst syftar på då de talar om CSR. Det legala och ekonomiska ansvarstagandet upplevs däremot mer som en grundförutsättning för att ett företag ska kunna bedriva en lönsam verksamhet och är inget som bokstavligen behöver uttalas i CSR definitionen. Denna syn på CSR kommer vi fortsättningsvis grunda vår uppsats på.

4 STRATEGISK IMPLEMENTERING

I följande teorikapitel kommer vi att presentera relevanta teorier kring strategisk implementering för att senare på bästa sätt kunna analysera vår empiri. Inledningsvis ges en inblick i vad som definieras som strategisk CSR och därefter följer en beskrivning av implementeringsprocessens tre steg. Avslutningsvis presenteras en trestegsmodell över implementeringsprocessen av CSR, vilken inkluderar de mest avgörande faktorerna i processen.

4.1 STRATEGISK CSR

Den traditionella litteraturen behandlar ofta CSR separat från den övergripande företagsstrategin (Babiak & Trendafilova, 2011). Det finns dock forskare, däribland Porter och Kramer (2006), som förespråkar ett samspel mellan företagens CSR initiativ och deras strategi arbete. De menar att många företag endast ser CSR som en kostnad och inte inser vilka möjligheter det finns för CSR att generera organisatoriska fördelar. För många företag har CSR arbetet varit ett sätt att få ett medialt erkännande och de har därmed vidtagit en rad osammanhängande samhällsinsatser för att uppnå detta. Det har resulterat i att företagen gått miste om chansen att stärka sin konkurrensfördel samt att den positiva inverkan på samhället blivit mycket liten. Om företagen istället hade utarbetat CSR strategier anpassade för deras specifika förutsättningar hade både företagen och samhället gynnats i större utsträckning. (ibid) Detta har på senare tid uppmärksammats allt mer och företag arbetar idag i större utsträckning med CSR som ett strategiskt verktyg (Babiak & Trendafilova, 2011).

Det finns som tidigare nämnts olika definitioner av CSR, men som vi belyst i kapitel tre innefattar många av dem ett ekonomiskt hållbart företagande som går längre än vad lagen kräver. Att strategisk arbeta med CSR handlar om att uppnå det på sådant sätt att det samtidigt skapas fördelar för företaget. (Heslin & Ochoa, 2008) Strävan med CSR arbetet ska vara att uppnå en win-win situation mellan samhället och företaget (Porter & Kramer, 2006). Effektiva CSR strategier är de som härstammar från noggrann analys av varje företags unika kultur, kompetens och strategiska möjligheter. Det finns därför begränsningar i användandet av best practice när det kommer till CSR, då alla företag har olika förutsättningar som måste tas hänsyn till. (Heslin & Ochoa, 2008)

Att formulera en CSR strategi och sedan implementera den kan ses som en organisatorisk förändringsprocess, och lärande blir därmed en central del av implementeringsprocessen. (Maon et al, 2009). Implementeringsarbetet kan delas in i ett antal steg; planera, förverkliga samt uppföljning och kontroll, vilket kommer beskrivas mer nedan. Inledningsvis i planeringsfasen måste en individuell CSR strategi utformas för företaget. Nästa steg är att förverkliga CSR strategin i företaget och det sista steget är att följa upp och kontrollera att strategin efterlevs för att upprätthålla en hållbar och dynamisk implementeringsprocess.

4.2 PLANERA

Det är under planeringsfasen viktigt för företaget att identifiera de CSR initiativ som enligt en noggrann analys av företagets möjligheter och hot, utgör störst chans att bidra till värde för både företaget och samhället (Heslin & Ochoa, 2008). Initiativen måste alltså falla inom ramen för det vi definierat som strategiskt CSR (Burke & Logsdon, 1996). För att underlätta detta arbete kan en tydlig CSR vision vara till hjälp (Heslin & Ochoa, 2008). Utvecklingen och integreringen av CSR visionen påverkas av hur ledningen uppfattar verksamheten och den omgivande miljön. Ledningens agerande kan karakteriseras som reaktivt (skapade av externa påtryckningar) eller proaktivt (skapade av interna värderingar i företaget). CSR initiativen måste på så sätt överensstämma med de värderingar, normer och mål som organisationen har. Det kräver uppmärksammande och förståelse för organisationens vision och värderingar i relation till organisationens verksamhetsmål. (Maon et al, 2009)

4.2.1 ATT IDENTIFIERA NYCKELINTRESSENTER

Företagens intressenter spelar en mycket central roll inom CSR. Intressenterna är de individer som kan påverka eller själva påverkas av organisationens verksamhet och de fungerar som en länk mellan företagets mål och samhällets förväntningar. Nyckelintressenterna och deras kritiska åsikter måste identifieras i ett tidigt skede för att företaget ska kunna skapa en förståelse för deras värderingar, krav och förväntningar (Maon et al, 2009) samt komma fram till vilka motsättningar som kan uppstå mellan dem och företaget. Företaget måste avgöra vilka CSR initiativ som på bästa sätt möter intressenternas önskan och se över de möjligheter som finns att sammanföra dessa initiativ med organisationens övergripande strategiska mål. (Burke & Logsdon, 1996) Det kan vara svårt att förena alla intressenters förväntningar med företagets egna ekonomiska mål, men lyckas det skapas fördelar för båda parter. (Galbreath, 2006) Företaget måste även utvärdera i vilken utsträckning CSR initiativen medför fördelar

som kan internaliseras i företaget samt förutse framtida förändringar som finns i omgivningen och bland intressenterna (Burke & Logsdon, 1996). Det är även av vikt att göra en noggrann analys av etiska frågor och försöka fastställa hur olika beslut kommer påverka skilda intressentgrupper på lång och kort sikt. Genom att metodiskt arbeta med etiska frågor kan bojkotter och skandaler undvikas. (Heslin & Ochoa, 2008)

4.2.2 ATT UTVÄRDERA STRATEGISK CSR

CSR kan som nämnts ovan anses vara strategisk när det resulterar i betydande organisatoriska fördelar. För att detta ska inträffa krävs det att CSR strategin stödjer företagets kärnverksamhet och på så sätt bidrar till att förbättra dess förmåga att nå sina mål. (Burke & Logsdon, 1996)

För att utvärdera när och på vilket sätt CSR kan förena ekonomiska och sociala intressen i syfte att avgöra om arbetat är strategiskt, har Burke och Logsdon (1996) tagit fram fem strategiska CSR dimensioner. De fem dimensionerna är; centrality, specificity, proactivity, voluntarism samt visibility. Centrality handlar om hur väl CSR initiativen passar ihop med företagets övergripande mål. Aktiviteter eller initiativ med hög centrality prioriteras inom organisationen och förväntas göra företaget lönsamt på sikt. Det innebär att traditionella filantropiska initiativ kommer ha en låg centrality. Specificity innefattar företagets förmåga att internalisera fördelarna av ett CSR initiativ, istället för att skapa samhällsnyttigheter som gynnar alla inom branschen eller samhället. Många filantropiska insatser har låg specificity. Proactivity påvisar i vilken utsträckning företagen planerar sitt agerande inför kommande teknologiska, politiska eller ekonomiska trender. De företag som är bra på att förutse nya trender är bättre rustade för att ta tillvara på möjligheter och undvika hot. Voluntarism handlar om i vilken utsträckning ett företags beslutsfattande sker oberoende av yttre påtryckningar. De företag som överträffar de nationella kraven på t.ex. kvalitet och säkerhet visar på voluntarism. En hög grad av visibility tyder på att ett företags aktiviteter är observerbara och företaget kan därmed få erkännande från interna och externa intressenter. Exempel på positiva former av visibility är; lyckade produktlanseringar, aktieprisstegring samt positiva omnämningar i media. CSR aktiviteter missgynnas sällan av arbetet görs transparent och observerbart. (ibid)

De företag som arbetar med CSR utifrån de ovanstående fem dimensionerna har formulerat en väl genomtänkt CSR strategi som har förutsättningar att skapa en win-win situation för företaget och dess omgivning. (Burke & Logsdon, 1996)

4.3 FÖRVERKLIGA CSR STRATEGIN

För att ett företag ska lyckas förverkliga sin CSR strategi är det avgörande att företaget har en klar vision och definierar vart det är på väg samt vad målet med CSR arbetet är. Det är även essentiellt att förklara för medarbetarna varför dessa initiativ måste vidtas samt definiera när och hur de ska genomföras. Lyckas företaget inte med detta kommer det fortsatta arbetet att påverkas negativt. (Eicher, 2006) Det är också av stor vikt att ta fram nya mätmetoder som inkluderar CSR mått eftersom det ofta är de mål som mäts i en organisation som blir uppfyllda. (Heslin & Ochoa, 2008)

För att en strategisk förändring ska förverkligas är det första steget att förmedla värderingar, visioner och guidelines till hela organisationen (Maon et al, 2009). Det krävs även att cheferna engagerar alla medarbetare och får dem att känna sig delaktiga i förändringsarbetet (Heslin & Ochoa, 2008). En tydlig målsättning måste sättas upp (Maon et al, 2009) och företaget måste fastställa vem som gör vad samt mäta de framsteg som görs under processens gång (Heslin & Ochoa, 2008). Vidare bör en ansvarig för CSR implementeringen utses, för att koordinera och integrera CSR ansvaret i de anställdas arbetsuppgifter. Andra stöd är att anställa personal som har rätt utbildning och förhållningssätt till CSR frågor samt utveckla ett forum där information, kunskap och problem kan spridas. Det är även viktigt att det finns en länk mellan den beslutande- och den operationella nivån (Maon et al, 2009) för att kunna överbrygga det gap som finns mellan det strategiska tänkandet och det taktiska agerandet. På så sätt underlättas implementeringen av den önskvärda CSR strategin för cheferna på mellannivå. (Eicher, 2006) Det krävs även att cheferna tydligt och upprepande gånger uttrycker sitt engagemang till företagets CSR initiativ för att det ska bli en del av företagskulturen. På så sätt kommunicerar företaget på ett tydligt och övertygande sätt ut sitt engagemang till CSR. (Heslin & Ochoa, 2008)

Det är ledningen som bestämmer CSR strategin men det är mellanchefer och de anställda som omvandlar strategin till verklighet. Mellanchefernas ansvar är att förverkliga CSR strategin samt fördela resurser på ett lämpligt sätt. Deras uppgift är även att förmedla strategin till de anställda samt kontrollera och övervaka så att medarbetarna agerar utifrån den utsatta

strategin. Kommunikationen mellan ledningen och de anställda är också mycket viktig då det är de anställda som är organisationens ansikte utåt mot kunderna. För att engagera personalen i implementeringen krävs fokusering och uppmärksamhet för att försäkra att de förstår anledningen och bakgrunden till organisationens CSR strategi. Genom att involvera anställda i diskussioner skapas ett engagemang och en stolthet hos de enskilda medarbetarna över organisationens CSR aktiviteter. Det är också av vikt att personalen får relevant utbildning inom CSR frågor för att de ska kunna få en djupare förståelse för de effekter CSR initiativen har på företaget och samhället. Aktiviteter som motverkar och faller utanför företagets CSR strategi och policy måste upptäckas tidigt eftersom det kan ge företaget negativ publicitet. Metoder och processer för att upptäcka, rapportera och lösa sådana problem måste vara en del av implementeringsprocessen. Det kan till exempel innefatta anonyma telefonlinjer eller e-mails. Det måste även finnas anställd personal som snabbt kan hantera och lösa problemen då de uppmärksammas. (Maon et al, 2009)

Att ha en kontinuerlig kommunikation under implementeringsprocessen är även av vikt för att lyckas hålla medarbetarna informerade om hur arbetet går och vilka framsteg som görs. På så sätt ges möjligheten att klargöra eventuella missuppfattningar och de strategiska CSR målen förankras inom alla divisioner i organisationen. Om implementeringen av CSR strategin misslyckas beror det ofta på att mellancheferna känner sig överkörda av ledningen. Att engagera mellanchefer redan i fas ett är därmed avgörande för att de ska kunna vara drivande i den fortsatta processen. Det är även av vikt att andra underordnade engageras i ett tidigt skede så att de helhjärtat går in i förändringen. På så sätt kommer de kunna influera andra intressenter som kan påverka resultatet av det organisatoriska CSR arbetet. (Eicher, 2006)

4.4 UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

För att förbättra CSR arbetet kan det vara lämpligt att anställa en chef som ansvarar för att rapportera och utvärdera hur CSR strategin efterlevs. Utvärderingarna måste i sin tur baseras på mätbara, verifierbara och rapporterbara parametrar som visar vad som fungerar bra respektive dåligt. Därmed kan företaget försäkra sig om en fortsatt god utveckling av CSR arbetet. För att strategin ska bli hållbar på sikt är det även viktigt att resurser avsätts för det syftet samt att belöningar kopplas till hur väl CSR initiativen utförs.

Media kan vara ett användbart verktyg när det kommer till att institutionalisera CSR implementeringen samt ett sätt att kommunicera ut den framgång företaget haft. Under implementeringsprocessen ställs allt större krav på att företaget har en transparens i sitt arbete vilket exempelvis kan uppnås genom årsredovisningar där det beskrivs hur och om de utsatta målen har uppnåtts. (Maon et al, 2009) Genom att institutionalisera CSR aktiviteterna och göra dem till en del av företagskulturen kan företaget försäkra sig om att CSR strategin kommer att vara hållbar på sikt. (Maon et al, 2009)



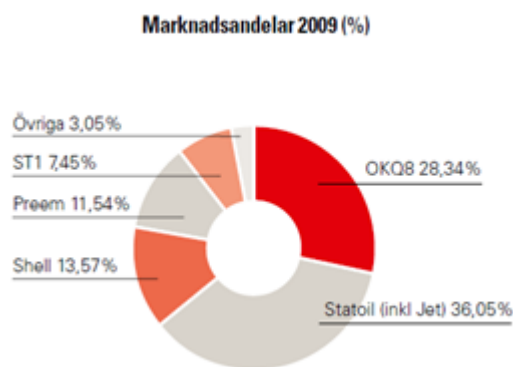
Figur 3 - Trestegsmodell över implementeringsprocessen av CSR strategin, där nyckelfaktorerna för processen presenteras.

5 OKQ8 AB

I nedanstående kapitel presenteras det empiriska material som de kvalitativa intervjuerna och observationerna genererat. Empirin presenteras som en sammanhängande text med en rad underrubriker för att göra texten mer överskådlig. Intervjuobjektens berättelser har i kapitlet återgetts utan att författarna analyserat eller lagt någon värdering i det som sagts.

5.1 ORGANISATIONEN

OKQ8 bildades 1999 vid en sammanslagning av OK Ekonomisk förening (OK) samt Kuwait Petroleum International (Q8) (okq8.se, 2011). OK Ekonomisk förening ägs av över en miljon medlemmar och drivs genom ett demokratiskt arbetssätt där varje medlem har rätt till en röst. Föreningens syfte är att ta tillvara på medlemmarnas intressen och se till att den eventuella vinst föreningen genererar går tillbaka till medlemmarna. Kuwait Petroleum International (Q8) är ett statligt kuwaitiskt oljebolag med marknadsnoterade bolag i sju europeiska länder. Q8s verksamhet omfattar marknadsföring, försäljning, forskning samt raffinering av petroleumprodukter. (okq8.se, 2011) OKQ8 har en marknadsandel på bensen på ca 28,3 procent och erbjuder utöver bensen även tillbehör till bilen samt service och biluthyrning (OK Ekonomisk förening, 2009/2010).



Figur 4 - Marknadsandelar över bensenbranschen i Sverige 2009 (OKQ8.se, 2011).

OKQ8s intressenter är utöver de två delägarna; medarbetarna, kunder, intresseorganisationer inom drivmedel och klimatfrågor samt myndigheter (HMS chef OKQ8, 2011). En annan viktig intressent är företagets leverantörer vilka OKQ8 ställer krav på gällande hur de redovisar samt arbetar med miljö och sociala frågor. Idag finns det dock inget systematiserat sätt att utvärdera dessa redovisningar men OKQ8 arbetar för att i framtiden kunna ställa mer

relevanta krav och höja kontrollen av leverantörer och samarbetspartners. (HMS chef OKQ8, 2011)

Inom OKQ8 finns det fyra olika typer av driftsformer på stationsnivå. COCO “company owned company operated” innebär att stationen är helt i OKQ8s egen regi. Det är dessa som kan påverkas i störst utsträckning och där implementering av olika frågor sker först. CODO “company owned dealer operated” innebär att OKQ8 äger fastigheten men att det är en franchisetagare som driver verksamheten. DODO “dealer owned and dealer operated” innebär att verksamheten är renodlad franchise. (HMS chef OKQ8, 2011) Då franchisetagarna är egna företagare går det inte att påverka dessa i samma utsträckning som de i egen regi, vilket medför att krav och uppföljningen av de stationerna i egen regi är hårdare och sker oftare. (Biträdande säljchef Toftanäs, 2011) Den sista driftsformen drivs av sex föreningar som tillsätter sina egna VD:ar. Utöver dessa finns det dessutom ett antal automatstationer. Totalt är cirka 70 procent av stationerna i egen regi och cirka 30 procent drivs genom franchise. (HMS chef OKQ8, 2011)

5.2 OKQ8s HMS STRATEGI

OKQ8s vision är att de ska vara bilistens och energikundens självklara val (OK Ekonomisk Förening, 2009/2010). Sedan sammanslagningen av OK och Q8 har samhällsansvar varit en viktig del av företagets verksamhet. I OK har samhällsansvar alltid varit en viktig fråga och i Q8 har mycket fokus legat på arbetsmiljö och säkerhet. Det präglar OKQ8 som idag arbetar med båda delar. (HMS chef OKQ8, 2011) OKQ8 har alltid varit i framkant när det gäller förnyelsebara drivmedel, och anser sig själva agera proaktivt när det kommer till att tillhandahålla miljövänliga produkter och drivmedel. (Regionchef distrikt sydväst, 2011) Ett exempel på deras proaktiva arbete är att de var först inom bensinbranschen att ta bort bly samt tillsätta etanol i bensinen (säljchef Vattenverksvägen, 2011). OKQ8 grundar idag sitt proaktiva arbete på fem strategiska mål vilka är; att vara ett miljömedvetet företag, ha friska, starka och kunniga medarbetare, ha de nöjdaste kunderna, ha lång och uthållig lönsamhet samt tillhandahålla medvetet utvalda produkter och tjänster (HMS chef OKQ8, 2011).

5.2.1 VAD ÄR HMS?

OKQ8 har idag ingen formell definition av CSR och flertalet av intervjuobjekten visste inte innebörden av begreppet när de tillfrågades. Företaget arbetar dock efter en HMS strategi, dvs. de strävar efter en hög positionering inom hälsa, miljö och säkerhet. Målen med HMS

arbetet är att verksamheten ska ha en minimal miljöpåverkan samt att olycksfall och ohälsa för kunder och medarbetare ska minimeras. HMS innefattar därmed alla aspekter som påverkar människor och miljön. För det dagliga arbetet innebär det en helhetssyn, förståelse och delaktighet bland medarbetarna. (okq8.se, 2011) "HMS är en del i företagets DNA", säger HMS chefen för OKQ8. OKQ8 har även en tydlig miljöpolicy, tryggt, sunt och hållbart, som alla inom företaget förväntas kunna och arbeta utefter. Företaget har alltid haft en miljödriven affärsutveckling och det är något som är djup rotat i företaget. För att tydliggöra sitt HMS fokus håller OKQ8 på att utarbeta en intern ledstjärna där hållbar utveckling ska vara en större del i det dagliga arbetet i form av ett Triple bottom line perspektiv. Det innebär att ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande ska genomsyra hela verksamheten. (HMS chef OKQ8, 2011)

En av de viktigaste drivkrafterna bakom OKQ8s arbete med samhällsansvar är att inta en hög positionering inom HMS och därigenom nå konkurrensfördelar. HMS chefen menar även att de anställda blir motiverade av att göra ett arbete de kan vara stolta över. I flera delar av organisationen är dock det största motivet till företagets samhällsansvars att de kan se en lönsamhet i frågorna.

5.2.2 OKQ8s HMS INITIATIV

OKQ8s största fokus inom HMS är att minska miljöpåverkan, och de arbetar aktivt mot en mer hållbar bilism. Då deras miljöpåverkan till största del utgörs av de fossila bränslen som säljer arbetar de aktivt med att delta i utvecklingen av en mer hållbar bilism genom att ta fram nya produkter och alternativa drivmedel. Inom företaget finns det en drivmedelsgrupp bestående av tio personer som aktivt arbetar för att hitta alternativ till dagens drivmedel. (HMS chef OKQ8, 2011) För att minska koldioxidutsläppen har OKQ8 satt upp målet att endast tolv procent av drivmedelsförsäljningen ska vara biomassabaserad år 2015 (okq8.se, 2011). OKQ8 menar dock att de inte kan styra över utvecklingen utan att de är beroende av förordningar från Sverige och EU. Utvecklingen påverkas även av konsumenternas efterfråga samt leverantörernas utbud av biomassabaserade drivmedel. OKQ8 kan dock påverka utvecklingen i viss utsträckning genom att ställa krav och bilda en opinion. (HMS chef OKQ8, 2011) Ytterligare ett HMS initiativ är att tillhandahålla hyrbilar som är miljövänliga (okq8.se). Idag är cirka 80 procent av deras hyrbilar miljöbilar (okq8.se, 2011) och målet 2012 är att hela vagnparken ska bestå av miljöbilar (Säljchef Vattenverksvägen, 2011). OKQ8 försöker även minska sin miljöpåverkan genom att ha biltvättar och GDS-hallar med

oljeavskiljare, miljövänliga drivmedel samt genom försäljning av klimatanpassade produkter. Dessutom samarbetar OKQ8 med Vi-skogen, vilka är en biståndsorganisation som hjälper fattiga människor runt Victoriasjön i Afrika genom plantering av träd och grödor. De bidrar även med fem öre per plastkasse som säljs på bensinstationerna till Kooperation Utan Gränser. (okq8.se, 2011)

År 2009 inledde OKQ8 ett samarbete med E.ON där målsättningen var att bygga Sveriges största biogasnät. Det här är en prioriterad fråga för OKQ8 som tidigare har stött på problem med brist på biogas. (okq8.se, 2011) Samarbetet med E.ON har resulterat i att ett antal biogasstationer förlagts i anslutning till OKQ8s bensinstationer (Säljchef Vattenverksvägen, 2011). OKQ8 har även deltagit i projektet



Figur 5 - Biogasstation på OKQ8 i Toftanäs.

CleanTruck (Clean and energy efficient trucks for urban goods distribution) som innefattar etablering av tankstationer för förnybart lastbilsbränsle samt kontroller och demonstrationer av nya miljölastbilar. (okq8.se, 2011)

5.3 FÖRVERKLIGANDE AV HMS STRATEGIN

Inom OKQ8 arbetar fyra personer heltid med samhällsansvarsfrågor och ett flertal anställda har samhällsansvar som deluppgifter i sitt dagliga arbete. Däremot finns det ingen på regionsnivå eller operationell nivå som specifikt arbetar med dessa frågor. HMS arbetet implementeras genom företagets fem strategiska mål. OKQ8s ”ledstjärna”, som för tillfället är under omarbetning, ska även bidra till ett större samhällsengagemang inom företaget. (HMS chef OKQ8, 2011)

HMS initiativen kommuniceras ner från ledningen genom en miljöpolicy som innebär att ett tryggt, sunt och hållbart tänkande ska finnas på alla arbetsplatser. (HMS chef OKQ8, 2011) Kommunikationen sker genom intranätet, internutbildningarna samt personalmötena (Säljchef distrikt sydväst, 2011). Säljchefen för distrikt sydväst menar dock att det inte finns en HMS strategi som personalen på stationsnivå förväntas kunna utantill utan att det snarare handlar

om enkla verktyg som förs ner och som kan användas i det dagliga arbetet. Exempelvis vet alla anställda vet vad en "två minutare" är, det vill säga att man tänker efter innan man gör något nytt. Det finns dessutom nio gula lappar på alla stationer som tar upp de viktigaste HMS punkterna (ibid). HMS arbetet på stationsnivå tar sig främst uttryck i form av riktlinjer och checklistor som genomförs två gånger dagligen. (Säljchefer Vattenverksvägen, Toftanäs & Södra Sandby, 2011) Checklistorna innefattar en rad olika områden, däribland hälsa, miljö och säkerhetsfrågor (Biträdande säljchef Toftanäs, 2011).

För OKQ8 är det viktigt att alla medarbetare och samarbetspartners har rätt utbildning (okq8.se, 2011) och medarbetarna får därför ta del av en rad internutbildningar som anpassas för olika nivåer inom företaget. Säljchef distrikt sydväst uppger att hans utbildning inom samhällsansvar har innefattat utbildningar i arbetsmiljöansvar samt en miljö- och kvalitetsutbildning. I övrigt har han inte genomgått någon internutbildning och är osäker på om det finns någon kontinuitet i de utbildningar som finns på hans nivå. Han finner trygghet i att det alltid finns stöd att få från HMS avdelningen om han skulle uppleva osäkerhet i någon fråga. (Säljchef distrikt sydväst, 2011) Regionchefen distrikt sydväst, som ansvarar för försäljning gentemot företag, uppger att han inte har fått en specifik utbildning i samhällsansvar. Han uppger att chefer med personalansvar har större användning för den här typen av utbildning. (Regionchef distrikt sydväst, 2011) Säljchefen på Vattenverksvägen i Malmö, har som säkerhetsansvarig fått en utbildning inom samhällsansvar. Mindre webbaserade utbildningar via intranätet ges regelbundet och det är främst utbildningar gällande säkerhetsfrågor som uppdateras. (ibid) De här utbildningarna måste hela personalstyrkan genomföra och säljchefen för distrikt sydväst följer statistik över hur många som har genomfört utbildningarna (Biträdande Säljchef Toftanäs, 2011). Säljchefen på Vattenverksvägen berättar vidare att all behörig personal måste ta del av de handböcker som finns på intranätet vilka innehåller information om samhällsfrågor. Personal på stationen i Toftanäs uppger att de utöver webbutbildningarna, dagligen måste hålla sig uppdaterade om den information som finns på intranätet. (Anställda på stationen i Toftanäs, 2011)

5.3.1 MOTIVERA OCH ENGAGERA

För att motivera medarbetarna inom organisationen att arbeta utefter HMS målen använder sig OKQ8 av en rad olika verktyg. Utöver de ovan nämnda utbildningarna och intranätet finns det en personaltidning där medarbetarna kan ta del av tips och råd angående hur de kan bli mer miljömedveten i sitt arbete. I dagsläget saknas dock ett systematiserat sätt att motivera de

anställda då det inte finns ett incitamentsprogram för hållbar utveckling. (HMS chef OKQ8, 2011) OKQ8 stävar efter att HMS ska bli en självklar del i det dagliga arbetet och en del av företagskulturen (Säljchef distrikt sydväst, 2011). HMS chefen för OKQ8 menar att det gäller att jobba med “ringar på vattnet”, dvs. att påverka chefer som i sin tur påverkar sin personalstyrka. Hon anser att det är svårt att implementera samhällsansvar i hela verksamheten och att få in ett “samhällsansvarstänkande” i varje medarbetares vardag. I dagsläget är arbete osystematiserat och fragmenterat men att de arbetar för att det ska bli bättre (ibid). Det finns dock ett bonussystem som tilldelas säljcheferna på stationerna vilket ska fungera som ett incitament för HMS arbetet. En del av bonussystemet grundas på stationernas arbete med HMS och för att motta bonusen krävs det att stationerna har ett grönt HMS index, dvs. att de har genomfört de dagliga checklistorna där en rad HMS frågor ingår. (Säljchef distrikt sydväst, 2011)

På stationsnivå inspirerass de anställda i viss utsträckning av OKQ8s miljöarbete (Franchisetagare Södra Sandby, 2011), men de arbetar i sin tur inte aktivt för att påverka konsumenterna val. Då det främst är priserna som styr produktvalet upplever medarbetarna en svårighet i att påverka kunden till ett miljöval.



Figur 6 - Skytling av miljöprodukter på OKQ8s stationer.

5.3.2 KOMMUNIKATION

OKQ8 har idag inget systematiserat sätt att ta tillvara på idéer och förslag som kommer från operationell nivå (HMS chef OKQ8, 2011). Trots det påstår Säljchef distrikt sydväst att det är “högt i tak” när det kommer till att lämna förslag på förbättringar och förändringar. De anställda upplever att det finns möjlighet att påverka, men att det kan vara problematiskt att nå fram med sitt förslag till “rätt” person och det finns därmed en risk att förslaget faller bort i mängden. (Anställd Toftanäs, 2011) Detta har resulterat i att det råder en osäkerhet kring var förslagen hamnar och vad som görs för att uppfylla dem (Franchisetagare Södra Sandby och Biträdande Säljchef Toftanäs, 2011). Idag anser säljcheferna att det lättaste sättet att komma med förslag är att vända sig till respektive distriktschef eller ta upp frågor under de återkommande personalmötena. (Säljchef Vattenverksvägen och franchisetagare Södra

Sandby, 2011) Trots att det finns möjlighet att lämna förslag är det få som gör det (Säljchef distrikt sydväst, 2011). Säljchef distrikt sydväst efterfrågar ett mer formaliserat ärendehanteringssystem exempelvis en förslagslåda där det utses en ansvarig som ser till att de ärenden som kommer in utreds och följs upp. Det här skulle underlätta uppföljningen av de förslag som kommer in, och det är något som OKQ8 arbetar med att ta fram. (ibid)

5.4 UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

OKQ8s HMS arbete redovisas årligen i OKs årsredovisning. Hälsa-, miljö- och säkerhetsfrågor rapporteras inom organisationen på kvartalsnivå och rapportering till delägarna sker varje månad. De sociala initiativen följs inte upp i lika stor utsträckning och rapporteras endast på årsbasis. Verksamhetens avtryck i samhället ingår inte i de kontinuerliga uppföljningarna i samma utsträckning, utan tar sig uttryck i form av kundundersökningar samt löpande kontakt och dialog med företagets olika intressenter. (HMS chef OKQ8, 2011)

I övrigt görs det regelbundna kontroller av bensinstationerna, både av ledningen samt av olika myndigheter, och de områden som kan komma att kontrolleras innefattar allt från att maskintvätten går miljövänligt, att pumparna inte läcker samt att det finns oljeavskiljare. (Franchisetagare Södra Sandby, 2011). Uppföljning och kontroll av stationernas HMS arbete görs av säljchefen för distriktet i fråga. Varje år görs en riskbedömning samt en säkerhetsrunda där olika HMS punkter kontrolleras. De rapporter och uppföljningar som görs sammanställs sedan av HMS avdelningen, som även hjälper till att ta fram slutsatser kring vad som behöver åtgärdas. De åtgärdsplaner som tagits fram av HMS avdelningen förmedlas sedan ner på operationell nivå via säljcheferna på distriktsnivå. (Säljchef distrikt sydväst, 2011) Den biträdande säljchefen i Toftanäs menar att stationerna som drivs via franchise inte har samma krav och att mackägaren kan välja att bortse från vissa dagliga kontroller. Franchisetagare i Södra Sandby upplever inte att OKQ8 gör kontroller speciellt ofta, exempelvis har det på sju och ett halvt år endast gjorts två besiktningar av stationen i Södra Sandby.

5.5 CSR ARBETE I FRAMTIDEN

OKQ8s målsättning är att i framtiden kunna arbeta mer systematiskt efter ISO 26000 (Social Responsibility) för att på så sätt kunna benämna sitt samhällsansvar CSR. Idag är de sociala frågorna inom CSR begreppet inte lika utvecklade som miljöfrågorna, vilket ambitionen är att

de ska bli. Ledstjärnans omarbetning har stor betydelse för OKQ8s framtida profilering då den kommer att göra det sociala ansvarstagandet till en mer central del av företagets arbete. (HMS chef OKQ8, 2011) För en extern part kan det verka lätt att integrera CSR i verksamheten men när man är inne i ett företag inser man hur komplext arbetet är berättar HMS chefen. Det handlar om att kommunicera och vara pedagogisk samt att visa på affärsnyttan av CSR för att lyckas driva igenom det i hela organisationen. Det är lätt att ta några initiativ och sedan fastna där, det är därför viktigt att skapa en uthållighet över tiden inom dessa frågor, vilket är en utmaning, försätter HMS chefen. Ett sätt att skapa uthållighet är att ta tillvara på fler av de initiativ som kommer från verksamhetens alla nivåer.

För att skapa större legitimitet för sitt HMS arbete krävs det att OKQ8 upprättar en mer systematiserad uppföljning och rapportering av HMS initiativen. Företaget strävar efter att inom en snar framtid kunna ge ut en egen fristående hållbarhetsredovisning, vilket vore ett steg i rätt riktning. (HMS chef OKQ8, 2011)

6 ANALYS

Nedan analyseras det empiriska materialet utifrån tidigare presenterade teorier. Kapitlet är indelat utefter hur teorierna presenterades i kapitel fyra för att på så sätt göra det lättare för läsaren att följa det resonemang som förs.

6.1 PLANERA

OKQ8 har försökt se möjligheterna med att arbeta mot ett mer hållbart samhälle istället för att endast se det som ett måste till följd av externa påtryckningar, och idag arbetar de för att uppnå en win-win situation mellan företaget och samhället.

6.1.1 OKQ8s SAMHÄLLSANSVAR

Som vi diskuterat tidigare finns det ingen allmängiltig definition av CSR, men vi kommer utgå från det synsätt som presenterades i kapitel tre då vi analyserar i vilken utsträckning OKQ8 arbetar med dessa områden. I dagsläget arbetar OKQ8 inte utifrån en formell CSR strategi utan benämner sitt samhällsansvar HMS. Som vi beskrev i kapitel tre, är det ekonomiska- och legala ansvarstagandet mer ett grundläggande krav för att verksamheten ska kunna bedrivas på sikt, och därmed är dessa perspektiv inget som OKQ8 uttryckligen säger sig arbeta med i sin HMS strategi. OKQ8 arbetar i den mån det går med det etiska ansvarstagandet, men eftersom de bedriver en verksamhet som av allmänheten inte anses verka för ett hållbart samhälle, blir det svårt att förena ekonomiska intressen med intressenternas krav. Oavsett verksamhet kan det här uppfattas som en utmaning, men vi upplever att det är extra problematiskt för de företag som alltid kommer att bidra till en negativ påverkan på miljön och samhället. För att minska den här problematiken har OKQ8 en kontinuerlig dialog med sina nyckelintressenter för att kunna uppmärksamma vad de efterfrågar och på så sätt minimera den negativa effekten på samhället. Ett exempel som belyser OKQ8s lyhördhet för sina intressenter är fallet med Greenpeace (2007), då de valde att lägga ner sin framställning av ett nytt drivmedel som baserades på palmolja efter påtryckningar utifrån. OKQ8 arbetar i viss utsträckning med ett filantropiskt ansvarstagande i form av bistånd till Vi-skogen samt Kooperation utan gränser. De här aktiviteterna kan dock ses som ett sätt att rättfärdiga den övriga verksamheten som påverkar samhället negativt, och det är därför av vikt att tydliggöra motivet bakom aktiviteterna för intressenterna. Porter och Kramer (2006) menar att filantropiska aktiviteter aldrig kan vidtas på strategisk nivå då det är

svårt att knyta an aktiviteterna till företagets strategiska mål. Det finns dock fördelar att hämta av initiativen i form av gott rykte, men dessa fördelar är främst kortsiktiga och inget företag kan förlita sig på i längden. Det miljömässiga ansvarstagandet är en stor del av OKQ8s HMS strategi och framstår som det initiativ företaget arbetar mest med. Att tillhandahålla miljövänliga alternativ på stationerna har varit en del av företagets affärsidé under en längre tid, då de anser att det är i de här frågorna de kan göra störst nytta. Den sociala aspekten anser sig OKQ8 arbeta med på ett mer fragmenterat sätt, men är något de håller på att strukturera upp med hjälp av en ny ledstjärna.

6.1.2 SAMHÄLLSANSVAR PÅ STRATEGISK NIVÅ

En av anledningarna till att OKQ8 inte vill definiera sitt HMS arbete som en CSR strategi kan anses vara att de inte lyckats utveckla de sociala aspekterna på en strategisk nivå. För att arbeta strategiskt med CSR menar Porter och Kramer (2006) att företaget måste anpassa strategin till sina specifika förutsättningar vilket innebär att både företaget och samhället gynnas. OKQ8s sociala ansvar kommer från det kooperativa arvet och kan inte i dagsläget anses vara ett strategiskt initiativ då deras arbete främst tar sig uttryck i olika typer av bistånd och andra initiativ som inte är kopplade till verksamhetens mål. Därmed har de inte lyckats knyta ihop de sociala och ekonomiska intressena, vilket Burke och Logsdon (1996) framhåller som en viktig del i det strategiska arbetet med CSR. OKQ8s ambition är att i framtiden kunna klassificera sitt samhällsarbete som en CSR strategi, vilken är en av anledningarna till att de arbetar om sin ledstjärna för att koppla även de sociala initiativen till den övergripande företagsstrategin.

Trots det faktum att OKQ8 inte utger sig för att ha en uttalad CSR strategi anser vi att de arbetar med flera aspekter av CSR begreppet på strategisk nivå. Det grundar vi på Burke och Logsdons (1996) teorier där OKQ8s HMS initiativ kan anses ha en hög *Centrality*, dvs. att initiativen är förenliga med de övergripande fem strategiska målen som satts upp för verksamheten. Att arbeta med hälsa, miljö och säkerhet är ett steg på vägen till att uppnå de utsatta målen; att vara ett miljömedvetet företag, ha friska, starka och kunniga medarbetare, ha de nöjdaste kunderna, ha lång och uthållig lönsamhet samt tillhandahålla medvetet utvalda produkter och tjänster. Graden av *proaktivitet* inom företaget stödjer även det faktum att de arbetar strategisk med dessa frågor, då de är framstående när det kommer till att identifiera och anpassa sig till nya trender i utbud och efterfråga. Detta gör dem även bättre rustade att möta nya möjligheter och krav. OKQ8 visar på så sätt att det går att arbeta proaktivt med

samhällsansvar för företag med den här typen av verksamhet, trots att det finns en begränsning i arbetet då de är styrda av förordningar, kunders efterfrågan samt leverantörers utbud. De finns dock utrymme för en högre grad av proaktivitet då de i större utsträckning hade kunnat ställa krav och bilda opinion inom andra områden utöver produktutbudet. OKQ8 visar även på en relativt hög grad av *frivilligt* initiativtagande när det kommer till samhällsansvar genom sitt samarbete med E.ON samt i projektet med Clean Truck. Dessa initiativ tyder återigen på en proaktivitet i deras arbete med de här frågorna då de inte grundar sig på ett reaktivt agerande, till följd av externa påtryckningar. HMS arbetet uppfyller med tanke på ovanstående analys kriterierna för vad som anses vara strategiskt enligt Burke och Logsdon (1996). På så vis har OKQ8 formulerat en HMS strategi som har förutsättningar att utmytna i en win-win situation för företaget och samhället. Frågan är om HMS strategin har gynnat både samhället och företaget?

6.1.3 ATT SKAPA EN WIN-WIN SITUATION

Vi har uppmärksammat att det finns delade meningar kring huruvida det är möjligt för den här typen av företag som anses motverka ett hållbart samhälle att vara samhällsmedvetna. Trots att nästan alla företag har en viss negativ påverkan på samhället och miljön är det ett antal branscher som utmärker sig lite extra, däribland bensinbranschen. Intressentgrupperna till de här företagen tenderar att främst se till verksamhetens negativa påverkan på samhället och värderar inte de initiativ som tas för att minimera den skadliga inverkan i lika stor utsträckning. Både Naturskyddsföreningen och ett flertal konsumenter svarade vid förfrågan att de var tveksamma till om denna typ av företag kan anses vara samhällsmedvetna. OKQ8s ledning är i sin tur övertygade om att det är möjligt för dem att arbeta och profilera sig som ett samhällsmedvetet företag. Säljchefen för distrikt sydväst på OKQ8 menar att det är i denna typ av företag man ska arbeta med samhällsansvar för att kunna göra så stor nytta som möjligt för samhället. Det faktum att åsikterna skiljer sig åt försvårar ledningens arbete med att driva igenom en CSR strategi som tillfredsställer alla företagets nyckelintressenter. De delade meningarna påvisar även svårigheten för denna typ av företag att kunna uppnå en konkurrensfördel med sitt HMS arbete.

Trots skepsisen kring huruvida företag så som OKQ8 kan vara samhällsmedvetna så arbetar OKQ8 mycket med dessa frågor i sin HMS strategi. Exempelvis arbetar OKQ8 med hälsa och säkerhet för sina anställda samt andra intressenter, vilket har förutsättningen att skapa fördelar både för företaget och samhället. Detta kan ta sig uttryck i nöjda och friska medarbetare som

trivs på arbetsplatsen och därmed presterar bättre i det dagliga arbetet. Sjukskrivningar och olyckor minskas på så sätt, vilket reducerar kostnader för både samhället och företaget. Trots arbetet med hälsa och säkerhet har OKQ8 fortfarande en del att utveckla för att kunna ta del av fördelarna i större utsträckning. Vid besök på stationerna uppmärksammade vi att flertalet av de anställda upplevde en viss stress på arbetsplatsen, vilket främst grundade sig i höga krav från ledningen samt underbemanning.

Miljöaspekten ytterligare är en viktig del i OKQ8s HMS strategi, men på grund av den verksamhet som bedrivs kan det anses svårt att arbeta med den aspekten på strategisk nivå. Då företagets uppgift är att bedriva en lönsam verksamhet som tillgodoser aktieägarnas intressen kommer de prioritera de aktiviteter som bidrar till verksamhetens ekonomiska mål. Ett exempel inom bensinbranschen är att prospekteringen efter nya gas- och oljekällor kommer fortsätta i oförminskad takt då ett högt oljepris möjliggör att tidigare ekonomiskt ointressanta områden nu blir lönsamma att leta efter gas och olja i. Så länge den traditionella olje- och gasutvinningen är lönsam så finns det inte incitament att satsa alltför stora resurser i framvinningen av alternativa drivmedel för ett redan etablerat oljebolag. (Svante Lundquist Naturskyddsföreningen, 2011) Det här exemplet visar på en tydlig paradox för företag av denna karaktär att förena ekonomiska mål med samhällets intressen. Trots detta finns det dock utrymme för dessa företag att vidta åtgärder som minimerar verksamhetens negativa påverkan på samhället.

Idag tar sig OKQ8s miljöarbete främst uttryck i det miljövänliga agerande som genomsyrar det dagliga arbetet samt de miljövänliga alternativ som de tillhandahåller på bensinstationerna. Ett exempel på detta är det aktiva arbete med att minimera restavfall på stationerna, att de tillhandahåller svanmärka produkter samt att de arbetar för att minimera utsläpp i form av kemikalier och olja. Det här arbetet kan ses som ett strategiskt initiativ men det finns fler områden inom miljöaspekten som OKQ8 kan arbeta mer aktivt med. I dagsläget försöker OKQ8 att ställa krav på att även deras leverantörer ska agera miljömedvetet, men svårigheten ligger i att det inte finns ett systematiserat sätt att utvärdera deras arbete (HMS chef OKQ8, 2011). Hade utvärderingarna förbättrats skulle värdekedjans miljöpåverkan kunnat minskas vilket hade gynnat samhället. Ytterligare initiativ som företaget hade kunnat arbeta med i större utsträckning är deras utveckling av alternativa drivmedel. Trots att de har en drivmedelsgrupp som arbetar fram miljövänliga alternativ hade arbetet kunnat intensifieras

för att ytterligare kunna bidra till en hållbar utveckling. Problematiken med de här initiativen är att det kan vara svårt för företaget att se en ekonomisk vinning i dem.

För att ett företag av denna karaktär ska kunna arbeta med miljöaspekten på strategisk nivå krävs det att arbetet upplevs värdeskapande för intressenterna samt att det finns en efterfrågan på dessa initiativ. Lyckas företaget uppnå det skapas en ekonomisk vinning genom att en ny marknad öppnas upp och den negativa publiciteten kring företaget minskar. Samtidigt leder det till en mer hållbar utveckling för samhället, vilket gör att initiativen mynnar ut i en win-win situation för samhället och företaget. Då företagets miljöarbete styrs av kundernas efterfrågan måste OKQ8 därför tillhandahålla produkter oavsett dess påverkan på miljön. Det vill säga att om det inte finns någon större efterfrågan på miljövänliga initiativ kommer de inte innebära en konkurrensfördel för företaget. Arbetet kommer då inte heller att falla under ramen för vad som anses vara ett strategiskt CSR initiativ. Då vi anser att OKQ8 i viss utsträckning har lyckats arbeta strategisk med miljöaspekten genom att tillhandahålla miljövänliga drivmedel och produkter, tyder det på att det finns en efterfrågan på det här arbetet. I dagsläget är det främst det här initiativet som genererar en vinning för både företaget och samhället.

6.1.4 KOMMUNIKATION OCH INCITAMENT

Det faktum att OKQ8 tilldelades utmärkelsen “most sustainable brands”, där konsumenterna rankade dem till det företag som tar störst samhällsansvar inom bensinbranschen, tyder på att de har lyckats kommunicera ut sin miljöprofilering till konsumenterna samt skapat värde för kunden. Efter att ha genomfört en rad observationer anser vi dock att OKQ8 kan bli ännu bättre på att kommunicera ut det värde som deras HMS arbete genererar till samhället som helhet. Hade kommunikationen gentemot kunderna varit bättre så finns det större chans att fler konsumenter hade blivit övertygade om deras förmåga att agera samhällsmedvetet och därigenom hade konkurrensfördelarna blivit ännu tydligare. Precis som HMS chefen för OKQ8 påpekar kan de bli bättre på att förmedla ut sitt ansvarstagande utöver deras produktutbud. De borde tydliggöra att det är företag med den här typen av verksamhet som kan påverka och verkligen göra skillnad, något de skulle kunna förmedla ut genom sina reklamkampanjer.

Det faktum att OKQ8 har profilerat sig som ett samhällsmedvetet företag tyder på att de finner incitament till att arbeta med de här frågorna. De ser möjligheten i att kunna positionera

sig högt inom hälsa, miljö och säkerhet i förhållande till sina konkurrenter, vilket på många sätt är den drivande faktorn bakom deras arbete med samhällsansvar. OKQ8 ser även arbetet som ett sätt att motivera och engagera anställda, vilket också blivit en drivkraft för det fortsatta arbetet inom dessa frågor. Det här tyder på att det finns möjligheter för andra företag inom med liknande verksamhet att finna incitament för att arbeta med samhällsansvar. Det som kan skilja OKQ8 från andra företag av samma karaktär är att deras samhällsansvarstagande grundar sig i värderingar och normer som ärvts av de båda delägarna efter sammanslagningen och på så sätt ligger i företagets DNA. Enligt Maon et al (2009) är det av stor betydelse hur ledningen uppfattar verksamheten och dess omgivning vid utveckling och integrering av CSR visionen. Delägarnas engagemang är utan tvekan en bidragande faktor till OKQ8s höga profilering inom samhällsansvarsfrågor. Detta kan innebära att samhällsansvar bli en mer naturlig del i OKQ8s verksamhet än för andra företag. Oavsett kommer man dock inte ifrån det faktum att företag som arbetar med dessa frågor på en strategisk nivå kan nå konkurrensfördelar.

6.2 FÖRVERKLIGANDE AV HMS STRATEGIN

OKQ8 arbetar med planeringsfasen i implementeringsprocessen på ett aktivt sätt och de försöker agera proaktivt och anpassa sig efter den dynamiska efterfrågan i samhället. Ett tecken på detta är deras omarbetning av ledstjärnan som kommer att bistå dem i deras fortsatta arbete inom samhällsansvar. Däremot upplever vi att det finns utrymme för förbättringar när det kommer till förverkligandet av de visioner och mål som växt fram på ledningsnivå inom företaget. Maon et al (2009) menar att förmedlingen av värderingar, guidelines samt en tydlig målsättning är av stor betydelse för att lyckas implementera CSR strategin i hela företaget. OKQ8 har arbetat intensivt med att förmedla ner HMS strategin till operationell nivå, och idag finns det en grundläggande förståelse bland medarbetare för hur den påverkar deras dagliga arbete. Vid förfrågan om hur de anställda uppfattade OKQ8s samhällsansvar var svaren dock starkt kopplade till deras ansvarsuppgifter och vi fick känslan av att deras uppfattning till stor del grundade sig i de krav som ställs av ledningen. Vi anser att det tyder på en bristande förståelse för helheten av företagets samhällsarbete. Att OKQ8 profilerar sig som ett samhällsmedvetet företag verkar de anställda införstådda med, men förståelse för motivet bakom detta arbete samt hur den enskilda medarbetaren kan påverka och vara delaktig i det kontinuerliga arbetet upplever vi avtar längre ner i organisationen. Det här

påvisar en bristande förståelse för vad deras dagliga insatser inom området kommer att innebära för företaget och samhället som helhet.

6.2.1 MOTIVERA OCH ENGAGERA MEDARBETARE OCH MELLANCHEFER

Heslin och Ochoa (2008) framhåller vikten av att engagera alla medarbetare för att få dem att känna sig delaktiga i arbetet. OKQ8 använder sig i stor utsträckning av intranätet för att förmedla ner förändringar och information till sina anställda. Idag upplever vi inte att det används i lika stor utsträckning för att tydliggöra de visioner och mål som finns. De åtaganden som förmedlas ner via intranätet upplevs mer som ett måste och engagerar inte de anställda i den utsträckning som det hade kunnat göra. Intranätet hade kunnat utvecklas för att öka graden av engagemang bland medarbetarna och hade på så sätt kunnat användas som ett forum där idéer och kunskap sprids. Det hade i sin tur kunnat minska gapet mellan den beslutande- och den operationella nivån, vilket hade underlättat kommunikationen inom företaget som idag främst sker uppifrån och ner. Trots att en öppen dialog förespråkas inom OKQ8 finns det inget systematiskt sätt att ta tillvara på de initiativ som kommer från operationell nivå, vilket begränsar initiativtagandet. Det skulle därför vara fördelaktigt att ha en person vars ansvar är att koordinera och följa upp de initiativ som de enskilda individerna inom organisationen för fram. Utöver att detta blir ett sätt att engagera och motivera de anställda till större initiativtagande, finns det även chans att ta tillvara på information och kunskap som de anställda ges i den dagliga kontakten med företagets intressenter. Eftersom det är personalen på operationell nivå som är företagets ansikte utåt och de som har den dagliga kontakten med kunderna har de förmågan att förmedla vidare både kundernas önsksningar och företagets värderingar.

I dagsläget tar sig OKQ8s HMS arbete uttryck i form av checklistor och rutiner på operationell nivå, och kan på många sätt likställas med någon form av övervakning och kontroll i syfte att se till att målen efterlevs. Detta bidrar ytterligare till att de anställda förlorar helhetssynen av det samhällsarbete som genomförs. För dem blir checklistorna och dess innehåll ett måste i de dagliga rutinerna och inget de reflekterar över i någon större utsträckning. Trots att checklistorna och kontrollerna är ett enkelt sätt för OKQ8 att försäkra sig om att vissa utsatta mål efterlevs är det ett föga engagerande arbetssätt för medarbetarna. Hade medarbetarna istället engagerats på ett mer aktivt sätt i ett tidigare skede av implementeringsprocessen hade ett större intresse för HMS arbetet växt fram och motivationen bland medarbetarna hade ökat.

6.2.2 ANSTÄLLNING OCH UTBILDNING

En annan viktig del i implementeringsprocessen är anställa personal med samma värderingar som företaget (Maon et al, 2009). Vid arbete med samhällsansvar är det därför av stor vikt att alla medarbetare känner ett personligt engagemang till dessa frågor. I den bransch som OKQ8 är verksam inom kan det te sig svårt att attrahera personal som har ett genuint intresse för samhällsansvar. Det är därför av stor vikt för dessa företag att förmedla ut sitt samhällsengagemang och tydliggöra vilken skillnad de kan göra. Vid besök på OKQ8 fick vi känslan av att de anställda på operationell nivå hade ett svagt intresse för dessa frågor, vilket tyder på att OKQ8 förmodligen inte prioriterar dessa värderingar vid anställning på den nivån. För att fortsättningsvis förbättra implementeringen av HMS strategin och den framtida CSR strategin kan det därför vara av betydelse att i större utsträckning ha detta i åtanke vid anställningsintervjuer. Högre upp i organisationen upplevde vi att samhällsengagemanget var lite mer personligt förankrat men frågan är om det är en slump eller ett strategiskt beslut? Att ha välinformerade och engagerade mellanchefer är av avgörande betydelse för en lyckad implementering enligt Maon et al. (2009). Det är nämligen mellancheferna som ska se till att resurser disponeras på rätt sätt och att den formulerade strategin realiserar. Att anställa mellanchefer med ett personligt intresse för HMS frågor kan därför vara ett sätt att underlätta implementeringsprocessen och därigenom ökar engagemanget på operationell nivå. Trots att det hade kunnat gynna OKQ8 att ha engagerade mellanchefer är frågan hur mycket utrymme det finns för dem att påverka de på operationell nivå utöver de centraliserade initiativ och riktlinjer som kommer från ledningen?

För att ha välinformerade och engagerade medarbetare är utbildning ett viktigt inslag. OKQ8 har i dagsläget en rad internutbildningar som till största del tar upp aspekter rörande de anställdas dagliga arbete på stationen. Företagets HMS strategi integreras till viss del i dessa utbildningar, men enligt vår uppfattning görs det på en mycket grundläggande nivå. Utbildningarna verkade ge en mer fragmenterad bild av OKQ8s samhällsansvar vilket tyder på att de inte informerar och engagerar medarbetarna i den mån som de hade kunnat göra. Det påvisar att det finns utrymme för företaget att utveckla sina internutbildningar för att på så sätt skapa en bättre helhetssyn av samhällsarbetet samt ett större initiativtagande bland medarbetarna.

6.3 UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

Till följd av att OKQ8s verksamhet inte anses verka för ett hållbart samhälle byggs det upp allt större förväntningar på dem i takt med att de utlovar ett ökat samhällsansvar. Det medför att de kan ta skada om de inte lyckas nå upp till de standarder och mål de har uttryckt (Scholes et al, 2008). Därför ökar kraven på transparens i arbetet under implementeringsprocessen, vilket kan nås genom exempelvis årsredovisningar där det beskrivs hur och om de utsatta målen har uppnåtts. En tydlig rapportering både inom företaget och mot dess intressenter skulle underlätta en granskning och uppföljning av verksamhetens arbete. OKQ8 har i dagsläget ingen egen extern rapportering och är därför något de hade kunnat utveckla för att öka transparensen. En extern rapportering skulle göra det möjligt för intressenterna att granska och följa upp de initiativ som företaget utger sig för att arbeta med, vilket skulle öka trovärdigheten för deras initiativ.

Att ha kontinuerliga uppföljningar och kontroller inom företaget är av stor vikt för att utvärdera och säkerhetsställa att implementeringsprocessen fortgår. Detta främst för att säkra att implementeringen går igenom hela organisationen och att strategin inte stannar på ledningsnivå. Att ha kontinuerliga kontroller är av stor vikt men det avgörande är att de blir en del i en lärande process. Det vill säga att man tar lärdom av utfallet av tidigare implementeringsarbete för att i framtiden kunna förändra och förbättra arbetet för att uppnå en långsiktig och dynamisk process. OKQ8 har en kontinuerlig intern rapportering vilket tyder på att det aktivt arbetas med att försäkra sig om att implementeringsprocessen fortlöper.

Idag finns inget utformat incitamentsprogram för samhällsansvarsfrågor inom OKQ8, men det finns ett bonussystem för alla säljchefer där HMS frågorna är en del av det som bedöms. Bonussystemet grundar sig på hur väl säljcheferna genomför de dagliga checklistorna, vilket resulterar i att det endast är de områden som inkluderats i checklistorna som mäts. Enligt Heslin och Ochoa (2008) är det de områden som mäts som efterlevs, vilket visar på vikten av att inkludera de mest avgörande initiativen i mätsystemen. Detta ställer höga krav på ett utvecklat mätsystem för att lyckas få med alla frågor som berör verksamhetens påverkan på samhället. För OKQ8s del innebär det att de dagliga checklistorna måste ta upp alla aspekter av HMS för att anses tillräckliga. Som det ser ut idag upplevs det svårt att mäta alla faktorer däribland säkerhet och hälsa, vilket innebär att dessa frågor inte vägs in i bonusen i lika stor utsträckning som andra frågor. Det finns även en risk för att bonus upplevs som motivationshämmande och kan se ses som ett "straff" i de fall bonusen uteblir. Det här är ett

generellt problem för alla företag som förlitar sig på ett bonussystem som styrmedel, och därför kan det finnas behov av andra styrmedel vilka kan användas som ett komplement, eller rent av ersätta bonussystemen. Ett effektivt indirekt styrmedel kan vara företagskulturen, där normer och värderingar styr de anställdas handlingar. Om en stark företagskultur växer fram inom ett företag behövs inga direkta styrmedel i form av bonusar, utan önskvärda handlingar sker utan eftertanke. Genom att OKQ8 försöker väva in lämpliga HMS initiativ i sin företagskultur kan de lättare försäkra sig om att de utsatta målen efterlevs. I dagsläget arbetar OKQ8 med att införliva HMS arbetet i företagskulturen och det kommer förhoppningsvis bli en större del i medarbetarnas vardag i och med den nya ledstjärnan.

Kontroller och uppföljningar resulterar ofta i förändringar, vilket kan verka skrämmande för medarbetarna om det inte finns en förståelse för varför en förändring ska genomföras samt hur den kommer ta sig uttryck. Att ha en kontinuerlig kommunikation genom förändringsprocessen är därför av stor vikt. För att kunna göra så rättvisande uppföljningar och kontroller som möjligt är det även av betydelse att medarbetarna ser det som en naturlig del i arbetet. Idag har OKQ8 inte lyckats uppnå detta och säljchefen för distrikt sydväst menar att personalen ofta känner en nervositet inför de årliga rutinerna och kontrollerna. För att kunna motivera de anställda till större samhällsengagemang krävs det därför att revisioner och kontroller avdramatiseras. OKQ8 strävar efter att uppnå detta, men det är en utmaning som många företag står inför.

6.4 DEN KOMPLEXA ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Teorier är en förenklad bild av verkligheten och kan därför inte belysa alla aspekter av den komplexa verkligheten. En av de saker som vi har uppmärksammat under processens gång är hur organisationsstrukturen kan påverka implementeringsprocessen. Att ha en organisationsstruktur som både innefattar franchise och stationer i egen regi är exempelvis något som inte tas hänsyn till i befintliga teorier om implementering. Det här innebär att de befintliga teorierna inte kan appliceras i allt för stor utsträckning på den komplexa omvärld vi lever i. För OKQ8s del ter sig teorin begränsad i att förklara det faktum att det kan vara problematiskt att implementera en enhetlig strategi genom hela organisationen. Det vi noterade vid intervjuer och observationer var att det strategiska HMS arbetet var mer förankrat inom den egna regin än inom franchise. Problematiken ligger i att franchisetagarna är egna företagare och därför inte kan påverkas i lika stor utsträckning. Det försvårar för OKQ8 att ha en enhetlig bild utåt mot kunden, är en utmaning för företagets framtida arbete.

Att kontroller och uppföljningar görs mer sällan bland franchisetagare riskerar att påverka företagets anseende negativt i den mån de avviker från företagets generella mål och värderingar. För att franchisetagarna ska motiveras till att delta i OKQ8s HMS arbete i lika stor utsträckning som de i egen regi krävs det att de ser en lönsamhet i dessa frågor, det vill säga att det måste skapas en win-win situation mellan samhället och de enskilda franchisetagarna. Den lokala efterfrågan påverkar på så sätt franchisetagarnas möjlighet att arbeta med de här frågorna. Detta är en problematik som alla företag med en komplex företagsstruktur står inför. I bensinbranschen är dock en stor del av stationerna franchisetagare, vilket tyder på att denna komplikation är ytterst påtaglig för just den här typen av företag som anses motverka ett hållbart samhälle.

7 INSIKTER OM OKQ8s HMS ARBETE

Nedan presenteras en sammanställning av de insikter som vår studie av OKQ8 har genererat. De insikter som presenteras nedan är företagsspecifika då de endast berör OKQ8s HMS arbete. De kommer sedan mynna ut i mer generella slutsatser i nästkommande kapitel.

OKQ8 har i dagsläget ingen uttalad CSR strategi utan benämner sitt samhällsansvarsarbete HMS. Vi tror att det beror på att de inte arbetar med alla aspekter på strategisk nivå. Det är framförallt det sociala perspektivet som de arbetar med på ett fragmenterat sätt och som behöver utvecklas för att de i framtiden ska kunna benämna sitt arbete CSR. Det som försvårar ledningens arbete med att formulera och implementera en CSR strategi är att flertalet av företagets intressenter inte anser att OKQ8 kan vara ett samhällsmedvetet företag. Deras arbete blir därmed inte värdeskapande för intressenterna i den utsträckning som det hade kunnat vara och därigenom försvåras även arbetet med att uppnå en win-win situation mellan företaget och samhället. Ett större värde för intressenterna hade kunnat uppnås genom att tydligare kommunicera ut att det är företag med den här typen av verksamhet som kan göra skillnad. Där igenom hade OKQ8 kunnat övertyga intressenterna om deras förmåga att agera samhällsmedvetet, och därmed hade stärkt de sina konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Ytterligare en problematik ligger i att förena alla intressenters krav, då det är svårt att förena de ekonomiska målen med vissa av intressenternas krav på ett hållbart företagande. Trots denna motsättning har OKQ8 visat att det går att arbeta med samhällsansvar på en strategisk nivå i den mån det finns en efterfrågan på dessa initiativ. OKQ8 har lyckats skapa en win-win situation främst genom att tillhandahålla miljövänliga alternativ på sina stationer.

OKQ8 arbetar aktivt med planeringsfasen i implementeringsprocessen, och har genom checklistor, intranätet och rutiner lyckats förmedla ner sin HMS strategi på operationell nivå och fått alla medarbetare att arbeta utefter den. Däremot har vi uppmärksammat utrymme för förbättringar när det kommer till att förmedla ner en grundläggande förståelse för vad dessa initiativ kommer att innebära för företaget och samhället i stort. Hade det funnits en djupare förståelse hade engagemanget och motivationen bland medarbetarna ökat vilket hade kunnat leda till ett större initiativtagande på operationell nivå. OKQ8 skulle även kunna bli bättre på att fånga upp initiativ från medarbetarna för att på så sätt ta vara på viktig kunskap i syfte att förbättra det organisatoriska lärandet. Ytterligare ett sätt att uppnå högre grad av engagemang

bland medarbetarna är att anställa personal med samma värderingar som företaget, vilket OKQ8 hade kunnat införa i större utsträckning.

OKQ8s samhällsarbete följs idag upp genom checklistor och regelbundna kontroller. HMS arbetet har däremot inte gjorts till en del av företagskulturen, vilket teorin förespråkar för att företagen ska försäkra sig om att strategin blir hållbar på sikt. OKQ8 har istället infört ett bonussystem i syfte att skapa incitament för att förbättra och fortsätta arbetet med samhällsansvar.

I vår analys av OKQ8s HMS arbete har vi kunnat dra slutsatser av hur CSR kan implementeras i den övergripande företagsstrategin. Vi har uppmärksammat att OKQ8 inte har dragit fördel av den potential som finns i vissa av nyckelfaktorerna som vi har identifierat i vår modell (Figur 3), men de har trots detta lyckats arbeta i stor utsträckning med samhällsansvar på strategiskt nivå. Under vår studie har vi kommit fram till att det finns möjligheter till förbättring i förverkligandet av implementeringsprocessen och ett steg i rätt riktning kan vara att arbeta mer effektivt med fler av nyckelfaktorerna. Utifrån vår studie av OKQ8 har vi kunnat dra paralleller till i vilken utsträckning företag vars verksamhet motverkar ett hållbart samhälle kan arbeta med CSR, samt om paradoxen kring huruvida de här företagen kan anses samhällsmedvetna är befogad. Det här kommer vi belysa mer i nästkommande kapitel.

Trestegsmodell över implementeringsprocessen av OKQ8s HMS arbete



Figur 7- Implementeringsprocessen över OKQ8s HMS arbete.

8 SLUTSATS

I det avslutande kapitlet presenteras resultatet av studien utifrån det syfte och de frågeställningar som varit till grund för uppsatsen. Förslag på vidare forskning berörs också i kapitlet.

CSR är ett mångfacetterat begrepp och det finns många dimensioner att belysa och ta hänsyn till vid arbete inom det här området. En av våra insikter är att alla företag definierar CSR begreppet på skilda sätt beroende på vilka initiativ de väljer att vidta, därmed tar sig även arbetet med dessa frågor uttryck på olika sätt. Komplexiteten i begreppet gör det svårt för allmänheten att jämföra i vilken utsträckning olika företag arbetar med samhällsansvar. Eftersom CSR begreppet är så omfattande blir en individualisering av implementeringsprocessen ett avgörande steg i utformningen av CSR strategin. Varje enskilt företag måste därför se till sina förutsättningar samt sina intressenters intressen och utifrån detta anpassa arbetet.

Då implementeringen av CSR ses som en dynamisk förändringsprocess finns en begränsning i användandet av best practice och statiska modeller kan därmed inte appliceras i någon större utsträckning. Vår studie har dessutom visat att implementeringsprocessen av CSR strategin kan vara mer komplex än vad teorierna vill ge sken av, vilket vi grundar på den problematik som uppmärksammats i OKQ8s implementeringsprocess av HMS. För OKQ8 visade sig teorin bristfällig i att förklara det faktum att det kan finnas en svårighet i att implementera en enhetlig strategi genom hela organisationen då det både finns stationer i egen regi och de som är franchise. Komplikationen grundar sig i att hitta ett kommunikationssätt som motiverar och engagerar alla medarbetare att arbeta utefter den utsatta strategin, vilket vår studie påvisar blir svårare i komplexa organisationsstrukturer. Därmed har vi uppmärksammat att det finns utrymme för ytterligare forskning kring hur olika faktorer, t.ex. olika organisationsstrukturer, kan påverka implementeringsprocessen. Trots att det finns begränsningar i användandet av best practice går det dock att urskilja vissa nyckelfaktorer för implementeringsprocessen vilka kan användas som riktlinjer för hur arbetet kan utformas. Som ett bidrag till befintlig teori har vi sammanställt dessa nyckelfaktorer i en modell (Figur 3), för att göra arbetet mer överskådligt.

Det faktum att det finns motsättningar mellan vissa specifika företags ekonomiska mål och samhällets intressen är något vår uppsats belyser. Motsättningen tar sig uttryck i delade

uppfattningar kring huruvida företag vars verksamhet anses ha en negativ påverkan på samhället kan arbeta med samhällsansvar eller ej, vilket påvisar att den paradox som vi tidigare nämnt är befogad. Vår studie tyder på att den här typen av företag har svårare att formulera en CSR strategi som tillgodoser alla intressenters krav, då det alltid kommer finnas intressenter som motsätter sig företagets verksamhetsmål. OKQ8 påvisar dock att det är möjligt för dem att arbeta med samhällsansvar i större utsträckning än vad allmänheten ofta tror, och ledningen är övertygad om att det är i de här företagen man kan göra skillnad. För att kunna arbeta med samhällsansvar krävs det dock att initiativen anses värdeskapande för intressenterna, vilket försvåras av den paradox som kan urskiljas för den här typen av företag. Det krävs även att det finns en efterfrågan på de här initiativen för att företagen ska kunna arbeta med samhällsansvar på strategisk nivå. Finns det ingen efterfrågan kommer initiativen inte generera några ekonomiska fördelar för företaget och en win-win situation mellan företaget och samhället går förlorad. Detta påverkar även huruvida det är möjligt att integrera initiativen i den övergripande företagsstrategin i dessa företag.

Det finns som sagt incitament för företag av denna karaktär att arbeta med samhällsansvar i den mån det kan mynna ut i ökad vinst, men vilka dessa incitament är och i vilken mån de uppmärksammas skiljer sig från företag till företag. Att ha värderingar och normer inom företaget som stöttar ett större samhällsansvar kan vara avgörande för vilken betydelse de här frågorna får i den övergripande strategin. OKQ8 är ett exempel på hur djupt rotade värderingar kan underlätta framväxten av ett större samhällsengagemang. Något som därför kan skilja OKQ8s samhällsengagemang från övriga företag med liknande verksamhet är att OKQ8s värderingar och normer ärvt från de båda delägarna, vilket på så sätt gör det till en mer självklar del i företagets verksamhet. De här tyder på att andra företag kanske inte finner lika tydliga incitament att arbeta med samhällsansvar.

Då det råder en svårighet att mäta och vissa aspekter av CSR begreppet kan det vara svårt att ta lärdom av tidigare initiativ och CSR arbetet blir därmed ingen lärande process. En kontinuerlig dialog med intressenterna kan hjälpa företagen att utvärdera arbetet och på så sätt uppmärksamma möjligheter till förbättringar och förändringar. För att säkerställa att CSR arbetet fortskrider kan det vara av vikt att institutionalisera det i företagskulturen för att göra det till en del av varje medarbetares dagliga arbete.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det, oavsett verksamhet, är viktigt att alla företag tar ett samhällsansvar. För att kunna värna om vår planet och säkerhetsställa en hållbar framtid

måste alla företag gemensamt ta ansvar för hur deras verksamhets påverkar samhället och naturen. Som David Brower uttrycker det; *"There's no business to be done on a dead planet"*, krävs det att vi strävar efter ett hållbart företagande för att säkra en framtid för kommande generationer.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Grankvist, P. (2009) *CSR I praktiken – Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber. 1 uppl.

Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur. 3 uppl.

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur. 3 uppl.

Scholes, K; Johnson, G. & Whittington, R. (2008) *Exploring corporate strategy Text & cases*, Harlow: Financial Times Prentice Hall

Journaler

Babiak, K & Trendafilova, S. "CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices" Ur *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2011, vol 18, no 1, s 11- 24.

Burke, L. & Logsdon, J. "How Corporate Social Responsibility Pays Off" Ur *Long Range Planning*, 1996, vol 29, no 4, s 495- 502.

Carroll, A. B. "A three-dimensional conceptual model of corporate performance" Ur *Academy of Management Review*, 1979, vol 4, no 4, s.497- 505.

Carroll, A. B. "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct" Ur *Business & Society*, 1999, vol 38, no 3, s 268- 295.

Carroll, A. B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" Ur *Business Horizons*, 1991, vol 34, no 4, s 39- 48.

Castka, P. Balzarova, M. A. Bamber, C. Sharp, J. "How can SMEs effectively implement the CSR agenda? aUK case study perspective" Ur *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2004, vol 11, no 3, s 140- 149.

Eicher, J. P. "Making strategy happen" Ur *Performance Improvement*, 2006, vol 45, no 10, s 31- 37.

Galbreath, J. "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations" Ur *Corporate Governance*, 2006, vol 6, no 2, s 175- 187.

Heslin, P. A. & Ochoa, J. D. "Understanding and developing strategic corporate social

responsibility” Ur *Organizational Dynamics*, 2008, vol 37, no 2, s 125- 144.

Kleine, A. & Von Hauff, M. “Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle” Ur *Journal of Business Ethics*, 2009, vol 85, no 3, s 517- 533.

Lantos, G. P. “The boundaries of the strategic corporate social responsibility” Ur *Journal of Consumer Marketing*, 2001, vol 18, no 7, s 595- 630.

Maon, F; Lindgreen, A. & Swaen, V. “Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice” Ur *Journal of Business Ethics*, 2009, vol 87, no 1, s 71- 89.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” Ur *Harvard Business Review*, 2006, vol 84, no 12, s 78- 92.

Retolaza, J. L., Ruiz, M. & San-Jose, L. “CSR in Business Start-ups: An Application Method for Stakeholder Engagement” Ur *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2009, vol 16, no 6, s 324- 336.

Schwartz M. S. & Carroll A. B. “Corporate Social Responsibility: A three-Domain Approach” Ur *Business Ethics Quarterly*, 2003, vol 13, no 4, s 503- 530.

Snider, J. Hill, R. H. & Martin, D. “Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms” Ur *Journal of business ethics*, 2003, vol 48, no 2, s 175- 187.

Elektroniska källor

European Commssion, [Elektroniskt] Tillgänglig: <http://ec.europa.eu> [läst: 2011-05-09]

OKQ8, [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.okq8.se> [läst: 2011-04-01]

Pressmeddelande från IDG Research, OKQ8 är bäst i bensinbranschen på hållbar utveckling (2011-03-22) [Elektronisk]

Tillgänglig:<http://www.okq8.se/servlet/ContentViewerServlet?contentUrl=cycube://internal/document/121346> [läst: 2011-04-10]

Pressmeddelande från SPP, Endast tre oljebolag är bäst i klassen (2010-11-24) [Elektronisk]

Tillgänglig:http://www.spp.se/site/spp.nsf/Pages/101124_endast_tre_oljebolag_ar_bast_i_klassen_pm.html [läst: 2011-04-20]

Bildkällor

Framsida:

http://3.bp.blogspot.com/-01T8632oerw/Tb_akYuS-cI/AAAAAAAAAMU/DazQvR0xwKs/s1600/Save+the+world.jpg

Sida 11:

Carrolls pyramid, Carroll: A. B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" Ur *Business Horizons*, 1991, vol 34, no 4, s 39-48.

Sida 21:

Marknadsandelar över bensinbranschen i Sverige: okq8.se

Muntliga källor

Andrea Haag, HMS chef vid OKQ8 AB. 2011-05-06 & 2011-04-14 (telefonintervju)

Daniel Slorafoss, säljchef för OKQ8 distrikt Sydväst. 2011-05-05 (telefonintervju)

Hans- Åke Pettersson, franchisetagare för OKQ8 AB, Södra Sandby. 2011-04-28 (personlig intervju)

Henrik Alm, regionchef för OKQ8 AB, distrikt sydväst. 2011-04-29 (telefonintervju)

Jan, biträdande säljchef för OKQ8, Toftanäs. 2011-04-29 (personlig intervju)

Anställda och kunder på OKQ8, Toftanäs. 2011-04-29 (personlig intervju)

Magnus, säljchef för OKQ8, Vattenverksvägen i Malmö. 2011-05-05 (personlig intervju)

Svante Lundquist, Sakkunnig inom transport och infrastruktur, Natur- och miljöavdelningen på Naturskyddsföreningen. 2011-05-19 (e-post)

- Namn, ålder, hur länge hon har haft sin befattning
- Hur länge har OKQ8 arbetat med samhällsansvar? Hur har utvecklingen sett ut? Ursprung?
- Hur implementerades det i företaget? Ge exempel!
- Vilket område inom samhällsansvar arbetar ni mest respektive minst med? Ge exempel
- Vilken del är svårast att implementera i företaget? Exempel!
- Hur många i företaget arbetar med samhällsansvar? På vilken nivå sker detta arbete?
- Hur gör ni för att ett CSR initiativ ska bli verklighet och inte endast en idé som stannar i styrelserummet? Ge exempel?
- Vad efterfrågas av kunder gällande ert samhällsansvar? Hur möter ni kundernas förväntningar? Hur förmedlar ni ert samhällsansvar?
- Har ni integrerat samhällsansvaret i er övergripande företagsstrategi? Hur arbetar ni för att lyckas med det? Ge något konkret exempel!
- Hur lyder er CSR strategi?
- Vi har sett att ni jobbar mycket med ert utbud av miljöprodukter, men hur jobbar ni i övrigt med er strategiska CSR? Är ni med i utvecklingen av nya produkter t.ex. biodiesel?
- Hur motiverar ni idag andra i organisationen t.ex. personalstyrkan att följa den utsatta CSR strategin?
- Ni säger att det är viktigt att alla medarbetare och samarbetspartner har rätt utbildning. Hur säkerställer ni detta?
- Kooperation Utan Gränser är de svenska kooperativa företagens egen biståndsorganisation. Vilka incitament finner ni för att stödja dessa, hur gynnar det er verksamhet?
- Vilka incitament finner ni för ert CSR- arbete?
- Vilka utmaningar står ni inför idag?

- Hur lyder OKQ8s definition av CSR?
- Hur skiljer ni på HMS och CSR? Verkar som OKQ8 främst jobbar med den förstnämnda, stämmer detta?
- Vilka driftsformer förekommer inom OKQ8?
- Hur påverkar OK ekonomiska förening och dess kooperativa beslutande OKQ8?
- Kan ni påverka franchisetagarna i samma utsträckning som de egenägda stationerna? Är det samma implementeringsprocess oavsett ägande?
- Vilka incitament finns det för er att arbeta med CSR? Hur gynnas OKQ8 av ert samhällsengagemang?
- Finns någon ansvarig för att utreda och rapportera hur CSR strategin efterlevs?
- Vilka parametrar använder ni er av för att utvärdera hur ert CSR arbete har genomförts?
- Hur ofta görs uppföljningar på plats ute på stationerna?
- Hur ser budgeten för ett HMS arbete ut? Hur mkt pengar avsetts för detta arbete årligen?
- Hur ska ni bättre kunna motivera de anställda på macknivå att jobba mot OKQ8s CSR/HMS mål?
- Vilka är era nyckelintressenter?
- Att arbeta med CSR är en dynamisk process, men du nämnde i förra intervjun att uthållighet var en av era största utmaningar. Hur arbetar ni idag för att göra ert arbete med CSR mer dynamiskt?

- Vad innefattar din befattning? Arbetsuppgifter?
- Vem är din närmsta chef? Vem rapporterar du till?
- Har du hört talas om begreppet CSR?
- Vad innebär Samhällsansvar/CSR för dig?
- Hur mycket arbetar du med samhällsansvars frågor?
- Vilken uppfattning har du om OKQ8s samhällsansvar? Hur lyder OKQ8s visioner och mål inom samhällsansvar?
- Är CSR arbete förenligt med den verksamhet ni har?
- Vilka är OKQ8s intressenter?
- Vad har du fått för utbildning i samhällsansvar som distriktschef? Vad innefattade den utbildningen? Hur ser utbildningarna för de anställda ut? Hur ofta ges dessa?
- Hur tar sig OKQ8s miljöpolicy uttryck (Tryggt, sunt och hållbart) i ert arbete? Vad innebär den för de anställdas vardagliga arbetsuppgifter?
- Hur ser mångfalden och jämställdheten ut på OKQ8?
- Hur ser arbetsförhållandena ut? Hur arbetar ni med säkerhet och hälsa?
- Vilka svårigheter ser du med implementeringen av OKQ8s samhällsansvar, exempelvis vid förmedling och förverkligandet av de mål och visioner som finns?
- Är det samma implementeringsprocess oavsett ägande av stationerna?
- Vem är ansvarig för att utreda och rapportera hur er CSR strategi efterlevs?
- Utvärderar ni på regionsnivå hur ert CSR/samhällsansvars arbete har genomförts? Är det något ni måste rapportera tillbaka till ledningen?
- Finns det möjlighet till att ta vara på idéer som kommer längre ner i organisationen och i så fall hur? I vilken mån känner du att du kan påverka arbetet på OKQ8?
- I vilken utsträckning kommer personal med förslag som det ser ut idag?
- Finns det något forum där information, idéer och kunskap kan spridas som ni kan använda er av?
- Hur upplever ni att företaget motiverar er till större samhällsengagemang? Hur motiverar ni de anställda på macknivå att jobba mot OKQ8s samhällsansvars mål?

- Vad innefattar din befattning? Arbetsuppgifter?
- Har du hört talas om begreppet CSR?
- Vad innebär samhällsansvar/CSR för dig?
- Hur mycket arbetar du med samhällsansvars frågor?
- Vad har du fått för utbildning i samhällsansvar som regions chef? Vad innefattade den utbildningen?
- Hur tar sig OKQ8s miljöpolicy uttryck (Tryggt, sunt och hållbart) i ert arbete? Vad innebär den för dina vardagliga arbetsuppgifter?
- Hur ser mångfalden och jämställdheten ut på OKQ8?
- Hur ser arbetsförhållandena ut? Hur arbetar ni med säkerhet och hälsa?
- Hur ser kommunikationen ut vertikalt i organisationen?
- Finns det möjlighet till att ta vara på idéer som kommer längre ner i organisationen och i så fall hur? I vilken mån känner du att du kan påverka ditt arbetet på OKQ8?
- Har ni märkt någon förändring i efterfrågan på senaste år?
- Finns det något forum där information, idéer och kunskap kan spridas som ni kan använda er av?
- Hur upplever ni att företaget motiverar er till större samhällsengagemang? Hur motiverar ni de anställda på macknivå att jobba mot OKQ8s samhällsansvars mål?
- Vilka är drivkraften bakom miljöfokus?
- Försöker OKQ8 utveckla andra drivmedel?
- Upplever ni att ert miljöarbete leder till ökade krav från omvärlden?

- Vad innefattar din roll som biträdande butikschef?
- Hur ser ägandet ut av stationerna (franchise)?
- Vem är eran närmsta chef?
- Har du hört talas om begreppet CSR?
- Vad innebär samhällsansvar/CSR för dig?
- Vilken uppfattning har du om OKQ8 samhällsansvar?
- Vilka (strategiska) mål har OKQ8?
- Vilken utbildning i samhällsansvar har du fått? Hur ofta har ni det? Vad innefattar den? Vilka medvekar på dessa utbildningar?
- Hur tar sig er miljöpolicy uttryck (Tryggt, sunt och hållbart)? Vad innebär den för de anställdas vardagliga arbetsuppgifter?
- Hur ser arbetsförhållandena ut? Hur arbetar ni med säkerhet och hälsa?
- Hur ser mångfalden och jämställdheten ut på OKQ8?
- I vilken mån känner ni att ni kan påverka arbetet på OKQ8? Kan ni komma med ideer till ledningen? I vilken utsträckning förverkligas dessa?
- Finns det något forum där information, idéer och kunskap kan spridas som ni kan använda er av?
- Vilka krav och förväntningar ställs på er på macken från ledningens sida gällande samhällsansvar? Får ni något stöd från cheferna? I så fall hur?
- Hur upplever ni att företaget motiverar er till större samhällsengagemang?

Intervjuformulär:

Bilaga 6

Personal på stationerna

- Hur länge har du jobbat på OKQ8?
- Hur ser arbetsförhållandena ut? Hur trivs du på arbetsplatsen?
- Vilken uppfattning har du om OKQ8s samhällsansvar?
- I vilken mån känner ni att ni kan påverka arbetsförhållandena/produktutbudet på OKQ8?

Kunder på stationerna

- Varför valde ni OKQ8?
- Hur ofta tankar ni här?
- Ser du OKQ8 som ett samhällsmedvetet företag? Om JA, varför?
- Hur ser du på OKQ8s utbud av miljövänliga produkter?