Hållbarhetsstyrning i Addtech AB

En fallstudie av SMCS i ett förvärvande koncernföretag.

Författare: **Calle Bygdén (961031), Carl Buske (990502) & Lucas Fassl (981108)**

VT 2022

Företagsekonomi, Uppsats, kandidatkurs, 15 hp,

Ämne: Ekonomistyrning

Handelshögskolan vid Örebro universitet

Handledare: Tommy Borglund

Examinator: Kristian Kallenberg

Abstract

The aim of this qualitative study is to explore the use of SMCS (sustainable management control systems) both within company acquisitions and the management of subsidiaries. To fulfill the aim a selection has been made to conduct a case study on a Swedish acquiring company by the name of Addtech AB. Addtech is an acquiring technical solutions group publicly listed on the Swedish stock market and consists of 140 subsidiaries. Further, Addtech has established goals, plans and policies within the area of sustainability.

The empirical material has been collected by secondary data from the website of Addtech and their sustainability reports. Then four semi-structured interviews were conducted to gather more detailed information regarding what role sustainability plays in Addtech's use of control. The study has an abductive approach.

To analyze the presence of steering through management control systems this study used theory based on Malmi & Brown's (2008) framework and further directed it to the sustainable dimension through SMCS. The findings implicate that Addtech's SMCS is more developed within the management of the subsidiaries than in the acquisition process. The control systems that showed a strong occurrence in both acquisition and management of subsidiaries, and therefore is to be considered the most important, were administrative and cultural control. The insights of this study make a theoretical contribution to the growing research within SMCS by using it to examine company acquisitions and management of subsidiaries. It also finds difficulties with applying SMCS to certain parts of an acquisition process. Further the study makes a practical contribution to companies making acquisitions or managing subsidiaries.

Keywords: Management control systems, sustainability management control systems, subsidiary, acquisition

Förord

Denna uppsats har möjliggjorts tack vare Addtechs vilja att medverka i studien. Vi vill även rikta ett extra stort tack till samtliga respondenter som medverkat, denna uppsats hade inte varit möjlig utan er.
Vi skulle även vilja tacka vår handledare Tommy Borglund och bisittare Per Forsberg för deras vägledning, engagemang och feedback.

Örebro Universitet - Maj 2022

Innehållsförteckning

1. Inledning **6**
1.1 Bakgrund 6
1.2 Problematisering 8
1.3 Syfte & Forskningsfrågor 10
1.4 Avgränsningar 10

2. Teoretisk referensram **11**
2.1 MCS 11
2.2 SMCS 12
2.2.1 Administrativ kontroll 12
2.2.2 Planeringskontroll 13
2.2.3 Cybernetisk kontroll 14
2.2.4 Kulturell kontroll 14
2.2.5 Belöning och kompensation 15
2.3 Analysmodell 15

3. Metod **17**
3.1 Undersökningens upplägg 17
3.2 Metodansats 17
3.3 Litteratursökning 18
3.4 Urval 18
3.4.1 Fallstudie 18
3.5 Insamling av empiri 19
3.5.1 Intervjuguide 20
3.6 Analysmetod 20
3.7 Etiska överväganden 21
3.8 Studiens trovärdighet och verifierbarhet 22
3.9 Metodreflektion 23

4. Empiri/Resultat **24**
4.1. Bakgrund Addtech 24
4.1.1 Hållbarhetsarbete 25
4.2 Hållbarhetsstyrning vid förvaltning 28
4.3 Hållbarhetsstyrning vid förvärv 30

5. Analys **32**
5.1 SMCS i förvaltningsarbetet 32
5.1.1 Administrativ kontroll 32
5.1.2 Planeringskontroll 33
5.1.3 Cybernetisk kontroll 34
5.1.4 Kulturell kontroll 35
5.1.5 Belöning och kompensation 36
5.2 SMCS i förvärvsprocessen 37
5.2.1 Administrativ kontroll 37

5.2.2 Planeringskontroll 38
5.2.3 Cybernetisk kontroll 38
5.2.4 Kulturell kontroll 39
5.2.5 Belöning och kompensation 40
5.3. Sammanställning av analys 41

6. Slutsats **43**
6.1 Slutsats 43
6.2 Bidrag 44
6.3 Framtida forskning 45

7. Författardeklaration **46**

8. Källförteckning **47**

9. Bilagor **52**
9.1 Bilaga 1. Intervjuguide 52
9.2 Bilaga 2. Scorecard 54
9.3 Bilaga 3. ESG-sektion inom due-diligence 55

1. Inledning

I följande kapitel ges först en kortfattad förklaring till studiens aktualitet vilket följs upp med bakgrund och problematisering för att bidra med förståelse inom ämnesområdet. Kapitlet avslutas med studiens syfte, forskningsfrågor och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Hållbart företagande är enligt Regeringen (2013) av yttersta vikt för att förankra långsiktigt värdeskapande samt stävja risker och utnyttja möjligheter inom hållbarhet. För att företag ska säkerställa sitt hållbarhetsarbete och styra organisationen i en hållbar riktning behöver hållbarhetsstyrning tillämpas. I likhet med traditionell ekonomistyrning då företag ämnar styra mot finansiella mål kan hållbarhetsstyrning tillämpas för att styra verksamheten mot ett hållbart arbetssätt och sträva efter hållbara målsättningar. Vad som dock är intressant är hur styrningens konstruktion skiljer sig mellan företag som har olika strategier, struktur, storlek, antal anställda och omsättning (Crutzen, Zvesdov & Schaltegger 2017; Hosoda 2018). Som effekt av det snabbt växande ämnesområdet inom hållbarhet finns begränsad forskning av hållbarhetsstyrningens tillämpning för vissa företagsstrukturer och företagsmiljöer, exempelvis hållbarhetsstyrningens roll i ett företagsförvärv. Företagsförvärv kan vara en komplex process och hållbarhetens roll kan ha olika stor betydelse vid sidan av den finansiella och affärsstrategiska dimensionen. Även vad som efterföljer förvärvsprocessen i form av hållbarhetsstyrningens roll i förvaltningsarbetet av dotterbolag är relativt svagt studerat. Genom att granska hållbarhetsstyrningens roll både vid förvärv och förvaltning kan en tydligare bild ges av vilken roll den spelar i ett förvärvande företags hållbarhetsstrategi. Därför ämnar studien rikta uppmärksamhet mot denna fråga.

Hållbarhet är ett begrepp som många är bekanta med och har fått allt mer fokus i samhället under de senaste åren, att agera med hållbarhet i åtanke är vad som möjliggör en hållbar utveckling. Den mest citerade definitionen av hållbar utveckling är “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs” (Borglund et al. 2017). Innebörden av hållbarhet och hållbar utveckling avser alltså att peka ut en önskvärd samhällsutveckling för framtiden. I september år 2015 enades världens länder om 17 globala mål inom ekonomisk, social, och miljömässig hållbarhet som ska uppnås till år 2030. Målen kretsar bland annat om att få slut på extrem fattigdom, motarbeta sociala ojämlikheter och orättvisor och hantering av klimatkrisen (FN 2022). De bakomliggande problemen världen över anses enligt Regeringen (2013) vara tätt sammankopplade och för att uppnå dessa mål krävs det stora omställningar inom flera områden av samhället, inte minst inom företag.

När vikten av ett hållbart beteende betonats från samhället skapas en press mot företag och myndigheter att driva sin verksamhet med hållbarhet i beaktning. Det ställer stora krav på förändring och föranleder ett företagsklimat där hållbarhet är en av konkurrenskrafterna som krävs för att kunna konkurrera på marknaden. Förändringen kan även innebära nya affärsmöjligheter för företag när de försöker implementera och kommunicera sina hållbarhetsinitiativ med avsikt att använda hållbarhet som en konkurrensfördel (Figge & Hahn 2013; Bebbington 2001). Resurserna och mängden arbete som idag ägnas åt hållbarhetsfrågor i svenska handelsföretag anses enligt Svensk handel (2017) vara högre än någonsin. Hållbar utveckling beskrivs vara väldigt högt prioriterat inom såväl offentliga verksamheter som det privata näringslivet. Vidare är det vanligt förekommande att det är handelsföretagen som ligger i framkant med utveckling av hållbarhetsarbetet. Fokuset har därmed skiftat från varför till hur arbetet kan drivas hållbart.

Ett företags intressenter är viktiga för företagets verksamhet ur flera aspekter, intressenter kan utgöras av exempelvis kunder, samarbetspartners och anställda vilket kan påverka företaget i många avseenden. En uppdelning kan göras mellan interna och externa intressenter. Interna intressenter innefattar exempelvis styrelse, aktieägare och medarbetare, externa intressenter kan utgöras av kunder, leverantörer och myndigheter. Det är viktigt för företag att interagera med deras intressenter för att förstå hur synen på företagets hållbarhetsarbete ser ut (Företagarna u.å.). Aktieägares syn på vikten av hållbart företagande har även ökat i linje med samhällets vilket föranlett ännu högre krav på företags hållbarhetsarbete (Rodrigue, Magnan & Boulianne 2013). För att behålla deras legitimitet har företag tvingats följa intressenters krav på att ta hållbarhet i beaktning samt tillämpa en hög transparens i sitt hållbarhetsarbete (Lueg & Radlach 2015). Med de ökade kraven som ställts från både intressenter och samhälle på företagens hållbarhetsarbete är det av yttersta vikt att företag säkerställer att deras verksamhet agerar med hållbarhet i åtanke. När ett företag vill uppnå något, oavsett om det handlar om ekonomisk tillväxt eller ökad hållbarhet, kan verksamhetsstyrning av olika karaktär tillämpas. Inom företags hållbarhetsarbete är hållbarhetsstyrning en av de vanligaste strategierna och central för företag som ämnar att förbättra, prognostisera eller utvärdera dess påverkan på hållbarhet. Att arbeta hållbart har inte alltid varit lika viktigt för företag och därför kan hållbarhetsstyrning användas för att styra en förändring i företaget för att nå uppsatta mål och i högre utsträckning kunna kontrollera dess miljöpåverkan. Dock kan inte fokus enbart ligga på att hitta miljövänliga lösningar för deras verksamheter, hållbarhet behöver genomsyra företaget på en djupare nivå där hållbarhetens olika dimensioner tas i beaktning på ett långsiktigt plan (Borglund et al. 2017).

Inom verksamhetsstyrning finns ett ämnesområde vid namn MCS, management control systems, som inkluderar samtliga aspekter av ett företags styrsystem. Det har genom historien uppkommit flertalet olika definitioner och tolkningar av MCS, vissa tidigare studier anser att dess främsta funktion är att utöva styrning av de anställdas beteende medan andra ser kontrollsystem som ett verktyg för att uppnå målkongruens (Malmi & Brown 2008). Oavsett definition är MCS vad som utgör kärnan i företagets styrning och inkluderar flertalet funktioner och kontroller som företaget kan tillämpa för att hantera sin styrning. Vid

inkludering av hållbarhet i styrsystemet går dock begreppen MCS och hållbarhetsstyrning isär. Rosanas och Velilla (2005) samt Contrafatto och Burns (2013) påstår att MCS i form av konventionell ekonomistyrning inte innehåller tillräckligt effektiva kontroller för att styra mot företagets mål utöver ekonomisk vinst. Följaktligen har utökade varianter av MCS uppkommit som inkluderar hållbarhetsdimensionen exempelvis sustainable management control systems även benämnt SMCS (Lueg & Radlach 2015). Genom användning av SMCS integreras hållbarhetsdimensionen in i företagets övriga verksamhetsstyrning och kan exempelvis användas med hjälp av nyckeltal som bygger på både den finansiella och den hållbara dimensionen.

1.2 Problematisering

I takt med den ökade uppmärksamheten på hållbarhet från samhälle och företag har även det teoretiska ämnesområdet växt. Det finns idag tidigare forskning inom hållbarhetsstyrning med flera olika teoretiska utgångspunkter (Riccaboni & Leone 2009; Crutzen, 2011; Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Malik (2015) understryker att forskningen inom detta område belyser såväl värdeskapandet som problematiken i företags hållbarhetsarbete. Dessa studier framhäver att företagens kostnader som uppstår av deras hållbarhetsarbete vägs upp av vunna konkurrensfördelar genom deras arbete inom hållbarhet. Företag med en strategisk hållbarhetsstyrning kan idag nyttja flera konkurrensfördelar på marknaden på både kort- och lång sikt. Framgångsrik styrning inom hållbarhet kan både bidra med att vidhålla eller till och med stärka intresset från intressenter (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Denna utveckling har resulterat i att företag förväntas redovisa hållbarhetsaspekter inom verksamheten och vara mer transparenta i sitt hållbarhetsarbete än tidigare. Crutzen (2011) menar att hållbarhetsarbetet integrerats successivt allt mer med resterande styr- och redovisningssystem. I takt med detta har även forskning inom hållbarhetsstyrning bidragit och utvecklat verktyg för att möjliggöra strategisk hållbarhetsstyrning.

I ett företag kan styrsystem både vara synliga och osynliga för den utomstående, det föranleder svårigheter som kan uppstå vid kartläggning av ett företags ekonomi-, verksamhet- eller hållbarhetsstyrning. För att förenkla och bryta ned ett företags styrsystem i mindre beståndsdelar kan teori tillämpas. Inom verksamhetsstyrning har Malmi och Browns (2008) teoretiska ramverk inom MCS använts i hög utsträckning (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017; Lueg & Radlach 2015). Trots detta finns det relativt få empiriska studier som undersöker företags styrning ur en hållbarhetssynpunkt. Av dessa studier är ett stort teoretiskt fokus riktat mot hållbarhetsstyrning i stora internationella företag (Riccaboni & Leone 2009; Crutzen, 2011; Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017; Contrafatto & Burns 2013; Beusch, Frisk, Rosén & Dilla 2021). Orsaken till forskarnas val att granska stora företag baseras främst på deras vilja att studera hållbara företag med en utarbetad hållbarhetsstrategi. De senaste åren har dock studier riktade mot små- och medelstora företag fått ökad uppmärksamhet (Hosoda 2018; Johnstone 2020). Hosoda (2018) hävdar att hållbarhetsstyrning sker på liknande sätt i dessa företag men att informella kontroller som företagskultur kan spela en större roll än formella kontroller. Dock stärks tesen att mindre

företag inte har specialiserad personal eller resurser för hållbarhetsarbete i samma utsträckning som större företag.

Ett annat forskningsområde inom MCS som studerats är dess roll vid företagsförvärv. Tidigare forskning har centrerats kring hur integreringen av styrningen fungerar från moder- till dotterbolaget. Plötsliga förändringar i organisationen till följd av förvärv kan utgöra en stor utmaning för både moder- och dotterbolaget när styrningen ska konstrueras och integreras (Jones 1985). Ännu större utmaningar kan uppstå när företagen inte har samma kultur eller kommer från olika länder (Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007). Det finns flera strategier för att integrera styrning över förvärvade bolag, en av dessa kretsar kring att förstå vikten av dotterbolagets kultur, anställda och deras sätt att arbeta vilket anses vitalt för att på ett effektivt sätt kunna tillämpa sina styrsystem på bästa sätt (Yazdifar, Zaman, Tsamenyi & Askarany 2008). Författarna hävdar att genom detta ökar möjligheten att uppnå kongruens mellan de båda bolagen. Vidare poängteras att formella kontroller nödvändigtvis inte ändrar anställdas beteende. Informella kontroller som exempelvis kulturell kontroll krävs för att anställda ska kunna skapa en förståelse för de formella kontrollerna och de olika dimensionerna av styrningen (Kamminga & Van der Meer-Kooistra 2007; Beusch et al. 2021).

Inom hållbarhetsstyrning har studier utförts på en stor spridning av branscher och företagsstrukturer. De flesta företagen som granskats utgörs dock av klassiska handelsföretag med olika organisationsstrukturer och en stor del av forskningen ställer ledningens hållbarhetsstyrning mot anställda i blickfånget. Av de olika organisationsstrukturerna som granskats skiljer sig dock styrningen i olika grad. Vad denna studie finner intresse i är hur hållbarhetsstyrningen kan se ut för ett förvärvande företag som ämnar att tillämpa hållbarhetsstyrning vid både företagsförvärv och i förvaltningsarbetet av dotterbolag. Stora koncernföretag förvaltar åtskilliga mindre dotterbolag under ett gemensamt varumärke samtidigt som nya förvärv tillkommer regelbundet. Med det i åtanke kan antagandet göras, utifrån tidigare nämnd forskning inom företagsförvärv, att ett koncernföretag tillämpar mer komplexa styrsystem än andra företag för att kunna tillämpa en viss grad av styrning både i moderbolaget och dotterbolagen. Vid studiens litteratursökning har försök gjorts för att lokalisera studier på förvärvande företag med inriktning på hållbarhetsstyrning och SMCS. Detta har visat sig svårt och även om det skulle finnas kan vi konstatera att det inte är ett väl utforskat ämnesområde. Därför har litteratursökningen fått brytas ned i artiklar som behandlar antingen MCS och företagsförvärv eller SMCS och hållbarhetsstyrning. Med grund i tidigare forskning ser vi därför ett behov att undersöka hur ett koncernföretag med ett befintligt arbete inom hållbarhet designar och tillämpar deras kontrollsystem för hållbarhetsstyrning. Detta för att kunna bidra till en mer nyanserad bild av hur koncernföretag rent praktiskt tillämpar SMCS. Vidare kan studien förhoppningsvis ligga till grund för mer utvecklad forskning och analys kring SMCS utformning i företag med olika organisationsstruktur samt hur den kan skilja sig mellan dessa.

1.3 Syfte & Forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka förekomsten av hållbarhetsstyrning i en förvärvsprocess respektive i ett förvaltningsarbete samt identifiera skillnader mellan dessa. Följaktligen ämnar studien granska ett förvärvande koncernföretag vars verksamhet är uppdelad i företagsförvärv samt aktiv förvaltning av dotterbolag. Detta kommer utföras genom att identifiera kontrollsystem baserat på SMCS vilket inkluderar administrativ kontroll, planeringskontroll, cybernetisk kontroll, kulturell kontroll samt belönings- och kompensationssystem. Detta syfte föranleder följande forskningsfrågor:

- Hur är kontrollsystemen utformade för hållbarhetsstyrningen i ett förvärvande koncernföretags förvaltningsarbete?
- Hur är kontrollsystemen utformade för hållbarhetsstyrningen i ett förvärvande koncernföretags förvärvsprocess?
- Hur ser skillnaderna ut i kontrollsystemens utformning för hållbarhetsstyrningen i ett förvärvande koncernföretags förvaltningsarbete respektive förvärvsprocess?

1.4 Avgränsningar

Denna studie genomförs som en fallstudie avgränsad mot ett svenskt multinationellt koncernföretag inom teknikhandeln som har en befintlig hållbarhetsstyrning. Undersökningen riktas till moderbolagets centrala hållbarhetsstyrningssystem då det är moderbolaget som upprättar och hanterar de översiktliga kontrollsystemen för koncernen. Vidare kommer studiens semistrukturerade intervjuer avgränsas mot företagets hållbarhetschef som har huvudansvaret för hållbarhetsarbetet i koncernen. Även en affärsområdeschef, en affärsenhetschef och en business controller kommer intervjuas då dessa bedöms ha insyn i företagets hållbarhetsarbete och styrsystem. Då företaget uppges ha en befintlig hållbarhetsstyrning kommer forskningsfokuset inom denna studie inriktas mot designen av företagets hållbarhetsstyrning, specifikt mot befintliga kontrollsystem för hantering och mätning av hållbarhetsaspekter i både förvärvs- och förvaltningsarbetet.

Studien kommer inte att studera dotterbolagen djupare utan avgränsar sig mot moderbolagets design av hållbarhetsstyrning. Däremot hur moderbolaget tillämpar sin styrning mot dotterbolagen är av intresse då det är vad som är unikt med organisationsstrukturen i ett koncernföretag. Även hur styrningen fungerar och vilken roll hållbarhet har vid nya förvärv är av intresse.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs studiens valda teori genom att bidra med en genomgång av hur utvecklingen av teorin sett ut, viktiga begrepp samt de olika kontrollsystemens innebörd och funktion i teorin. Kapitlet avslutas med en redogörelse och illustration över studiens analysmodell.

2.1 MCS

Det finns flera definitioner av MCS, en del av dem överlappar varandra medan vissa sticker ut mer. Exempelvis finns MA, management accounting, som refererar till en samling aktiviteter exempelvis budgetering och produktkostnader. En vidareutveckling på MA är MAS, management accounting systems, vilket definieras som en systematisk användning av MA med avseende att uppnå mål. MCS är en bredare teori som utgår från MAS men inkluderar fler kontroller som exempelvis person- och klankontroller (Chenhall 2003). Definitionen av MCS har utvecklats med åren och hade inledningsvis fokus på att kvantifiera formella och informationsbaserade rutiner för att hjälpa ledningen att fatta beslut. Till att idag ha ett mycket bredare synsätt och som inkluderar betydligt flera informella och formella kontroller för att stödja chefers beslut och tillämpa styrning.

För att ett företag ska fungera optimalt finns flera faktorer som behöver fungera i symbios. Ofta handlar det om i vilken grad anställda agerar efter företagets bästa och fattar beslut i enlighet med uppsatta mål och strategier. För att förändra eller bibehålla de organisatoriska aktiviteterna i företagets styrning är MCS effektivt. I Malmi och Browns (2008) ramverk definieras MCS som de aktiviteter, värderingar, system och praktiker som återfinns i företag för att styra de anställdas beteende. Med grund i detta utgör MCS ett bra verktyg för både företag och dess chefer vid utformning av sin styrningsprocess.

Malmi och Browns (2008) ramverk har även bidragit med ett unikt sätt att se på ett företags kombination av olika kontrollsystem vilket är styrning som ett paket. Paketet grundas i en kombination och en integration av olika kontrollsystem inom organisationen för att på ett effektivt sätt använda och anpassa styrningen till företagets verksamhet. De fem kontrollsystem som ingår är administrativ kontroll, planeringskontroll, cybernetisk kontroll, kulturell kontroll samt belönings- och kompensationssystem. Styrpaketet som utformas av företaget är vad som kallas för MCS där de olika kontrollsystemen agerar i symbios. Av kontrollsystemen är kultur av informell karaktär medan resterande är formella. Det innebär att vid exempelvis en kartläggning eller utformning av ett företags styrning inkluderas både formella och till viss del även informella kontroller i styrpaketet. Därför är MCS ett bra verktyg för att kartlägga ett bredare spektrum av styrningsprocessens olika komponenter och passande för studiens syfte.

2.2 SMCS

MCS må vara ett effektivt verktyg men begränsningar uppstår när andra dimensioner än ekonomisk vinst ska inkluderas i styrningen. Flera av kontrollsystemen, exempelvis cybernetisk styrning i form av budgetering, har svårt att fånga dessa dimensioner och är i grunden inte utformade för att inkludera hållbarhet (Gond, Grubnic, Herzig & Moon 2012). Flertalet teorier inom styrning har därför utformats för att djupare forska på kontrollsystem som kan inkludera hållbarhet. Ett av de kallas SMCS, där grunden ligger i MCS men kontrollsystemen är utvecklade för att kunna styra mot hållbarhet istället för ekonomisk vinst (Lueg & Radlach 2015). Med andra ord är SMCS fortfarande MCS i grunden men med en anpassad hållbarhetsaspekt integrerad i det existerande styrningspaket.

Med grund i studiens vilja att kartlägga fallföretagets hållbarhetsstyrning är det hållbarhetsaspekten av verksamhetsstyrningen som är central. Därför bottnar studiens teorival i SMCS för att tydligare kunna sättas i kontext mot utvunnen empiri och information om fallföretaget kring användningen och utformningen av deras styrpaket.

2.2.1 Administrativ kontroll

Den huvudsakliga uppgiften för administrativ kontroll utgörs av att styra de anställdas beteende genom organisering av individer och grupper. Kontrollsystemet består av tre styrverktyg vilka benämns policys och procedurer, organisationsstruktur och design samt ledningsstruktur. I praktiken kan de användas för kontrollering av anställdas beteende genom organisering av medarbetare, hur och till vem anställda ställs till svars för deras beteende samt specificering kring hur uppgifter och beteende utförs (Malmi & Brown 2008).

Enligt Malmi och Brown (2008) är användningen av policys och procedurer det byråkratiska tillvägagångssättet för att kontrollera anställdas handlingar inom företaget. Policys utgör en typ av regelbok för vad som inte är giltiga handlingar eller ett försvarbart beteende. Inom hållbarhet kan detta karaktäriseras genom code of conduct som utgör en viktig del av ett företags hållbarhetsstrategi. Genom code of conduct kan krav och riktlinjer ställas på anställda, leverantörer eller samarbetspartners för att kontrollera hållbarheten inom hela verksamheten. Även riktlinjer och policys från omvärlden kan tillämpas inom företaget genom exempelvis certifikat och dylikt som ställer krav på en viss grad av hållbarhet inom organisationen (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017).

Organisationsstruktur och design kan användas för att förändra utformningen av organisationen med ändamålet att förstärka en viss typ av beteende eller relationer inom organisationen (Malmi & Brown 2008). I ett företags hållbarhetsstyrning kan detta karaktäriseras genom tillsättning av en hållbarhetsavdelning vilket i dagens företagsklimat är vanligt förekommande (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Som en effekt av en sådan organisatorisk förändring kan viljan att förändra det traditionella beteendet förstärkas (Lueg & Radlach 2015).

Ledningsstrukturen inom administrativ kontroll kretsar kring ledningens utformning samt den formella linjen gällande auktoritet och ansvar. Det finns även praktiska funktioner inom området som exempelvis ämnar att koordinera möten mellan anställda som tillhör olika delar av organisationen. Genom möten, både horisontellt och vertikalt genom organisationen, skapas agendor och deadlines som kan styra de anställdas beteende vilket är vad administrativ kontroll centreras kring (Malmi & Brown 2008). Som tidigare nämnt kan en hållbarhetsavdelning vara central för att initiera en förändring mot ett mer hållbart arbetssätt. Ledningsstrukturen kan dock bli central för att tillhandahålla hållbarhetsavdelningen med den struktur som krävs för att de ska kunna fullfölja sina strategier och nå sina mål inom hållbarhet (Lueg & Radlach 2015).

Träning och utbildning av anställda anses även vara ett viktigt fjärde styrverktyg inom administrativ styrning då det främst syftar till att lära individer följa företagets uppsatta policys och procedurer. Träning och utbildning kan också vara betydelsefullt för att stärka företagskulturen (Malmi & Brown 2008). Inom hållbarhetsstyrning är utbildning av central betydelse för att på ett effektivt sätt utbilda och påverka anställdas beteende inom hållbarhet. Studier har även lyft värdet av träning inom hållbarhet för att öka både anställdas engagemang och tro på deras hållbarhetsarbete (Lueg & Radlach 2015).

2.2.2 Planeringskontroll

Planering som kontrollsystem används genom uppsättning av mål för respektive avdelning inom företaget samt etablering av standarder för dessa mål (Flamholtz, Das & Tsui 1985). Planering är ett viktigt kontrollsystem för att kunna styra både företagets strategiska riktning samt de anställdas beteende. Med hjälp av tydliga målsättningar är anställda alltid medvetna om vad de ska uppnå och vad som är viktigt, som en effekt av detta kan beteendet anpassas och därmed utgör planeringskontroll en viktig del i MCS (Malmi & Brown 2008). Vidare är planering ett viktigt verktyg för att säkerställa att både enskilda anställda samt företagets avdelningar uppnår målkongruens med företagets mål på både kort och lång sikt (Flamholtz, Das & Tsui 1985).

Inom MCS delas planering upp i två delar som grundas i ett kortsiktigt och ett långsiktigt perspektiv. Den kortsiktiga planeringen utgörs av mål och åtgärder som är aktuella inom det kommande året och har ett mer taktiskt fokus. Det långsiktiga perspektivet är mer strategiskt orienterat och grundas i företagets mål och åtgärder på medel och lång sikt (Malmi & Brown 2008).

Företag som ämnar att arbeta hållbart använder ofta både kort- och långsiktig planering i sin hållbarhetsstyrning (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Holton, Glass och Price (2010) hävdar att förmedling av hållbarhetsmål till anställda bidrar med en förändring i beteende och kan även minska anställdas initiala motstånd till dem. Hållbarhetsplaner och strategier är vanligt förekommande verktyg för att utöva planeringskontroll inom SMCS. Riccaboni och Leone (2009) lyfter dock svårigheterna att lyckas med integrationen av hållbarhet när

existerande finansiella styrverktyg används för hållbarhetsplanering. Därför är det viktigt att konstruera och anpassa styrverktyget efter hållbarhet.

2.2.3 Cybernetisk kontroll

Cybernetisk kontroll är ett av de mest använda kontrollsystemen inom MCS. Cybernetiska kontroller definieras som en feedback-loop som utgår från standardprestanda, mäter företagets prestation med denna för att sedan eventuellt modifiera beteenden och aktiviteter baserat på företagets utvärderade prestation (Green & Welsh 1988; Malmi & Brown 2008). Genom att hålla anställda ansvariga för specifika finansiella mått kan cybernetiska kontroller användas för att anställda ska känna ansvar mot avvikelser i deras prestation (Malmi & Brown 2008; Lueg & Radlach 2015). Styrverktygen inom cybernetisk kontroll är budgetering, finansiella mått, icke-finansiella mått samt hybrid-mått som består av både finansiella och icke-finansiella mått.

Cybernetiska kontroller är ett av de mest använda kontrollsystemen när det kommer till hållbarhet och fyller en viktig funktion i att kommunicera hållbarhetsfrågor genom en organisation. Lueg och Radlach (2015) identifierade tre huvudsakliga cybernetiska styrverktyg inom hållbarhet vilka var budgeteringssystem med inkluderade hållbarhetsmått, sustainable balanced scorecard och hållbarhetsredovisning.

2.2.4 Kulturell kontroll

Kulturella styrverktyg utgörs av exempelvis klaner, värderingar och symboler som delas av en organisation och tenderar att påverka beslut och handlingar (Malmi & Brown 2008). Detta är något som kan vara svårt att påverka för chefer vilket gör kulturella kontrollsystem svårmanövrerade. Trots det anses kulturella kontrollsystem vara det mest effektiva kontrollsystemet eftersom det bidrar med en grundförståelse för de formella kontrollerna (Malmi & Brown 2008; Lueg & Radlach 2015).

Värderingar kan användas på tre nivåer där den första nivån utgörs av en selektering i rekryteringsprocessen då ledningen väljer att rekrytera personer vars värderingar ligger i linje med företagets egna (Malmi & Brown 2008). Den andra nivån grundas i hur personer i socialiseringsfasen ändrar sina egna värderingar för att efterlikna organisationens värderingar (Alvesson & Kärreman 2004). Den tredje nivån utgörs av att anställda agerar i enlighet med företagets värderingar trots att de inte håller med dem personligen (Malmi & Brown 2008).

Symbolisk kontroll innebär skapandet av synliga uttryck, exempelvis införande av uniform för att skapa en bild av professionalism. Företag använder sig ofta av visuella hållbarhetssymboler, exempelvis gröna byggnader och mailsignaturer med hållbarhetsmeddelanden. Malmi och Brown (2008) ger även exempel på hur företagskulturen kan förändras genom skapandet av ett öppet kontorslandskap vilket främjar kommunikation och samarbete vilket är ett sätt att försöka kontrollera anställdas beteende.

Det tredje styrverktyget inom kulturell kontroll grundas i historisk forskning av kultur och utgörs av förekomsten av subkulturer och mikro-kulturer inom organisationer, dessa är benämnda som klaner (Malmi & Brown 2008). Ouchi (1979) menar att en grupp individer som utsätts för en socialiseringsprocess som ger dem färdigheter och värderingar kan klassas som klaner. Detta kan relateras till yrkesgrupper som läkare, revisorer eller en organisatorisk enhet. Genom klankontroller kan värderingar och färdigheter fastställas genom ceremonier och ritualer.

Kulturella kontroller inom hållbarhet kan bidra med att skapa en grundförståelse för hållbarhet, vilket gör det lättare att acceptera företagets övriga formella kontrollsystem. Hållbarhetsinitiativ kan bidra med att skapa en stark och gemensam identitet baserad på etik, moral och ansvar vilket bidrar med inneboende motivation hos de anställda att sträva efter företagets hållbarhetsmål (Lueg & Radlach 2015).

2.2.5 Belöning och kompensation

Vid användning av belönings- och kompensationssystem kopplas ofta ekonomisk belöning till uppfyllelse av uppsatta mål med avseende att motivera samt förbättra anställdas prestationer. Genom användning av belöningar kan målkongruens uppnås när anställdas mål hamnar i linje med företagets (Malmi & Brown 2008).

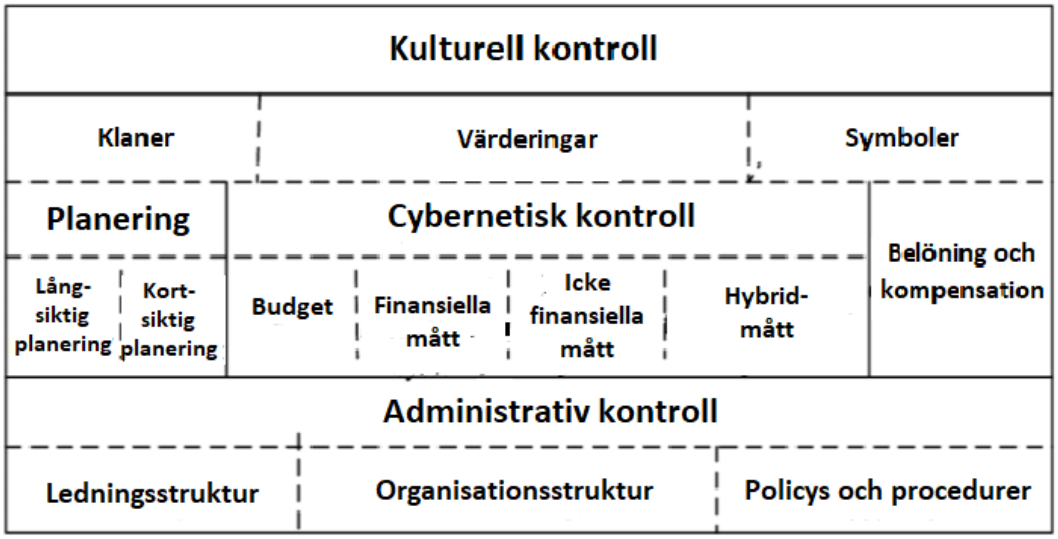
En strategi för att styra anställdas beteende mot hållbarhet är att koppla belöningar till uppfyllelse av företagets hållbarhetsmål och därmed öka anställdas incitament till att arbeta hållbart (Lueg & Radlach 2015). Belönings- och kompensationssystem kopplade till hållbarhet används dock sparsamt och i lägre utsträckning än de andra kontrollsystemen (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017; Lueg & Radlach 2015). Enligt Crutzen, Zvezdov och Schaltegger (2017) tenderar hållbarhetsbonusar att bli problematiska för företag då risken ökar för att anställda gör hållbara val som motsäger de ekonomiska målen.

2.3 Analysmodell

För att genomföra en analys av studiens datainsamling kommer Malmi & Browns (2008) modell för MCS tillämpas, modellen har sedan översatts till svenska. Studien kommer använda den som analysmodell med avseende att kartlägga fallföretagets hållbarhetsstyrning baserat på SMCS. Modellen (se figur 1) innefattas av fem kontrollsystem: administrativ kontroll, kulturell kontroll, cybernetisk kontroll, planeringskontroll samt belöning och kompensationssystem. Det innebär att en översiktlig identifiering av kontrollsystemets design kan genomföras. Vidare möjliggör modellen att urskilja när och var i verksamheten systemen tillämpas. Modellen anses även lämplig för att användas vid empirisk forskning (Malmi & Brown 2008). Vid tidigare utförda studier inom MCS förekommer användningen av modellen (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017; Laguir, Laguir & Tchemeni 2018), även inom hållbarhetsstyrning där den utökade teorin SMCS använts (Lueg & Radlach 2015; Beusch et al. 2021). Därmed används analysmodellen i denna studie med anledning av dess styrka att

bryta ned styrningen i enskilda kontrollsystem och dess styrverktyg. Vidare anses modellen passande för studiens syfte, då modellen har en bred utgångspunkt och praktisk närhet.

Figur 1: Modell över MCS med dess inkluderade kontrollsystem samt styrverktyg.



För att tydliggöra och kartlägga användningen av kontrollsystem i förvärvsprocessen och förvaltningsarbetet har även en tabell skapats grundat i Malmi och Browns (2008) ramverk (se tabell 1). Tabellen tillämpas för att tydligare åskådliggöra studiens resultat samt ge en översiktlig bild över hållbarhetsstyrningens förekomst i de olika delarna av verksamheten. Vid användning av modellen kommer även kontrollsystemen redovisas som "starkt förekommande", "förekommande" eller "förekommer inte" vilket även illustreras i grön, gul eller röd färg.

Tabell 1. Egenskapad tabell grundad i Malmi & Browns (2008) teoretiska ramverk över förekomsten av kontrollsystemen i förvärvsprocessen och förvaltningsarbetet.

Kontroll-system	Administrativ kontroll	Planerings-kontroll	Cybernetisk kontroll	Kulturell kontroll	Belöning och kompensation
Förvärv	Grad av förekomst	Grad av förekomst	Grad av förekomst	Grad av förekomst	Grad av förekomst
Förvaltning	Grad av förekomst	Grad av förekomst	Grad av förekomst	Grad av förekomst	Grad av förekomst

3. Metod

I följande kapitel redogörs de metodologiska överväganden och vägval som studien grundas på. Kapitlet inleds med en redogörelse för studiens upplägg och forskningsansats vilket följs upp av litteratursökning, urval av fallföretag, datainsamling och analysmetod. Kapitlets sista avsnitt behandlar studiens trovärdighet, etiska överväganden och metodreflektioner.

3.1 Undersökningens upplägg

En undersökningsprocess, oberoende av vilken metodik som senare tillämpas, består av två faser: utvecklingen av en problemställning och val av undersökningsdesign för att sedan följas upp med val av kvalitativ eller kvantitativ informationstyp (Jacobsen 2017).
I enlighet med studiens explorativa syfte och dess intensiva undersökningsdesign har en kvalitativ metod valts då det anses vara en mer öppen forskningsstrategi (Jacobsen 2017; Bryman & Nilsson 2018).

För att genomföra en riktad undersökning av hållbarhetsstyrningens roll vid företagsförvärv och förvaltningsarbete av dotterbolag i ett förvärvande koncernföretag, har kvalitativa semi-strukturerade intervjuer tillämpats. När första kontakt etablerades med fallföretaget visade det sig tydligt att en omfattande hållbarhetsstyrning existerade i företaget. Därför valdes en mer djupgående och nyanserad metod för att öka förståelsen kring fallföretagets utvecklade kontrollsystem inom hållbarhet. Vidare har studien ämnat att på djupet granska en organisationskultur och informella kontroller som kan vara svårförmedlade genom kvantitativa data. Med grund i detta samt komplexiteten i en organisations specifika natur ansågs en kvalitativ fallstudie lämplig (Bryman & Nilsson 2018). Med grund i metodvalet utformades forskningsfrågor som ansågs generella och översiktliga med anledning av ovissheten kring vad empirin kommer uppvisa (Bryman & Nilsson 2018).

3.2 Metodansats

I en kvalitativ studie kan både en induktiv och en abduktiv ansats användas.
Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver att abduktion utgår från, likt induktionen, att göra iakttagelser i den insamlade empirin men grundar sedan analysarbetet i den utvalda teorin för att kunna förstå, förklara och analysera resultatet. Med anledning av att denna studie ämnat att genom kvalitativ forskning hitta mönster i den insamlade empirin utifrån vald teori förefaller det sig naturligt att arbetet rört sig fram och tillbaka mellan teori och empiri, vilket är vad som kännetecknar en abduktiv ansats (Bryman & Bell 2017). Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) är en abduktiv ansats även passande för fallstudier.
Denna studie har använt teori för att identifiera ett forskningsområde som uppvisar brister och där ytterligare forskning efterfrågas. Vidare har den använts för att skapa en grundförståelse inom ämnesområdet samt formulera syfte, forskningsfrågor och intervjufrågor.

3.3 Litteratursökning

För att finna legitim sekundärdata till denna studie har en litteratursökning genomförts. Litteratursökningen utfördes genom Örebro Universitets databaser "Primo" samt Googles databas "Google Scholar". Detta gjorde det möjligt att filtrera lämpliga vetenskapliga artiklar som dessutom är peer-reviewed. Samtliga artiklar och böcker som tillämpats för studien är skrivna på svenska eller engelska. Sökorden som främst använts är: *Management control systems, Sustainability management control systems, Management control subsidiaries* och *Management control acquisition.* När relevant litteratur identifierats fortsatte sökningen med en genomgång av andra artiklar som citerat eller citerats av den ursprungliga artikeln. Med hjälp av det skapades en inblick i hur forskningen inom området utvecklats och vilka olika teoretiska infallsvinklar som tillämpats.

3.4 Urval

Urvalet av fallföretag grundades i flertalet parametrar för att studieobjektet skulle vara passande för studiens syfte och forskningsområde. Först och främst var en existerande hållbarhetsstrategi och hållbarhetsstyrning av yttersta vikt för att kunna studera ämnesområdet. Vid kartläggning av litteratur och tidigare forskning kom vi till en insikt att en stor del av forskningen riktats mot större klassiska handelsföretag. Det blev även tydligt hur styrningen av företag skiljde sig beroende på storlek och vilken typ av företag som undersöktes. Förvärvande företag intresserade oss tidigt med grund i den komplexiteten som finns i styrningsprocessen gällande förvärv och förvaltning av dotterbolag. Ytterligare en viktig parameter i studiens urval var välja ett börsnoterat bolag. Det var betydelsefullt med anledning av de ökade påtryckningar som riktas från intressenter och aktieägare mot företags hållbarhetsarbete (Lueg & Radlach 2015). Ett börsnoterat bolag tillämpar även en högre transparens inom bolaget samt mot marknaden, utöver det finns även en större mängd sekundärdata att tillgå.

3.4.1 Fallstudie

Studien har utformats som en fallstudie vilket innebär att den fokuserat på endast en individuell enhet, mer specifikt företaget Addtech AB. Att använda en analysenhet kallas för en holistisk fallstudie och är vad denna studie tillämpar. En av nackdelarna med en holistisk design anses vara bristande möjlighet till generaliseringar då det inte finns ett annat fallföretag som kan möjliggöra jämförelser och generaliseringar (Yin 2007). Vi är väl medvetna om denna brist men ämnar att utifrån våra resurser på ett djupare plan granska hållbarhetsstyrningens design och dess användning. Detta för att skapa en mer detaljerad bild av företaget vilket vi anser vitalt med tanke på deras speciella affärsstrategi och företagsstruktur. Den holistiska designen ger även studien möjlighet att undersöka fallföretaget i sitt unika sammanhang med hjälp av flera olika datakällor vilket tillhandahåller ett bredare empiriskt underlag. Vi finner även studievalet passande med grund i den bristfälliga forskningen inom ämnesområdet som tidigare redogjorts för.
Valet av fallstudie ligger i linje med Yins (2007) resonemang gällande att fallstudier är relevanta vid studerande av aktuella skeenden och händelser. En av fördelarna med fallstudier

anses vara hanteringen av flera olika empiriska material som dokument, artefakter, intervjuer och observationer (Yin 2007). Det är något denna studie tillämpar i dess vilja att på djupet granska, förstå och förklara hur hållbarhetsstyrningen är utformad samt hur den används. Det ger oss även större flexibilitet vid exempelvis upptäckta fenomen och möjligheten att kunna förstå varför det fenomenet sker (Baxter & Jack 2008). Vidare är fallstudier effektiva för att besvara "hur"-frågor vilket passar väl in med studiens syfte och två av dess forskningsfrågor (Yin 2007).

3.5 Insamling av empiri

Datainsamlingen för empiri-avsnittet har skett på två sätt, genom sekundärdata samt semistrukturerade intervjuer. Till en början har sekundärdata insamlats från fallföretagets hemsida, i form av årsredovisningar, hållbarhetsredovisningar, hållbarhetsplan och hållbarhetsinformation. Det har bidragit med en grundkunskap kring hur verksamheten arbetar men även och vilka hållbarhetsmål som företaget strävar efter. Genom sekundärdata samt den första intervjun, som fungerade som en presentation av företaget och dess hållbarhetsarbete, kunde intervjufrågorna utformas baserat på studiens teoretiska referensram och analysmodell.

Vidare har semi-strukturerade kvalitativa intervjuer använts med anledning av intervjupersonens frihet att utforma svaren med sina egna ord samt att intervjuprocessen anses vara flexibel (Bryman & Nilsson 2018). Intervjuformen ansågs passande då ett tydligt fokus finns gällande vilka företeelser intervjuerna förväntades ge svar på (Bryman & Nilsson 2018). Ett utpräglat fokus fanns att utforska hållbarhetsstyrningen med hjälp av studiens teori vilket influerar frågorna och möjliggör en tydligare kategorisering och kartläggning av den utvunna empirin. Semi-strukturerade intervjuer kan även bidra med förenklade jämförelser av studiens genomförda intervjuer, exempelvis om anställdas svar på en specifik fråga skiljer sig åt (Bryman & Nilsson 2018). Intervjufrågorna behöver nödvändigtvis inte ställas i den planerade ordningen och följdfrågor kan ställas för att fördjupa eller förklara svaret närmare. I enlighet med studiens kvalitativa metod och komplexiteten som finns i dess explorativa ansats ger detta möjligheter att utvinna mer utförlig och nyanserad empiri.

Totalt genomfördes fyra individuella intervjuer med anställda inom olika positioner som ansågs relevanta inom företagets hållbarhetsstyrning. Den första intervjun genomfördes med en affärsområdeschef (Respondent A) där allmänna frågor ställdes, dels för att få en bättre förståelse för hur koncernen såg ut och dels för att få en grundlig bild av hållbarhetsarbetet och hållbarhetsmålen. Därefter vidareutvecklades intervjufrågorna inför resterande intervjuer för att kunna skapa en mer nyanserad bild av hållbarhetsstyrningen utifrån studiens analysmodell. Dessa tre intervjuer innefattade en affärsenhetschef (Respondent B), företagets hållbarhetschef (Respondent C) samt en business controller (Respondent D). Samtliga intervjuer utfördes digitalt genom videomöten på Microsoft-Teams, detta gjordes på grund av distanssvårigheter samt att respondenterna inte hade möjlighet att utföra intervjuerna under samma vecka. Samtliga intervjuer genomfördes även med en ljudinspelning. Vid intervjuerna har studiens samtliga författare närvarat, dock har enbart två av författarna ställt frågor. Enligt

Thomsson (2010) kan intervjun få negativa effekter om flera författare är aktivt deltagande då intervjuns rytm riskerar att försämras. Att ha mer än en författare närvarande vid intervjun uppges dock minimera risken att värdefulla följdfrågor missas att ställas. Det anses även bidra med en ökad trygghet när två personer aktivt deltar, vilket även kan förbättra intervjun.

Samtliga intervjuer utfördes med en respondent åt gången, detta har gjort av flera anledningar. Till en början har respondenterna olika positioner och ansvarsområden i företaget. De kan därför antas ha varierande insikt och fokus på olika delar i hållbarhetsstyrningen. Vidare menar Thomsson (2010) att valet med separata intervjuer avhåller risken för att respondenterna avbryter varandra. Det kan även resultera i att respondenterna känner en större frihet att framföra tankar och erfarenheter om verksamheten. Alla respondenter blev i förväg informerade kring intervjuns utformning och hade full kännedom kring intervjuernas anonymitet. Respondenterna fick även ta del av intervjuguiden före intervjun för att skapa med en bättre insikt kring vad studien intresserar sig för samt få tid att reflektera kring frågornas natur.

3.5.1 Intervjuguide

Studiens semistrukturerade intervjuer utgår ifrån en intervjuguide. Det innebär att intervjufrågorna struktureras i en lista för att täcka frågeställningar och olika teman (Bryman & Bell 2017). Av detta skäl har intervjuguiden utformats efter studiens teoretiska referensram, vilket är Malmi och Browns (2008) modell. Intervjufrågorna har därför delats upp i separata delar utifrån varje styrverktyg inom MCS för att besvara hur de fem olika kontrollsystemen och dess centrala delar används inom fallföretagets hållbarhetsstyrning (se bilaga 1). Varje intervju inleddes med en introduktion och inledande frågor, följdes upp med frågorna inom ämnesområdet och avslutades med avslutande frågor. Introduktionens avsikt är att bidra med information till respondenter hur intervjun kommer att genomföras, här ges även en chans för både författarna och respondenten att introducera sig. Vidare möjliggör de avslutande intervjufrågorna ytterligare en chans för respondenten att tillägga eventuella tankar som anses vara relevanta för intervjun.

3.6 Analysmetod

Samtliga genomförda intervjuer transkriberades utifrån ljudinspelningarna, det innebär att det insamlade intervjumaterialet skrivs ned i ett textdokument. Genom att datainsamlingen från varje intervju även görs tillgänglig i text underlättas bearbetningen av informationen för författarna (Jacobsen 2017). Transkriberingsarbetet delades sedan upp mellan samtliga av studiens författare.

För att tolka studiens insamlade empiri har en innehållsanalys tillämpats. Innehållsanalys grundas i en kategorisering av respektive transkribering där relevanta meningar eller citat lyfts ut, dessa sammanställs sedan utifrån ett antal centrala kategorier (Jacobsen 2017). Vidare anses användningen av en innehållsanalys vara praktisk när ett stort material ska koncentreras för att sedan presenteras, vilket lämpar sig för denna studie. Det är därmed av

hög vikt att identifiera centrala kategorier och därefter identifiera relevanta delar ur datainsamlingen. Jacobsen (2017) menar på att dessa kategorier ska beröras i studiens problemformulering samt följa de uppsatta teman från intervjuguiden. Detta innebär att denna studies huvudkategorier i analysmetoden utgörs av de olika kontrollsystemen. Jacobsen (2017) hävdar därefter att varje huvudkategori sedan kopplas till underkategorier, vilket i denna studie kommer utgå från vardera kontrollsystems tillhörande styrverktyg.

Till en början bearbetades den insamlade empirin och transkriberingarna noggrant, efteråt gjordes en abduktiv genomgång där viktiga meningar markerades ut baserat på både teori och praktik. Dessa meningar fördes sedan in i en tabell tillsammans med huvudkategorierna och underkategorierna. De identifierade meningarna grupperades som "meningsbärande enheter" som därefter även förkortades för att framhäva relevansen vilket blev en "kondenserad meningsenhet. Se exempel nedan (tabell 2):

Tabell 2. Exempel hur innehållsanalys har tillämpats.

Meningsbärande enhet	**Kondenserad meningsenhet**	**Underkategori**	**Huvudkategori**
Sedan har vi det andra målet när det gäller hållbar organisation och CO2-intensitet så har vi kopplat det till affärerna det vill säga hur många ton CO2 det går åt i transporten för per miljon kronor. - Respondent B	Det finns hållbarhetsmått som kopplas till finansiella mått.	Finansiella, icke-finansiella och hybridmått inom hållbarhet	Cybernetisk kontroll

3.7 Etiska överväganden

Vid utförande av kvalitativa studier är det av stor vikt att ta hänsyn till etiska aspekter. Detta berör fyra etiska principer vilka benämns informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav (Maxwell 2005). Vid genomförandet av studiens intervjuer har därmed dessa principer tagits i åtanke. Samtliga respondenter blev till en början informerade om att deras deltagande i intervjun var frivilligt samt anonymt. Varje respondent fick även möjligheten att godkänna eller avböja ljudinspelning av intervjun. När studien slutfördes erbjöds även samtliga respondenter att motta resultatet. Slutligen har respondenterna tilldelats information gällande studiens upplägg och syfte, samt att den insamlade empirin kommer förbli anonym och endast användas till studiens analys. Därmed har Maxwells (2005) fyra kriterier tagits i beaktning för att utföra denna kvalitativa undersökning på ett etiskt korrekt sätt.

3.8 Studiens trovärdighet och verifierbarhet

Denna studie har tillämpat en kvalitativ metod, för detta finns tre framträdande kriterier för att utvärdera undersökningen trovärdighet (Bryman, Clark, Foster & Sloan 2021). De tre begreppen innefattas av reliabilitet, replikation och validitet som bör uppnås för att studien ska anses vara tillförlitlig. Med anledning av de många likheter mellan replikation och reliabilitet samt den låga frekvensen av replikerade studier inom kvalitativ forskning kommer enbart reliabilitet och validitet att redogöras för.

Reliabilitet berör huruvida en studies resultat skulle bli identiskt om den utfördes igen. Begreppet är uppdelat i intern och extern reliabilitet. Den interna reliabiliteten innebär att samtliga tolkningar i en studie skall vara konsistenta mellan medlemmarna i studiens forskningslag (Clark et al. 2021). För att öka den interna reliabiliteten i studien har samtliga författare kommit överens om tolkningarna utifrån datainsamlingen. Vidare har hela studien genomförts tillsammans och i samråd med varandra.

Den externa reliabiliteten avser möjligheten att framtida forskning ska kunna utföra samma studie igen med samma resultat, vilket inom kvalitativ forskning ofta anses svårt (Bryman et al. 2021). Svårigheterna baseras främst på den sociala miljön som ständigt förändras. På grund av detta bör det noggrant redogöras för vilka metodologiska överväganden som gjorts, vilken data som insamlats samt hur den analyserats. Denna studie har försökt uppnå en hög nivå av transparens genom att redogöra för arbetsprocessens olika delar och de överväganden som studien genomfört.

Validitet är ur flera aspekter det viktigaste forskningskriteriet och bygger på en bedömning av huruvida slutsatserna från undersökningen är sammanhängande (Bryman et al. 2021). Även detta kriterium kan delas i en extern och intern dimension. I kvalitativa studier benämns intern validitet som en styrka genom studiens omfattande karaktär vilket ger en möjlighet att i högre grad delge en överensstämmelse mellan teorins begrepp och studiens observationer (Bryman et al. 2021). Denna studie har tillämpat respondentvalidering vilket innebär att studiens resultat förmedlats till dess respondenter. Tanken bakom valet av respondentvalidering grundas i teori som visar på hur bekräftelse av den förmedlade forskningen stärker studiens validitet och korrekthet (Bryman et al. 2021).

Den externa validiteten bygger på graden av generaliseringsmöjligheter och överförbarhet till andra studier. Inom kvalitativ forskning är den externa validiteten omtalad med grund i den ofta intensiva forskningsdesignen som centreras kring djup istället för bredd. Därför tenderar generaliseringar bli svåra att genomföra, inte minst i en holistisk fallstudie. Med vetskapen om detta har studien utformats för att ge en bredare kontextuell förståelse av fallföretaget snarare än att bidra med generaliseringar och hög överförbarhet mot liknande företag. Enligt Bryman et al. (2021) ligger det resonemanget i linje med den kvalitativa forskningens syn på extern validitet.

Ytterligare en faktor av studiens trovärdighet som behövs nämnas är risken för subjektivitet i studien. Respondenterna är anställda av ett företag vars mål är att både arbeta hållbart och

framstå som hållbara gentemot deras omvärld och intressenter. Därför kan kritik riktas mot att subjektiva åsikter, värderingar och egna agendor kan finnas hos respondenterna. För att minimera risken för subjektivitetens betydelse på studien har frågorna till stor del utformats kring förekomsten av konkreta styrverktyg istället för respondenternas personliga åsikter. Studien har även använt s.k. triangulering av datainsamlingen vilket innebär att flera datakällor kombinerats för att studera samma område (Bryman et al. 2021). Exempelvis har fallföretagets redovisade hållbarhetspåverkan och hållbarhetsarbete granskats för att kombinerat med intervjuer kunna utveckla en större förståelse kring fallföretaget.

3.9 Metodreflektion

Studiens datainsamling baseras delvis på sekundärkällor från fallföretaget. Då Addtech är börsnoterat kommunicerar företaget deras hållbarhetsarbete mot marknaden. I detta fall har det valda företaget haft en bred och utförlig information om hur företaget arbetar med hållbarhet. Nackdelen med att använda sekundärdata är dock att en bristande kännedom finns om innehållet (Bryman & Bell, 2013). Därför har en grundlig genomgång gjorts av tillgängligt material för att bilda en större förståelse kring företagets hållbarhetsarbete. Data från de sekundära källorna har främst används i empirin för att översiktligt beskriva Addtechs hållbarhetsarbete och mål. De kvalitativa intervjuerna har sedan använts för att framhäva mer djupgående och nyanserade delar av hållbarhetsarbetet samt dess styrning inom både förvärv och förvaltning.

Då samtliga intervjuer var av semistrukturerad karaktär gavs möjligheten vid flera tillfällen att ställa följdfrågor, främst från författarnas sida men även från respondenten. Det kan vara en aspekt som bör betraktas som kritiskt med tanke på att det har föranlett divergens mellan intervjuerna. Vidare kan det även leda till att olika infallsvinklar behandlas, vilket kan öka risken för svar som inte korrelerar med resterande empiri. Divergensen kan dock även bidra positivt då varje respondent har olika roller och ansvar gällande hållbarhetsarbetet. Möjligheten att ställa individuella följdfrågor kan därmed öppna upp för mer nyanserad empiri inom olika delar av forskningsområdet.

Även om det hade varit önskvärt att utföra fysiska intervjuer med respondenterna genomfördes samtliga digitalt. Detta kan ha haft en påverkan på tolkningen av respondenternas svar då möjligheten att uppfatta kroppsspråk och stämning försvåras. Samma problematik kan även tillkomma från respondenternas sida vid tolkning av intervjufrågor. Således bör detta ses som kritik mot studiens utförande och utformning. Av denna anledning har uppsatsförfattarna under samtliga intervjuer varit särskilt tydliga för att respondenterna ska få förståelse för intervjufrågorna, vilket förhoppningsvis bidragit med att reducera eventuella misstolkningar.

4. Empiri/Resultat

I följande kapitel redogörs en presentation av studiens fallföretag baserad på datainsamlingen. Kapitlet är uppdelat i en allmän bakgrund av fallföretaget och företagets hållbarhetsarbete. Sedan följer en redogörelse för företagets hållbarhetsarbete inom både förvärvsprocessen och förvaltningsarbetet, dessa är uppdelade i två avsnitt för att tydligare koppla an till studiens forskningsfrågor.

4.1. Bakgrund Addtech

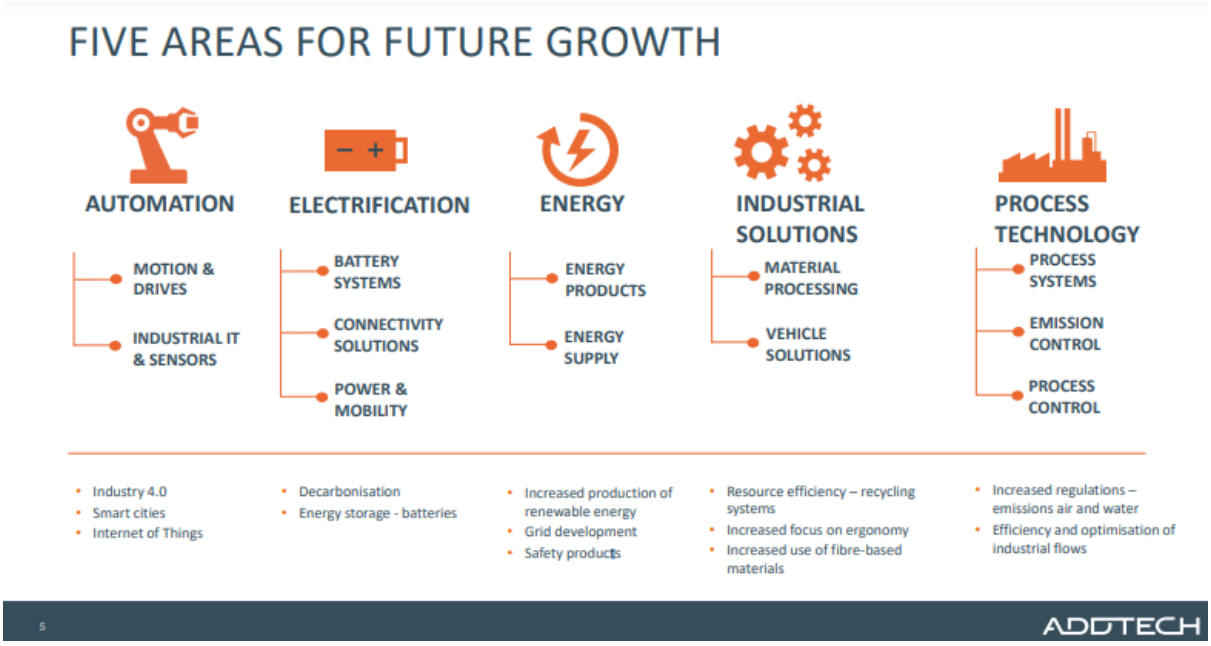
Addtech är en svensk tekniklösningskoncern nischad mot teknik- och industrisektorn där de innehar ägandeskap i 140 dotterbolag (Addtech 2021). Sedan 2001 är Addtech noterade på den svenska börsen med ett börsvärde på 45 mdkr och en omsättning 2021 på drygt 11 mdkr. Koncernens primära upptagningsområde har historiskt sett varit inom Norden men på senare år utvidgats främst mot andra europeiska länder men även till viss del mot andra världsdelar. Med dotterbolagen inräknade har Addtech ungefär 3200 anställda varav ungefär 40 är anställda i moderbolaget (Respondent A).

Addtech har visionen av att vara ledande inom värdeskapande tekniklösningar för en hållbar framtid. Företaget bedriver en väl beprövad affärsmodell som bygger på att anpassa hållbara tekniklösningar efter behov. Dessa behov uppges vara tekniskt komplicerade, vilket sätter höga krav på teknisk kompetens samt en stor förståelse för kundernas verksamhet. Addtech har en unik företagskultur då organisationen är fullt ut decentraliserad (Addtech u.å.-a). Detta både möjliggör och sätter krav på egen vilja och eget ansvar ute i varje dotterbolag. Samtliga bolag inom koncernen drivs under egna varumärken och ges friheten att arbeta och utveckla verksamhetens operativa del förutsatt att koncernens gemensamma mål uppnås. Målen består av tre huvudmål: en vinsttillväxt över 15%, en avkastning på rörelsekapital över 45% samt en hållbar utveckling. Med andra ord detaljstyr inte moderbolagen deras dotterbolag utan tillämpar ett aktivt ägarskap. Moderbolagets roll är därmed att bidra med gemensamma funktioner och verktyg i den utsträckning att bolagen ägnar högre fokus mot affärer, kunder och det operativa arbetet.

Addtechs verksamhet består av främst förvärv och förvaltning av dotterbolag. Av företagets uppsatta mål på minst 15% vinsttillväxt ska 50% utgöras av nya förvärv och 50% av organisk tillväxt (Respondent A). Strategin kring företagets ägandeskap är att vara en aktiv ägare som ämnar att bidra med att utveckla verksamheten och öka lönsamheten genom att kombinera deras egna styrkor med dotterbolagens egna. Addtechs förvärv ämnar stävja expansion, komplettera och diversifiera den existerande verksamheten och bredda produktutbudet. Flertalet anställda i moderbolaget har en bakgrund i dotterbolagen vilket, enligt respondenterna, bidrar med en förförståelse för den decentraliserade organisationskulturen samt resterande delar av verksamheten (Respondent A).

Addtechs koncernstruktur utgörs av företagets dotterbolag där verksamheten rent praktiskt sker. Då Addtech förvaltar en diversifierad portfölj har verksamheten brutits ned i fem affärsområden som består av två till tre affärsenheter (se figur 2). Varje affärsområde består av en affärsområdeschef och en affärsområdescontroller som har övergripande ansvar för affärsområdet, affärsområdescheferna sitter även med i Addtechs koncernledning. Varje affärsenhet har en affärsenhetschef som är styrelseordförande i enhetens samtliga dotterbolag. Affärsenhetschefen beskrivs som länken mellan Addtech och dotterbolagen och kan även bistå bolagen även utanför styrelsearbetet.

Figur 2. Addtechs affärsområden och affärsenheter.



4.1.1 Hållbarhetsarbete

Inom Addtech är man övertygade att hållbarhet är absolut nödvändigt för framtida affärer. Det är något som är integrerat i företagets affärsstrategi vilket skapar affärsmöjligheter för dotterbolagen i den växande hållbarhetstrenden (Respondent B & Respondent C). Hållbarhetsarbetet på Addtech har förändrats sedan ett och ett halvt år tillbaka då man valde att anställa en hållbarhetschef, då VD:n och CFO:n som tidigare var ansvariga över hållbarhetsarbetet ansåg att det var utanför deras kompetensområde. Respondent A berättar hur budgeten för hållbarhetsavdelningen och Addtechs hållbarhetsarbete är helt integrerat med resten av verksamheten. Vidare beskriver samtliga respondenter att Addtech känner en stor press från framförallt kunder och aktieägare att arbeta med hållbarhet, vilket tilltagit de senaste åren. Numera är det vanligt vid investerarmöten att aktieägare använder sig av en hållbarhetsanalytiker och omfattande frågeformulär för att djupare granska företagets hållbarhetsarbete. Som tidigare nämnt är Addtech börsnoterat vilket sedan 2017 medför lagstadgade krav på hållbarhetsredovisning och hög transparens (Respondent C).

Addtech primära fokus inom hållbarhet är centrerat i de tre grundläggande perspektiven, miljö, socialt samt ekonomiskt ansvar (Addtech u.å.-b). Man har fyra uppsatta hållbarhetsmål som grundar sig i FN:s globala hållbarhetsmål, Agenda 2030 (se figur 3).

Figur 3. Addtechs hållbarhetsmål samt utfall.

Detta är Addtechs långsiktiga mål inom hållbarhet men även mål och uppföljning på kortare sikt tillämpas. Dotterbolagen förväntas uppvisa vilka aktiviteter de sätter upp för att nå målen i deras affärsplaner. Samtliga kortsiktiga mål är satta till 2025 och är grundade i de långsiktiga målen. Med grund i den stora diversifieringen av dotterbolag har olika företag olika svårigheter med vissa mål. En del av dotterbolagen uppfyller redan målet för exempelvis koldioxidintensitet, medan det finns andra företag som har en CO2- tung industriproduktion. Därför kan det skilja sig mellan företagen beroende på var de riktar sitt hållbarhetsfokus och vilka mål som kräver mer uppmärksamhet för att kunna uppnås. Respondent C förklarar hur affärsenhetscheferna ständigt sätts på prov med att handskas med olika frågor och utmaningar i olika dotterbolag.

Addtechs mål gällande hållbara affärer syftar till att 100% av omsättningen ska bidra till en hållbar utveckling (Addtech 2021). Det innebär att hela företagets omsättning ska grundas i

verksamhet som bidrar positivt till att uppnå FN:s globala hållbarhetsmål. Respondent B förklarar att Addtech inte vill och inte ser en framtid i att arbeta med företag som har en negativ inverkan på jordens resurser. Istället vill de arbeta med kunder och företag som exempelvis arbetar med omställningen från kol och olja till vindkraft. I nuläget är 50% hållbara affärer uppnått och på frågan om Respondent C tror att de långsiktiga målen kommer uppnås betonas vikten av symbolvärde i hållbarhetsmål.

"Det måste jag ju nästan säga men jag skulle säga att några av de satta målen är på gränsen till visionära. När det kommer till 100% hållbara affärer, jag har svårt att se oss nå det på 8 år, men där finns det ju ett tydligt symbolvärde gentemot organisationen att vi tycker det är här vår tillväxt finns i framtiden" - Respondent C

Målet inom hållbar organisation består av två mål: Andel kvinnor i ledande positioner och reduktion av koncernens koldioxidintensitet. Målet att ha 40% kvinnor på ledande positioner är nästan halvvägs nått (19%) och Respondent C menar att det kan bli en utmaning att nå till 2030, men förhoppningen är att åtminstone komma nära. Respondent C beskriver Addtechs bransch som mansdominerad men att det sakta förändras, exempelvis sett till hur många unga kvinnor som studerar teknisk utbildning idag gentemot under respondentens egen utbildning. Det andra målet är reduktion av koldioxidintensiteten. Målet är kopplat direkt till Addtechs affärer då nyckeltalet består av antal ton koldioxid som släpps ut per msek av omsättningen. Målet är en reducering av koldioxidintensiteten med 50% från basåret 2020, vilket innebär en koldioxidintensitet på 1,25 till 2030. Respondent B beskriver målet som effektivt då det blir missvisande att endast mäta utsläpp eftersom högre produktion oftast leder till högre utsläpp. Genom att koppla koldioxidutsläpp till omsättning straffar det inte företagens ökade omsättning såtillvida att det är omsättning av hållbar karaktär. Respondent C tror att målet kommer bli uppnått och förstärker även vikten av att klara det med tanke på hur världen ser ut idag.

För säkerställning av en hållbar leverantörskedja har Addtech ett mål om att utvärdera 80% av sin inköpsvolym utifrån sin uppförandekod. Eftersom Addtechs affärsvolym utanför Norden ökar så innebär det även ökat ansvarstagande för hela affärskedjan (Addtech u.å.-c). Uppförandekoden består av minimikrav på leverantörerna och berör områden som mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, likabehandling, anti-korruption och miljö. Addtech vill påverka leverantörerna på ett positivt sätt och öka transparensen i leverantörskedjan. Om ett företag inte uppfyller uppförandekoden utarbetas en plan för att uppnå kraven, efterföljs inte det kan det leda till att man avbryter affärsrelationen (Addtech u.å.-d). Respondent C tror att man kommer uppnå målet om att utvärdera 80% av sin leverantörskedja 2030.

Samtliga respondenter påpekar hur synen på hållbarhet har en direkt effekt på den affärsmässiga dimensionen. Förutom de basala värderingarna kring vikten av hållbarhet finns en väldigt tydlig koppling enligt dem mellan att vara hållbara, konkurrenskraftiga samt uppnå ekonomisk tillväxt. Omställningen mot hållbarhet och arbetet som krävs för att nå dit framstår därför som naturligt för Addtech för att säkerställa en god framtid för företaget. Respondent B menar att det inte alltid varit så och understryker än en gång vilken utveckling Addtech gjort i sin syn på hållbarhet sedan hållbarhetsavdelningen tillsattes. Respondent C

berättar bland annat hur de ekonomiska effekterna av hållbarhet används för att sprida en hållbarhetskultur till dotterbolagens företagsledningar genom bland annat kundanalyser.

"Det är inte något nice to have utan det är verkligen nåt som är need to have och ute hos bolagen när dom möter sina kunder. Och där kan man se en långsiktigt stor förändring" - Respondent C

Att tillämpa styrning, i detta fall inom hållbarhet, i ett decentraliserat företag med 140 dotterbolag beskrivs som krävande av respondenterna. Mycket kompetens och strategi krävs för att det ska fungera effektivt. Respondent C förklarar hur hållbarhetsstyrningen är utmanande för en hållbarhetsavdelning som består av två personer men hur bland annat controllers och affärsenhetschefer fungerar som förlängda armar ut i dotterbolagen. Vidare nämns hållbarhetsvärderingar och hållbarhetskultur som centrala delar för att organiskt sprida vikten av hållbarhet och hållbara affärer genom hela koncernen. Respondent C beskriver hållbarhetsavdelningens arbete delvis som en lobbyverksamhet. Att verka för att sprida medvetenhet kring hållbarhet och dess effekt på verksamhetens finansiella dimension. Genom lobbying av hållbarhet mot dotterbolagen sprids vetskapen kring varför hållbarhetsmålen är viktiga. Respondent C berättar även att planer finns att införa ett ekonomiskt belöningssystem riktat mot hållbara resultat vilket inte finns i dagsläget. Det beskrivs som ett initiativ som visar högt symbolvärde dels mot moderbolaget men kanske främst mot dotterbolagen.

"Så jag tror det skulle bidra med symbolvärde, kanske kan man få en andel av de som idag inte tycker hållbarhet är viktigt att bli lite motiverade, de som redan är motiverade kommer ju inte påverkas. Så man kanske kan fånga in en lite större grupp." - Respondent C

De övriga formella aspekterna av hållbarhetsstyrningen är centrerade i företagets huvudsakliga två verksamhetsområden som är förvärv och förvaltning, dessa kommer redogöras för i separata delar av empirin för att skilja dem åt.

4.2 Hållbarhetsstyrning vid förvaltning

Efter ett genomfört förvärv och tillhörande integration av Addtechs hållbarhetsaspekter, mål och strategier följer en tid av aktivt ägandeskap med tillhörande hållbarhetsstyrning. I de större dotterbolagen finns ofta en hållbarhetsansvarig, miljöansvarig eller kvalitetsansvarig vilka fungerar som talespersoner för Addtechs hållbarhetsavdelning (Respondent C). Respondent B förstärker vikten av att dotterbolagens hållbarhetsarbete ska komma inifrån då det är dotterbolagen som utgör verksamheten, Addtechs hållbarhetsavdelning ska mer fungera som en stödfunktion i hållbarhetsfrågor och vid uppsättning av nya hållbarhetsmål (Respondent B).

Efter förvärv ärver samtliga dotterbolag Addtechs långsiktiga hållbarhetsmål till år 2030. Dessa anses vara ett minimum för bolagen att arbeta mot, frihet finns dock för att sätta upp flera eller högre mål (Respondent D). Att bolagen ärver målen är något som Respondent C betonar som deras sätt att styra dotterbolagen mot hållbarhet.

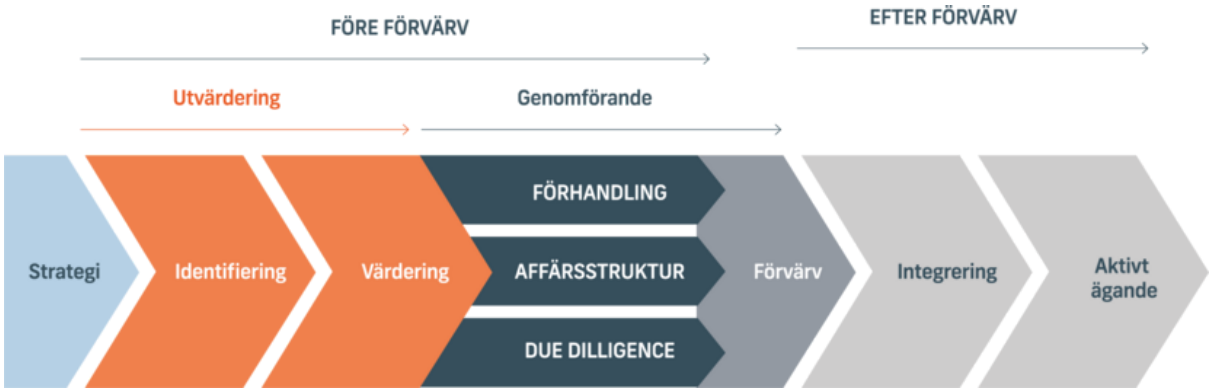
"Så halvvägs har vi mål, sedan styr vi mot dem här målen genom att bolagen i sina affärsplaner visar vilka aktiviteter de sätter upp för att jobba mot dem här målen. De gör det på årsbasis, så styrning handlar mycket om att vi har satt målen, kortare delmål som ligger i linje med varandra. Sedan är det upp till bolagen att visa vilka aktiviteter de jobbar med för att styra mot dem här målen." - Respondent C

Vidare påtalas även det naturliga i att dotterbolagen, som utgör Addtechs verksamhet, måste arbeta mot samma mål för att verksamheten som helhet ska kunna uppnå dessa. Respondent C berättar hur företag efter genomfört förvärv förväntas att rapportera på ett nytt sätt till Addtech, i rapporteringen finns även en hållbarhetsdimension. Utöver rapporteringen genomförs även regelbundna uppföljningar, ofta årsvis, med dotterbolagen där affärsenhetscheferna går igenom respektive dotterbolags hållbarhetsmått. Respondent B visar upp ett s.k. scorecard (se bilaga 2) som används för utvärdering av ett dotterbolags hållbarhetsarbete. Scorecards används även för att summera hållbarhetsarbete och hållbarhetsmått för affärsenheter, affärsområden och hela Addtechs verksamhet. Dessa scorecards är också skapade utifrån Addtechs långsiktiga mål med olika parametrar som rör koncernens hållbarhetsarbete. Genom användning av scorecards tillåts Addtech kartlägga hur respektive företag eller avdelning inom Addtech presterar i deras hållbarhetsarbete och kan med enkelhet se vad som är bra eller vad som kan förbättras.

Den senaste tiden har Addtech introducerat ett s.k. train-the-trainer-program. Det har tillkommit som en effekt av hållbarhetsavdelningens svåra uppgift att räcka till för 140 dotterbolag och bygger på att utbilda en person per dotterbolag inom hållbarhet. Utbildningen genomförs av hållbarhetsavdelningen under två heldagar där de anställda förbereds för att utbilda sina medarbetare inom hållbarhet. Respondent C förklarar även hur digitala kurser köpts in tidigare och skickats ut till bolagen men att det inte driver förändringen effektivt nog. Det nya konceptet beskrivs som tidskrävande men samtidigt som en långsiktig lösning. En av de stora fördelarna med konceptet anses vara hur dessa hållbarhetsambassadörer kan gifta ihop sina bolagsspecifika kunskaper med de nya insikterna inom hållbarhet (Respondent C). Vidare beskrivs hållbarhetsambassadörerna som ytterligare en förlängd arm för hållbarhetsavdelningen. Det anses även ytterst viktigt för att matcha den höga förvärvstakten med en organisk tillväxt av hållbarhetskompetens i de olika dotterbolagen (Respondent B).

4.3 Hållbarhetsstyrning vid förvärv

Figur 4. Addtechs förvärvsprocess.



Addtech letar ständigt efter nya bolag att förvärva för att antingen förstärka befintliga verksamheter eller bidra med nya produktsegment inom företagets affärsområden. Respondenterna menar att företaget är försiktiga med att upprätta för många systematiska policys och regler gällande förvärv. Däremot har Addtech tagit ett aktivt beslut att inte investera i bolag som inte är hållbara, exempelvis bolag som inom oljeindustrin, trots att Addtech tidigare varit stora inom området (Respondent B). Därför filtreras företag bort vid identifieringsprocessen av hållbarhetsskäl. Det finns flera anledningar bakom detta beslut, till en början tror inte respondenten att miljökrävande branschers lönsamhetsutveckling kommer ligga i linje med Addtechs mål på en längre sikt. Genom att istället ta position inom hållbarhet kommer en bättre och lönsammare tillväxt medfölja. Vidare uppges en anledning vara aktieägarperspektivet, där vissa uppges endast vilja investera i hållbara företag och därmed måste verksamheten arbeta för en hållbar utveckling.

"*Vi använder vår affärsmodell väldigt mycket för att välja våra targets vid förvärv"* - Respondent A

Respondent A menar att Addtech ser bättre möjligheter för tillväxt genom att investera i företag som är verksamma inom hållbara marknader. Ett exempel ges för ett nyligen förvärvat batteriföretag i Tyskland, där affärsverksamheten går i linje med FN:s rapportering för hållbara branscher. Vidare framhäver respondent C att den ansvariga för respektive förvärv kan vända sig till hållbarhetsavdelningen för konkreta sakfrågor eller expertis om förvärvets lämplighet utifrån hållbarhetsaspekter. För att ett förvärv ska få genomföras krävs även ett godkände från Addtechs styrelse, alternativt styrelseordförande och VD vid mindre förvärv. Om ett potentiellt förvärv inte bedöms gå i linje med de interna hållbarhetsmålen kan styrelsen välja att avböja (Respondent A).

"Så det har blivit en viktig del av det för att vi är långsiktiga ägare, vi har ingen exit-strategi. Vi förvärvar för alltid så då måste det finnas framtid" - Respondent D

Vid varje förvärvsprocess genomförs en due diligence-process vilket inkluderar frågor gällande bolaget, dess marknad, tillväxt och hållbarhetsaspekter. Numera har ny praxis införts på Addtech med en specifik ESG-sektion, environmental social and governance, i due diligence-processen av ett potentiellt förvärv (se bilaga 3). Det medför att frågor ställs och företaget granskas utifrån deras miljöpåverkan, hänsyn till sociala faktorer och standarder för att driva företaget vilket exempelvis kan handla om anti-korruption.

Vid nya genomförda förvärv sker en integrering av Addtechs värderingar och krav. Till en början genomförs en introduktionskurs för samtliga nyförvärvade bolag som kallas för företagsvärdering och filosofi där hållbarhet är en central del (Respondent C). Hållbarhetsdimensionen av kursen består exempelvis av en genomgång kring uppförandekoden på intern nivå samt hos leverantörer. Vidare förmedlas hur bolagen kommer rapportera och utvärderas inom hållbarhet. Enligt Respondent C har mindre bolag sällan utformade strukturer gällande rapportering och har därmed behov av att få en ökad förståelse för vilken och varför vissa data efterfrågas. Även en allmän introduktion till Addtechs syn på hållbarhet och deras värderingar förmedlas i kursen.

“Vi har några nyförvärv under året och då har vi suttit ner med dem när vi gjort utvecklingsplanen och då kommer den här verktygslådan igen med vilka mål ska vi sätta inom hållbarhet i ett nyförvärvat bolag.” - Respondent B

Senare i processen förklarar Respondent B hur utvecklingsplaner utförs med de nya bolagen där Addtechs hållbarhetsverktyg tillämpas. Detta inkluderar code of conduct som gäller både för medarbetare och för leverantörer, även ned på nivån för underleverantörer för att kontrollera om det eventuellt kan finnas miljömässiga svårigheter som behöver förstärkas. De hållbarhetsmål som dotterbolagen ärver från Addtech implementeras även i denna fas.

“V*i vill att förvärv ska fortsätta driva på sin verksamhet som självständigt som entreprenörer, vårt jobb är att få de själva att förstå varför det är viktigt med hållbarhet och vilken affärsnytta det bidrar till”* - Respondent A

Addtechs roll ligger främst i att bidra med kompetens och verktyg för att underlätta och driva på utveckling i rätt riktning, exempelvis genom användning av utvecklingsplaner och scorecards. Vad som även beskrivs som viktigt är att bibehålla entreprenörskapen i bolagen för att främja den decentraliserade organisationsstrukturen (Respondent B).

5. Analys

Följande kapitel ämnar att djupare analysera empirin som presenterats i kapitel fyra. Analysen syftar till att hitta mönster i empirin i jämförelse med tidigare forskning och identifiera kontrollsystem samt tillhörande styrverktyg utifrån studiens analysmodell. Först görs en analys av fallföretagets förvaltningsarbete för att sedan följa upp med förvärvsprocessen. Slutligen förmedlas en analys med tillhörande grafisk tabell av kontrollsystemens förekomst i fallföretagets förvaltningsarbete och förvärvsprocess samt vilka skillnader som funnits. De tre avsnitten behandlar varsin av studiens tre forskningsfrågor.

5.1 SMCS i förvaltningsarbetet

5.1.1 Administrativ kontroll

I Addtechs förvaltningsarbete framstår det tydligt hur decentraliserat det operativa arbetet är samt hur ansvarsfördelningen ser ut. Empirin visar på hur koncernledningen försöker arbeta möjliggörande mot dotterbolagen och vill framhäva deras egna entreprenörskap och affärsmannaskap. Samtliga intervjuer indikerar starkt på att Addtech tagit stora steg i deras hållbarhetsarbete samt deras syn på hållbarhet gentemot finansiella resultat. Flera intervjuer utvecklade resonemanget genom att koppla deras förbättrade hållbarhetsarbete till införandet av en hållbarhetsavdelning. Detta ligger helt i linje med tidigare studier och är ett exempel på det administrativa styrverktyget organisationsstruktur och design som ämnar att styra anställdas beteende mot hållbarhet (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017; Riccaboni & Leone 2009). Eftersom datainsamlingen enbart är baserad på moderbolagets anställda är det främst där en stor förbättring i de anställdas beteende kan mätas. Intervjuerna indikerar dock att arbetet och värderingarna inom hållbarhet har påverkats positivt även för dotterbolagens anställda. Vidare påvisar empirin det omfattande arbete som hållbarhetsavdelningen utför inom hela koncernen genom utbildningar, kurser och webbinarium inom hållbarhet. Utbildning kan klassas som ett administrativt styrverktyg då det ämnar öka förståelsen för uppsatta policys, procedurer och arbetssätt (Malmi & Brown 2008). Vidare utgör det en rekommenderad strategi för att styra anställdas beteende (Holton, Glass & Price 2010). Addtechs relativt nya train-the-trainer-koncept är en utveckling av utbildningen inom hållbarhet och kan användas för att organiskt sprida medvetenhet kring hållbarhetsarbete samt decentralisera ansvaret inom hållbarhetsstyrningen. Med en relativt liten hållbarhetsavdelning i nuläget finns det definitivt stora fördelar med en sådan decentralisering, vilket därför verkar vara ett effektivt verktyg med tanke på Addtechs decentraliserade företagskultur.

Det är tydligt att Addtech använder sig av flera administrativa kontroller i förvaltningsarbetet. Införandet av hållbarhetsavdelningen innebär att organisationsstruktur och design inom administrativ kontroll förekommer. Vidare är Addtechs utbildningar centrala i förvaltningsarbetet och ämnar öka förståelse för bland annat policys och procedurer. Dock

återfinns inte policys och procedurer i någon högre grad. Sammanfattningsvis återfinns stöd för organisationsstruktur och design samt träning och utbildning inom administrativ kontroll. Med grund i dess starka förekomst, samt utbildningarnas mål att öka förståelsen för policys och procedurer, kan vi konstatera en stark förekomst av administrativa kontrollsystem existerar i Addtechs förvaltningsarbete.

5.1.2 Planeringskontroll

Addtechs långsiktiga planeringskontroll bygger på uppsatta hållbarhetsmål grundade i FNs globala mål med slutdatum 2030. Hållbarhetsmålen är uppdelade i kategorierna miljömål, sociala och ekonomiska mål för att omfatta samtliga delar av företagets syn på hållbarhet. Empirin visar hur en del av målen är nästintill visionära men bidrar med symbolvärde för hur viktigt en hållbar förändring anses vara. Några av svårigheterna med målen beskrivs som gemensamma för branschen, exempelvis att reducera transporter i leverantörsledet. Symbolvärdet lyfts dock för att tydligare kommunicera en vision av hur Addtech ser på hållbarhet både gentemot dotterbolag, anställda, kunder, aktieägare och leverantörer. Att använda mål för att klargöra vad som förväntas av anställda samt betona vikten av vissa områden finner stöd i Malmi och Browns (2008) teori inom planeringskontroll.

Genom empirin framgår det hur hårt hållbarhetsmålen är kopplade till Addtechs strategi att arbeta hållbart för att utvecklas vilket enligt Malmi & Brown (2008) är exakt vad långsiktig planeringskontroll bidrar med. Långsiktiga hållbarhetsmål är enligt tidigare studier vanligt förekommande med grund i det omfattande arbetet som krävs för att uppnå en förändring (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Vidare betonar samma studie vikten av att överföra långsiktig planering till kortsiktiga handlingsplaner. Detta ligger i linje med Addtechs styrning där empirin insinuerar att företaget förstått vikten av att bryta ned långsiktiga mål till kortsiktiga handlingsplaner och målsättningar på årsbasis. Ytterligare anledning till varför planeringskontroll är vitalt för Addtech är deras decentraliserade organisation där målen kommuniceras till dotterbolagen som sköter samtliga aktiviteter och den operativa verksamheten i sig. Därmed framgår det tydligt att Addtech tillämpar målstyrning snarare än aktivitetsstyrning där det kommuniceras exakt vad som ska göras och på vilket sätt. Istället etableras tydliga mål på kort och lång sikt med tillhörande uppföljning och utvärdering för att styra samtliga dotterbolags hållbarhetsarbete.

Empirin visar dessvärre inte hur väl dotterbolagens anställda känner till hållbarhetsmålen, dock framgår det tydligt hur väl medvetna samtliga intervjuade i moderbolaget är om målen och deras utformning. Faktumet att dotterbolagen efter förvärv ärver hållbarhetsmålen från Addtech poängteras flertalet gånger i empirin. Detta utgör ytterligare en del av planeringskontroll genom att försöka uppnå målkongruens inom varje del av koncernen och deras hållbarhetsarbete (Flamholtz, Das & Tsui 1985).

Addtechs kortsiktiga planering tillämpas främst på årsbasis genom en ny uppsättning mål för kommande räkenskapsår. Samtliga kortsiktiga mål är baserade och kalkylerade mot de 2030-målen. Empirin visar även på hur delmål ska uppnås till år 2025, även dessa mål är

baserade på 2030-målen. Det framstår alltså tydligt att Addtech arbetar väldigt aktivt med planeringskontroll och målstyrning där hållbarhetsmål på kort, medel och lång sikt återfinns genomgående i koncernens hållbarhetsarbete. Vikten av att arbeta med målstyrning betonas även som viktigt med grund i den decentraliserade organisationsstrukturen. Addtech kan bistå med stöd för dotterbolagen i deras handlingsplaner och hållbarhetsarbete vid behov men det operativa hållbarhetsarbetet sköts relativt självständigt av dotterbolagen. Med grund i Addtechs användning av planeringskontroll på både kort och lång sikt kan studien konstatera att planeringskontroll förekommer starkt i förvaltningsarbetet.

5.1.3 Cybernetisk kontroll

Cybernetisk kontroll utgör en central del inom förvaltningsprocessen av Addtechs hållbarhetsarbete, vilket ligger i linje med tidigare forskning som påstår att cybernetiska kontroller är de vanligaste kontrollsystemen att använda (Lueg & Radlach 2015). Olika typer av mått används frekvent i flera delar av Addtechs hållbarhetsstyrning, exempelvis i hållbarhetsmålen där både hybrid-mått och icke finansiella mått tillämpas. Ett icke finansiellt mått som används är andel kvinnor på ledande positioner vilket är direkt kopplat till företagets uppsatta hållbarhetsmål. Addtechs användning av koldioxidintensitet per msek i omsättning är ett hybrid-mått som även det kopplas till företagets långsiktiga mål, det tar alltså både finansiella och icke-finansiella aspekter i beaktning. Företaget uppvisar även finansiella mått i sin cybernetiska styrning, detta tillämpas genom deras mätning över hur stor del av företagets affärer som kan klassificeras hållbara. Måttet anses finansiellt i det avseende att granska hur stor del av Addtechs omsättning som är av hållbar karaktär. Tidigare studier inom ämnet betonar vikten av att inte använda klassiska finansiella mått inom cybernetisk kontroll när en omställning mot hållbarhet ska genomföras (Rosanas & Velilla 2005). I enlighet med det verkar det också som att företaget konstruerat nya mått och kontroller för att lyckas med deras arbete med en mer utarbetad hållbarhetsstyrning.

Att kombinera cybernetisk kontroll med uppsatta mål i form av planeringskontroll är ett fenomen som stämmer överens med tidigare forskning som funnit att cybernetiska kontroller fungerar bäst i kombination med andra typer av kontrollsystem (Ball & Milne 2005; Garrety 2008; Rosanas & Velilla 2005). Vidare hävdar Morsing & Oswald (2009) att cybernetisk kontroll är mest effektiv i kombination med planeringskontroll, vilket ligger i linje med Addtechs hållbarhetsstyrning. Detta då den cybernetiska kontrollen är hårt kopplad till planeringskontrollen och används för att genomföra utvärdering av företagets prestation och jämföra dessa mot de uppsatta hållbarhetsmålen.

För att tillämpa uppföljning och utvärdering av koncernens hållbarhetsarbete tillämpas flertalet cybernetiska kontroller. Dessa tar form genom exempelvis scorecards som används för såväl hela koncernen som enskilda företag eller avdelningar. Dessa scorecards tar in både finansiella, icke finansiella och hybrid-mått för att skapa en övergripande bild över koncernens prestation i olika avseenden. Scorecardsen används årligen för utvärdering, uppföljning och rapportering. Hållbarhetsdimensionen av scorecardsen utgår från Addtechs uppsatta mål inom hållbarhet vilket även det tyder på en stark samverkan mellan cybernetisk

kontroll och planeringskontroll. Empirin stärker även tesen hur scorecards och cybernetisk kontroll används för att kartlägga hur företaget presterat inom hållbarhet, hur långt de är från sina mål samt möjliggör en mer detaljerad vy över vilka delar av verksamheten som står inför störst utmaningar. Detta genom att bryta ned varje mått i mindre beståndsdelar för att skapa en tydligare bild av hållbarhetsarbetet (se bilaga 2). Empirin betonar även vikten av att inte särskilja på budgeten för hållbarhetsarbetet och resterande verksamhet vilket tyder på en hög integration av hållbarhet i det cybernetiska kontrollsystemet samt att budgetering som styrverktyg implicit förekommer.

Olika typer av mått är också centralt i Addtechs hållbarhetsrapportering både som koncern och för enskilda dotterbolag. Hållbarhetsrapporteringen ger ett resultat på hela koncernens prestation inom hållbarhet. Generellt bidrar alltså cybernetiska kontroller till att kvantifiera hållbarhetsarbetet och utvärdera hur både dotterbolag och moderbolaget presterar, vilket är värdefullt för ett företag med Addtechs koncernstruktur.

Sammanfattningsvis återfinns flertalet cybernetiska kontroller i Addtechs förvaltningsarbete. Nämnda kontroller har även reformerats i enlighet med företagets uppsatta hållbarhetsmål för att mer effektivt kunna kvantifiera koncernens data samt utvärdera dess miljöpåverkan. Baserat på analysmodellen finner studien stöd för användningen av finansiella mått, icke finansiella mått, hybrid-mått och budget. Därmed kan det konstateras en stark förekomst av cybernetisk kontroll i förvaltningsarbetet.

5.1.4 Kulturell kontroll

Addtechs tillämpar i viss mån samtliga kulturella styrsystem i hållbarhetsstyrningen. Till en början identifierades tydliga värderingar kring företagets syn på hållbarhet. I Addtechs förvaltningsarbete anses hållbarhetsarbetet vara ett måste både från en strategisk synpunkt och personlig individnivå. Då hela koncernen har gemensamma hållbarhetsmål är det av hög vikt att uppnå likartade värderingar ända ner i de decentraliserade dotterbolagen. Vikten av Addtechs kultur och värderingar speglas även i företagets rekryteringsprocess då ledande chefspositioner tillsats av tidigare anställda i dotterbolagen vid flera tillfällen. Denna strategi finner likhet i Malmi & Browns (2008) resonemang kring hur kulturell kontroll kan användas genom att värderingar används vid selektering i rekryteringsprocesser.

Svårigheterna vid integrering av kontrollsystem i förvärvade företag med existerande MCS återfinns i tidigare studier (Yazdifar et al. 2008). Där lyfts kultur och den kulturella styrningen som ett av de främsta verktygen för att reducera barriärer och skillnader mellan moder- och dotterbolag. I Addtechs verksamhet finns likheter med detta resonemang där hållbarhetskultur, främst genom värderingar, successivt kommuniceras genom formella kontroller efter ett förvärv genomförts. Genom värderingarna kan större förståelse för vikten av hållbarhet samt de formella kontrollerna skapas. Skulle ett hypotetiskt scenario målas upp mellan två dotterbolag, ett där dotterbolagets anställda inte prioriterar eller förstår vikten av hållbarhet och ett där de gör det. Ponera sedan att en implementering av hållbarhetsmål och hållbarhetsmått kommer från moderbolaget, med största sannolikhet skulle det finnas en

större inneboende vilja att uppfylla dessa i företaget där hållbarhetskulturen är starkare. Empirin indikerar även att Addtech är väl medvetna om vikten av hållbarhetskultur och att styra med hjälp av den då det i deras stora verksamhet finns en stor mångfald av företag, arbetssätt, kulturer och människor. Vidare använder Addtech vad i empirin framkom som lobbyism där ett omfattande arbete pågår från hållbarhetsavdelningen gentemot dotterbolagen vad gäller påtryckningar och undervisning kring vikten av hållbarhet. Empirin visade även hur arbetet kan ske genom användning av kunder då hållbarhet är yttersta vikt för dessa och därmed bolagets finansiella prestation.

Symboliska kontroller är tills viss del förekommande för att visuellt synliggöra Addtechs hållbarhetsstyrning. Även om inte några direkta symboler likt en grön kontorsbyggnad har funnit återfinns många rutiner och procedurer som bär högt symbolvärde. Dessa används mot dotterbolagens kunder och investerare genom hållbarhetsredovisning, scorecards samt hållbarhetsmål och initiativ på Addtechs hemsida. Anledningen till att symbolerna visualiseras uppges bero både på krav och efterfrågan från kunder och investerare men även då hållbarhet värderas högt av de anställda.

Slutligen förekommer även klanstyrning till viss del, då planering för hållbarhetsarbetet och fokusområden anpassas utifrån varje dotterbolags förutsättningar. Exempelvis riktar ett tillverkande bolag fokuset mot att minska utsläppen vid tillverkningsprocessen medan ett annat bolag med fokuserar hur långa transportsträckor kan utföras effektivare. Därmed utformas utvecklingsplaner för varje dotterbolag beroende på lokala förutsättningar och prioriteringar vilket till viss del går att klassa som klanstyrning.

Det finns tydliga mönster hur exempelvis Addtechs administrativa kontroller i form av utbildningar bidrar med att stärka hållbarhetsvärderingarna. Samtidigt bidrar hållbarhetsvärderingarna med större förståelse för planeringskontroller och cybernetisk styrning i form av uppsatta mål och dess utvärdering. Det framgår därmed tydligt hur den kulturell kontroll , främst värderingar, förekommer starkt i förvaltningsarbetet och används för att hållbarhet ska genomsyra Addtechs verksamhet både i moder- och dotterbolag. Eftersom värderingar är det största applicerbara styrverktyget inom hållbarhetsstyrning samt en viss förekomst av resterande två finner studien en stark förekomst av kulturell kontroll i Addtechs förvaltningsarbete.

5.1.5 Belöning och kompensation

Idag är belöning och kompensation inte en del av Addtechs hållbarhetsstyrning, vilket går i linje med tidigare forskning som menar att dessa kontroller används sparsamt kopplat till hållbarhet (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017; Lueg & Radlach 2015). Följaktligen är det också ett kontrollsystem vars effekter på hållbarhet är mindre utforskade. Som tidigare nämnt i empirin är ett belöningssystem kopplat till hållbarhetsarbete något företaget planerar att införa. Generellt är respondenterna positiva till detta, det skulle framförallt bidra med ett symbolvärde mot dotterbolagen och kan möjligtvis föranleda en beteendeförändring för den andel anställda som idag inte prioriterar hållbarhet.

En viktig faktor för en bra hållbarhetsprestation är de anställdas inre motivation. En belöning tenderar att påverka den yttre motivationen positivt, en konsekvens kan dock vara att den inre motivationen påverkas negativt vilket innebär att en belöning kan vara kontraproduktiv (Hartmann et al. 2021). Belöningar kopplade till hållbarhet kan även reducera fokuset på de finansiella målen (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Därför är det viktigt att Addtech utformar kommande hållbarhetsbelöningar med noggrannhet. Rent hypotetiskt kan utformningen av belöningar riktas mot både dotterbolag och chefer på moderbolaget. Att införa en belöning mot en enhetschef eller affärsområdeschef i moderbolaget skulle exempelvis kunna ha en önskvärd effekt att dessa motiverar dotterbolagen som de ansvarar över att arbeta hållbart. En effekt av att införa en belöning riktat mot dotterbolagen är ett starkt symbolvärde för Addtechs syn på hållbarhet, alternativt ett starkare incitament till att prioritera hållbarhet i den operativa delen av verksamheten.

Sammanfattningsvis är det intressant att Addtech planerar att införa belöningar baserat på hållbarhetsarbete, något som inte alls finns idag och är relativt ovanligt baserat på tidigare studier (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017; Lueg & Radlach 2015). Baserat på analysmodellen finner studien stöd för att ett belöningssystem i nuläge inte förekommer, dock är det planerade införandet av systemet värt att ta i beaktning. Därför finner studien att ett belöningssystem är förekommande i Addtechs förvaltningsarbete.

5.2 SMCS i förvärvsprocessen

5.2.1 Administrativ kontroll

I Addtechs förvärvsprocess är hållbarhetsavdelningen inte direkt inblandad mer än att bidra med expertis när hållbarhetsfrågor uppstår. Däremot visar empirin hur hållbarhetsarbetet både från hållbarhetsavdelningen och Addtech stegrats senaste åren och hur det syns genom att nya förvärvsrutiner införts senaste åren. Exempel på detta är den utökade due diligence-processen som numera inkluderar hållbarhetsfrågor vid nya förvärv.

Vidare är Addtechs förvärvsrutiner gällande code of conduct en annan rutin för att säkerställa att samtliga nya bolag följer Addtechs krav inom hållbarhet. För att kunna säkerställa en hållbar leverantörskedja genom hela koncernen används även en code of conduct för dotterbolagens leverantörer. Att säkerställa hållbarhetsarbetet för leverantörskedjan är administrativ kontroll som sedermera integrerats med företagets hållbarhetsmål där 80% av koncernens leverantörer ska vara utvärderade efter företagets code of conduct. Tillämpningen av code of conduct för anställda är enligt tidigare studier vanligt förekommande i företag som ämnar att arbeta hållbart (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Dock har inte tidigare studier identifierat code of conduct mot hela leverantörskedjor vilket möjligen beror på Addtechs koncernstruktur och decentraliserade verksamhet i kombination med deras stora mängd leverantörer. Fler studier inom SMCS mot förvärvande företag skulle behöva göras för att redogöra exakt hur vanligt förekommande denna typ av administrativ kontroll är mot hela leverantörskedjor.

Empirin visar även på hur Addtechs hållbarhetsavdelning kan bistå med expertis rörande hållbarhetsfrågor i förvärvsprocessen. Detta verkar enligt empirin ligga helt i linje med hur Addtech vill arbeta såväl horisontellt som vertikalt genom organisationen. Att använda hållbarhetsavdelningens kompetenser vid förvärv kan bidra med att styra företagets arbete kring hållbarhet. Vidare kan det säkerställa att varje potentiellt förvärv har åtminstone en möjlighet att uppnå Addtechs hållbarhetsmål. Detta är en indikation på en förändring i företagets ledningsstruktur vilket utgör ett av styrverktygen inom administrativ kontroll. Sammanfattningsvis kan främst policys och procedurer men även ledningsstruktur identifieras i företagets förvärvsprocess vilket tyder på en stark förekomst av administrativ kontroll.

5.2.2 Planeringskontroll

Addtechs arbete med planeringskontroll inom förvärvsprocessen skiljer sig vid varje förvärv. Eftersom varje förvärvsprocess men även varje företag är unika finns inga systematiska planeringskontroller vid varje förvärv. Därav finns det inga konkreta planeringskontroller i de tidiga stadierna av förvärvsprocessen. Processen bygger istället på investeringsstrategin som baseras på att identifiera företag som genom sin hållbara affärsidé har en möjlighet att nå Addtechs långsiktiga mål. Att genomföra ett förvärv av ett icke hållbart företag försvårar för koncernen att nå sina hållbarhetsmål samt går emot företagets värderingar och affärsstrategi. Det är viktigt att Addtechs potentiella förvärv har möjlighet att arbeta i linje med företagets långsiktiga hållbarhetsmål, därför faller det naturligt att en del företag selekteras bort och inte förvärvas av hållbarhetsskäl. Därmed kan tendenser av långsiktig planeringskontroll identifieras vilket trots allt innebär att kontrollsystemet är förekommande.

Det är i integrationsprocessen planeringskontroller introduceras och det nyförvärvade företaget ärver Addtechs långsiktiga mål. Senare arbetas kortsiktiga mål fram genom handlingsplaner baserat på de långsiktiga målen och dotterbolagens nuvarande hållbarhetsarbete. Genom detta hoppas Addtech att förvärven ska förstå och ta till sig målen för att framöver kunna uppnå målkongruens.

Sammanfattningsvis saknas konkreta planeringskontroller i de tidiga stadierna av förvärvet, det är istället den generella investeringsstrategin av hållbara bolag som står i fokus. Vad som dock framgår vid identifieringen och selekteringen av potentiella förvärv är de rutiner som finns vars mål är att underlätta planeringskontrollerna efter förvärvet genomförts. Senare i integrationsprocessen uppkommer till viss del planeringskontroll där kort- och långsiktiga hållbarhetsmål introduceras. Därför anser studien att planeringskontroll i förvärvsprocessen är förekommande.

5.2.3 Cybernetisk kontroll

I Addtechs förvärvsprocess visar empirin en restriktiv syn gällande addering av flertalet systematiska kontroller, riktlinjer och rutiner. Den cybernetiska styrningen hittas i låg utsträckning vid nya förvärv och företaget undviker att ingående mäta nyckeltal av hållbar

karaktär. Istället prioriteras översiktliga frågor kring företagets hållbarhetsarbete i tidigare nämnda due-diligence processen. I ESG-sektionen av due-diligence processen används dock inga finansiella, icke-finansiella eller hybrid-mått. Endast frågor gällande företagens arbete inom de olika dimensionerna av hållbarhet ställs för att skapa en översiktlig bild över företagets hållbarhetsprestation. Det är först senare i integrationsprocessen som någonting likt cybernetisk styrning kan identifieras. Detta sker genom en introduktion till dotterbolagen hur rapportering och utvärdering av nyckeltal fungerar, vilket även bidrar med ett symboliskt värde för dotterbolagen kring hållbarhetens vikt för Addtech. Trots detta finner inte studien tillräckligt med stöd för att det rör sig om cybernetisk kontroll, snarare handlar det om en introduktion till vad som senare i förvaltningsarbetet kan klassas som cybernetisk kontroll.

Det framgår tydligt hur den cybernetiska styrningen är betydligt centralare i förvaltningsarbetet än i förvärvsprocessen samt att Addtech har gjort ett medvetet val att inte centrera förvärvsprocessen kring cybernetisk styrning inom hållbarhetsdimensionen. Huruvida det beror på exempelvis svårigheter i mätning av hållbarhetspåverkan eller de många olika hållbarhetsmått som används världen över framgår inte av empirin. Rent hypotetiskt bör cybernetisk styrning kunna tillämpas i högre utsträckning för att enklare kvantifiera och utvärdera potentiella förvärvs hållbarhetsarbete, vilket gör valet att inte tillämpa det högst intressant. Studien finner därmed utifrån analysmodellen att cybernetisk kontroll inte förekommer i förvärvsprocessen.

5.2.4 Kulturell kontroll

Addtechs värderingar inom hållbarhet uppges ha blivit av större betydelse under de senaste åren vilket präglar företaget förvärvsstrategi. Kultur är en central aspekt vid nya potentiella förvärv då Addtech söker efter bolag med en likartad organisationskultur. Detta gör att de interna värderingarna gällande hållbarhet lättare kan integreras till det förvärvade företaget. Då organisationskulturen är decentraliserad är målet att bolagen fortsätter driva företaget självständigt. Fokuset för de kulturella kontrollerna är därmed att få nyförvärvade bolag att förstå varför hållbarhetsarbetet är viktigt och varför de ska ha ett integrerat hållbarhetsarbete. Att styra beteende och värderingar genom exempelvis integrationsprocessen och introduktionskurser inom hållbarhet överensstämmer med tidigare studiers slutsatser angående kulturella kontroller (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Författarna menar att informella kontroller användes för att styra beteende och värderingar, samt för att bilda acceptans eller förståelse för övriga formella kontroller.

Genom Addtechs arbete med att identifiera företag vars kultur passar Addtechs egna, såväl inom hållbarhet som organisationskultur generellt, förstärks förekomsten av hållbarhetsvärderingar i förvärvsprocessen. Vidare är Addtech tydliga med att företag med en icke-hållbar affärsidé eller verksamhet inte förvärvas vilket även indikerar på att både affärsidé samt hållbarhetsvärderingar spelar stor roll vid ett potentiellt förvärv. Slutligen är företagets medvetenhet kring vikten av rätt värderingar viktig enligt Addtech för en smidig integration av företaget till det existerande hållbarhetsarbetet inom koncernen.

Addtechs ESG-sektion inom due diligence-processen kan till viss del tolkas som en symbol inom hållbarhet. Då företaget genomför en besiktning av varje potentiellt förvärv gällande hållbarhetsaspekter bidrar det med en symbolik att Addtech värderar hållbarhetsvärderingar och krav högt. Vid genomförda förvärv upprättas även code of conduct för det förvärvade bolagets anställda, leverantörer vilket ytterligare kan tolkas som en symbol inom hållbarhet mot det förvärvade bolaget.

Studien finner ingen förekomst av klankontroller inom Addtechs förvärvsprocess. Varför det inte funnits kan bero på avsaknaden av subkulturer eller mindre grupper i det förvärvade företag vid en förvärvsprocess. Styrverktyget utifrån teorin känns därför inte fullt applicerbar på ett företagsförvärv då det primära fokuset från Addtech ligger på det förvärvade företaget som en enhet.

Sammanfattningsvis är kulturella kontroller starkt förekommande inom Addtechs hållbarhetsstyrning. Likt förekomsten av kulturell kontroll i förvaltningsarbetet är det även i förvärvsprocessen främst kulturella värderingar som prioriteras. Värderingarna uppges påverka Addtechs val av vilka förvärv som bör genomföras vilket överensstämmer med Malmi och Browns (2008) syn på värderingars påverkan över beslutsfattande. Utöver detta uppges Addtechs hållbarhetsvärderingar ligga till grund för att skapa förståelse för resterande formella kontroller inom hållbarhetsstyrningen. Med grund i den starka förekomsten av värderingar och en viss förekomst av kulturella symboler inom hållbarhet konstaterar studien att kulturell kontroll är starkt förekommande i Addtechs förvärvsprocess.

5.2.5 Belöning och kompensation

I Addtechs förvärvsprocess finner studien inget etablerat belönings- eller kompensationssystem kopplat till hållbarhet. Detta får anses logiskt med grund i tidigare forskning (Lueg & Radlach 2015; Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017) samt de svårigheter som bör finnas med kompensationssystem i en förvärvsprocess. Malmi & Brown (2008) baserar belöningssystemets funktion på att uppmuntra prestation och uppfyllelse av uppsatta mål. Därför bör belöningssystemets funktion och effektivitet vara betydligt bättre vid förvaltning än vid förvärv. Med grund i den låga grad av cybernetisk kontroll inom hållbarhet som tillämpas vid förvärv finns heller ingen detaljerad insyn i det förvärvade bolagets hållbarhetsprestation. Skulle ett fast belöningssystem användas och ett förvärv göras av ett företag med exempelvis inga behov av transporter i sin verksamhet skulle tekniskt sett hållbarhetsmålet redan vid förvärvstillfället kunna vara uppnått. Följaktligen är det svårt med belöningssystem i förvärvsprocessen då dess grundliga funktion försvinner, samt att en mer omfattande granskning av det förvärvade företagets hållbarhetsprestation skulle behöva göras. Sammanfattningsvis kan studien konstatera att belönings- och kompensationssystem inte förekommer alls kopplat till hållbarhet i förvärvsprocessen.

5.3. Sammanställning av analys

Med avseende att åskådliggöra studiens resultat har tidigare nämnda tabell använts (se tabell 3). I förvärvsprocessen illustrerar tabellen att administrativ och kulturell kontroll utgör de enda starkt förekommande kontrollsystemen, planeringskontroll förekommer medan cybernetisk kontroll och belöningssystem inte förekommer. I Addtechs förvaltningsarbete tydliggörs det att hållbarhetsstyrningen är mer omfattande där samtliga kontrollsystem utöver belöningssystem är starkt förekommande. Nämnvärt är även att belöningssystem är på väg att införas inom en snar framtid, vilket i så fall innebär att samtliga kontrollsystem är starkt förekommande i förvaltningsarbetet. Vidare är det av intresse att se vilka kontrollsystem som är starkt förekommande i både förvärvsprocessen och förvaltningsarbetet. Detta för att åskådliggöra vad som är mest frekvent tillämpat och Addtechs prioritet i deras hållbarhetsstyrning. Studien finner administrativ och kulturell kontroll starkt förekommande i både Addtechs förvaltningsarbete samt förvärvsprocess. Därmed utgör dessa kontrollsystem grunden i företagets övergripande hållbarhetsstyrning av koncernen.

Tabell 3. Aggregerad summering av kontrollsystemens förekomst.

Kontroll-system	Administrativ kontroll	Planerings-kontroll	Cybernetisk kontroll	Kulturell kontroll	Belöning och kompensation
Förvärv	Starkt förekommande	Förekommande	Förekommer inte	Starkt förekommande	Förekommer inte
Förvaltning	Starkt förekommande	Starkt förekommande	Starkt förekommande	Starkt förekommande	Förekommande

Vad studien även finner intressant är hur kontrollsystemens styrverktyg inte är identiskt tillämpade i både förvaltningsarbetet och förvärvsprocessen. Exempelvis administrativ kontroll där styrverktygen organisationsstruktur samt utbildning och träning är starkt förekommande i förvaltningsarbetet, medan ledningsstruktur samt policys och procedurer är starkt förekommande i förvärvsprocessen. Detta tyder på en stor skillnad mellan förvaltningsarbete och förvärvsprocessen samt vilka krav det ställer på att förvärvande företag noggrant konstruerar styrverktyg för hållbarhetsstyrning i båda delar av dess verksamhet.

Analysen finner även grund för en högre teoretisk relevans vid granskning av företagets förvaltningsarbete än i en förvärvsprocess. Med anledning av teorins utformning och tidigare forskningsområden, som främst riktats mot styrning av anställda och existerande företag, anses det ändå rimligt. Exempelvis hur ett belöningssystems grundläggande funktion blir svår att tillgodose i en förvärvsprocess, dessutom kan det vara väldigt svårt att utforma. Jämfört

med hur belöningssystem i företags förvaltningsarbete kan användas för att tydligare uppnå målkongruens och öka motivationen i koncernens dotterbolag. Därför finner studien att vissa teoretiska begränsningar finns vid tillämpning av Malmi & Browns (2008) ramverk vid företagsförvärv.

6. Slutsats

Följande kapitel inleds med en redogörelse av studiens syfte samt huruvida forskningsfrågorna besvarats. Detta följs av en redogörelse över huruvida studiens syfte uppfyllts. Avslutningsvis förmedlas studiens bidrag och förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsats

Studiens syfte var att undersöka hur designen av hållbarhetsstyrningen ser ut inom både en förvärvsprocess och i förvaltningsarbete av dotterbolag. För att göra detta valde studien att undersöka ett förvärvande koncernföretag. Analysen utgår från vidareutvecklingen av Malmi & Browns (2008) ramverk inom MCS i form av SMCS för att tydligare inkapsla de olika kontrollsystemen inom hållbarhetsstyrning. Baserat på tidigare analys följer nu svar på huruvida studiens forskningsfrågor besvarats.

För att besvara den första forskningsfrågan kring företagets förvaltningsarbete fann studien att omfattande kontrollsystem tillämpas för att rikta hållbarhetsstyrningen mot dotterbolagen. Studien fann starkt förekommande kontrollsystem inom planeringskontroll, administrativ kontroll, cybernetisk kontroll och kulturell kontroll. Belönings- och kompensationssystem saknas i nuläget men kommer att införas inom en snar framtid och bedöms därför som förekommande. Utöver att kontrollsystemen är starkt förekommande framgår det tydligt att de är noggrant konstruerade och planerade för bästa möjliga resultat. Ett skäl till detta är Addtechs starkt decentraliserade organisationsstruktur där de inom hållbarhet tillämpar målstyrning, uppföljning och utvärdering istället för detaljstyrning av verksamheten. Genom hållbarhetskultur och kulturell kontroll skapas även en större förståelse för de formella kontrollsystemen. Det framgår även tydligt hur kontrollsystemen sällan är fristående utan fungerar i symbios med varandra för att på ett övergripande plan utöva hållbarhetsstyrning i förvaltningsarbetet. De tydligaste kopplingarna mellan kontrollsystemen är cybernetisk kontroll med planeringskontroll och administrativ kontroll med kulturell kontroll vilket även ligger i linje med tidigare studier (Lueg & Radlach 2015).

Studiens andra forskningsfråga baseras på hur hållbarhetsstyrningen är utformad för Addtechs förvärvsprocess. Resultatet visar en stark förekomst av administrativ och kulturell kontroll med viss förekomst av planeringskontroll. Det framgår det tydligt att hållbarhetsstyrningens kärna inom förvärvsprocessen ligger i investeringsstrategin som baseras på vilka företag man ur ett hållbarhetsperspektiv väljer att förvärva eller inte förvärva. Detta grundas främst i hur det potentiella förvärvade företagets kultur skulle fungera med Addtechs egna, huruvida deras verksamhet har en möjlighet att uppnå Addtechs långsiktiga hållbarhetsmål samt om företagets affärsidé är att betrakta som hållbar. I förvärvsprocessens due-diligence tillämpas även hållbarhetsrutiner och policys för att etablera riktlinjer för vad som är ett försvarbart beteende. Cybernetisk kontroll samt

belönings- och kompensationssystem förekommer inte alls. Vad denna studie finner extra intressant är avsaknaden av cybernetisk kontroll inom hållbarhet. Vid användning av cybernetisk kontroll hade Addtech enklare kunnat kvantifiera och utvärdera företagets tidigare arbete och prestation inom hållbarhet före förvärvet genomförts. Ur ett praktiskt perspektiv framgår det hur främst belöning och kompensation baserat på MCS är svårt att applicera på en förvärvsprocess. Belöningssystemets funktion är lämpligare i förvaltningsarbete eller mot existerande anställda. Svårigheter kan även uppstå att utforma ett adekvat belöningssystem utan en större insyn och mätning av det potentiella förvärvets tidigare prestation inom hållbarhet.

Studiens tredje forskningsfråga baserades på skillnader i kontrollsystemens utformning i förvärvsprocessen respektive förvaltningsarbetet. Studien fann administrativ och kulturell kontroll starkt förekommande i båda delarna av verksamheten och därför anses dessa kontrollsystem vara grundläggande för Addtechs hållbarhetsstyrning. Vidare var planeringskontroll starkt förekommande i förvaltningsarbetet respektive förekommande i förvärvsprocessen. Cybernetisk kontroll visade sig skilja markant då det var starkt förekommande i förvaltningsarbetet medan det inte alls förekom i förvärvsprocessen. Slutligen var belönings- och kompensationssystem förekommande i förvaltningsarbetet med avseende att införa det inom en snar framtid, medan det inte förekom alls i förvärvsprocessen. Studien fann dock hur kontrollsystemens styrverktyg inte tillämpas likadant i förvaltningsarbetet kontra förvärvsprocessen. Även om ett specifikt kontrollsystem förekom i samma grad kunde styrverktygens användning skilja sig åt. Detta indikerar på hur hållbarhetsstyrningens utformning kräver hög anpassningsförmåga beroende på om det handlar om förvärv eller förvaltningsarbete.

Sammanfattningsvis anses studiens syfte vara uppfyllt med avseende att den framgångsrikt undersökt och funnit svar kring både förekomsten av hållbarhetsstyrning i en förvärvsprocess och i förvaltningsarbetet av dotterbolag. Vidare har även både skillnader och likheter mellan dessa identifierats som bidragit med att åskådliggöra svårigheterna som finns med att tillämpa hållbarhetsstyrning i båda dimensionerna av ett förvärvande företags verksamhet.

6.2 Bidrag

Studien har ett flertal bidrag, både teoretiska och praktiska. Det huvudsakliga teoretiska bidraget är inom SMCS där studien ämnat att bredda teorin genom att fokusera på ett förvärvande bolag. Att generera mer kunskap och bredda ämnesområdet är något som efterfrågats av tidigare forskare inom teorin (Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017). Studien har kunnat erfara att SMCS är lämpligare för kartläggning av hållbarhetsstyrningen i förvaltning mot dotterbolag än i förvärvsprocessen. Vi har även kunnat identifiera att belöning och kompensation samt cybernetisk kontroll inte förekommer i förvärvsprocessen.

Det praktiska bidraget riktas främst mot företag med förvärvsstrategi men även företag som ska göra enstaka förvärv kan ha nytta av studien. Detta genom att se vilka kontrollsystem som kan användas och hur de kan kombineras. Även företag med en hög grad av decentralisering

kan ha nytta av studien och inspireras till hur målstyrning kan tillämpas gentemot olika divisioner eller dotterbolag.

Vi finner även ett bidrag till Addtech att inkludera cybernetiska styrverktyg i förvärvsprocessen grundat i dess effektivitet att kvantifiera och utvärdera företags hållbarhetsarbete och tidigare prestation.

6.3 Framtida forskning

För att vidga det teoretiska bidraget mot förvärvande företag hade det varit intressant att tillämpa en annan teori, alternativt utveckla existerande teori för att tydligare inkludera eller konstruera passande kontrollsystem inom förvärvsprocessen. Ett annat alternativ är att studera ett företag med en tydligare utformad hållbarhetsstyrning i förvärvsprocessen än Addtech, detta skulle i högre utsträckning kunna testa hur passande valet av SMCS är för att undersöka hållbarhetsstyrning vid förvärv.

Vi efterfrågar även fortsatta studier inom SMCS mot förvärvande företag med aktiv förvaltning, med grund i att studien är holistisk fallstudie har aktsamhet använts gällande generaliseringar från studien. För att skapa en mer nyanserad bild och generalisera i högre grad hade det varit givande att studera flera företag. Vidare skulle även framtida forskning kunna granska ett förvärvande företag med en mer centraliserad styrning för att se vilka likheter och skillnader som skulle upptäckas. Med mer tid och större resurser hade det varit givande att involvera dotterbolagen och deras syn på Addtechs hållbarhetsstyrning, detta hade kunnat ge en mer nyanserad bild över hur kontrollsystemen uppfattas samt redogöra hur de fungerar i den operativa delen av verksamheten.

7. Författardeklaration

Denna uppsats har skrivits genom ett tätt samarbete mellan alla tre författare. Hög delaktighet har tillämpats av samtliga som tillsammans ansvarat för uppsatsens utformning, datainsamling och genomförande. Samtliga författare tar fullt ansvar för hela uppsatsens innehåll.

8. Källförteckning

Artiklar

Ball, A. & Milne, M. J. (2004). Sustainability and management control (Accountancy Working Paper Series). University of Otago. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. Qualitative Report, 13(4), s.544–559.

Bebbington, P. (2001). The World Health Report 2001. Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 36(10), 473–474. https://doi.org/10.1007/s001270170010

Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M. & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, *54*, 100777–. https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777

Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(2), 127–168. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Contrafatto, M, & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management Accounting Research*, *24*(4), 349–365. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.004

Crutzen, N. (2011). Sustainability performance management in large firms: a qualitative research amongst seven Western European firms. In EBEN Annual Conference, Anvers. https://www.semanticscholar.org/paper/Sustainability-Performance-Management-in-Large-A-Crutzen/acd31f92b0ef2e594bab1ec42a7713dc0fd153a5#citing-papers

Crutzen, N., Zvezdov, D. & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. Journal of Cleaner Production, 143, 1291–1301. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135

Figge, F. & Hahn, T. (2013). Value drivers of corporate eco-efficiency: Management accounting information for the efficient use of environmental resources. Management Accounting Research, 24(4), 387–400. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.009

Flamholtz, Das, T. & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, *10*(1), 35–50. https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3

Garrety, K. H. (2008). Organisational control and the self: critiques and normative

expectations. Journal of Business Ethics, 82(1), 93-106. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9564-4

Gond, J-P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, *23*(3), 205–223. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003

Green, S,G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. The Academy of Management Review, 13(2), 287–301. https://doi.org/10.2307/258578

Holton, I., Glass, J. & Price, A. D. (2010). Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. *Journal of Cleaner Production*, *18*(2), 152–160. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.016

Hosoda, M. (2018). Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company. Corporate Governance., 18(1), 68–80. https://doi.org/10.1108/CG-05-2017-0105

Johnstone, D. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. Journal of Cleaner Production, 244, 118802–. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802

Jones, C.S. (1985). An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change. Accounting, Organizations and Society, 10(3), 303–328. https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90022-4

Kamminga, P, E. & Van der Meer-Kooistra, J. (2007). Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, *32*(1), 131–154. https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.002

Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization (London, England)*, *11*(1), 149–175. https://doi.org/10.1177/1350508404039662

Laguir, L. Laguir, I. & Tchemeni, E. (2018). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. Accounting, Auditing, & Accountability, 32(2), 531–555. https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566

Lueg, R. & Radlach, R. (2015). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, *34*(2), 158–171. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005

Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, *127*(2), 419–438. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287–300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Morsing, M. & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A S. *Corporate Governance (Bradford)*, *9*(1), 83–99. https://doi.org/10.1108/14720700910936083

Ouchi. W, G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science, 25(9), 833–848. https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833

Riccaboni, A. & Luisa Leone, E. (2009). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *59*(2), 130–144. https://doi.org/10.1108/17410401011014221

Rodrigue, M., Magnan, M. & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. Management Accounting Research, 24(4), 301–316. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.004

Rosanas, J, & Velilla, M. (2005). The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, *57*(1), 83–96. https://doi.org/10.1007/s10551-004-3826-1

Yazdifar, H., Zaman, M., Tsamenyi, M. & Askarany, D. (2008). Management accounting change in a subsidiary organisation. Critical Perspectives on Accounting, 19(3), 404–430. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.08.004

Böcker

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Andra upplagan). Studentlitteratur.

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E. & Windell, K. (2017). *CSR och hållbart företagande* (2. uppl.). Sanoma utbildning.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder (2. uppl.). Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3. uppl.). Liber.

Bryman, A. Clark, T., Foster, L. & Sloan, L. (2021). *Bryman's social research methods* (6. uppl.). Oxford University Press.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3. uppl.). Liber.

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems.* (2. uppl.). McGraw-Hill Education, London.

Jacobsen, D.I. & Andersson, S. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.). Studentlitteratur.

Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach. Applied Social Research Methods Series* (2. uppl.). Sage.

Thomsson, H. (2010) *Reflexiva intervjuer*. (2.2. uppl.). Studentlitteratur AB, Lund.

Yin, R. (2007). *Fallstudier : design och genomförande* (1. uppl.). Liber.

Elektroniska källor

Addtech AB (2021). Addtech årsredovisning 2020/2021. Stockholm: Addtech AB. https://www.addtech.se/fileadmin/user_upload/Addtech-Arsredovisning-2020-2021.pdf

Addtech AB (u.å.-a). *Detta är Addtech.* https://www.addtech.se/detta-ar-addtech

Addtech AB (u.å.-b). *Hållbarhet för Addtech.* https://www.addtech.se/hallbarhet/hallbarhet-for-addtech

Addtech AB (u.å.-c). *Hållbar leverantörskedja.* https://www.addtech.se/hallbarhet/fokusomraden-och-malsattning/hallbar-leverantorskedja

Addtech AB (u.å.-d). *Uppförandekod och policy.* https://www.addtech.se/hallbarhet/uppforandekod

FN (2022). *Svenska FN-förbundets hållbarhetspolicy.* https://fn.se/wp-content/uploads/2022/03/Ha%CC%8Allbarhetspolicy.pdf

Företagarna (u.å.). *Så kan företag arbeta med hållbar utveckling.* https://www.foretagarna.se/driva-eget-foretag/hallbarhetsportalen/guide-sa-kan-foretag-arbeta-med-hallbar-utveckling/3.-identifiera-och-involvera/

Regeringen (2013). *Hållbart företagande - Plattform för svenskt agerande*. Regeringskansliet. https://www.regeringen.se/4af4f9/contentassets/b692b43679c54e0aa9ec33d05c348adf/hallba

rt-foretagande---plattform-for-svenskt-agerande

Svensk Handel (2017). *Tillsammans mot 2030 - Handelns hållbarhetsarbete intensifieras* https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2017.pdf

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1. Intervjuguide

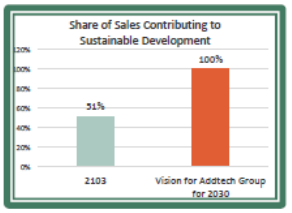
Inledande & generella frågor
Frågor: 1-6
Kan du ge oss en kort presentation av dig själv och din roll i företaget?
Hur ser du på hållbarhet och hållbart företagande?
Varför är det viktigt att arbeta hållbart för er? (Kundnöjdhet, aktieägarvärde, vinst, konkurrensfördelar etc.)
På vilket sätt anser du att omvärlden påverkar ert hållbarhetsarbete?
På vilket sätt anser du att aktieägare, kunder och dotterbolag påverkar ert hållbarhetsarbete?
Försöker du påverka dotterbolagen att arbeta hållbart?
Planeringskontroll
Frågor 6-10:
Har ni uppsatta mål kopplade till hållbarhet?
Om ja, hur är dessa utformade på längre sikt?
Om ja, hur är dessa utformade på kort sikt för det kommande året? Och hur är de kopplade till hållbarhetsmålen på längre sikt?
Hur påverkar moderbolagets uppsatta hållbarhetsmål dotterbolagen på kort och lång sikt?
Finns det några skillnader i moderbolaget och dotterbolagens uppsatta hållbarhetsmål?
Administrativ kontroll
Frågor 11-16:
Hur ser hållbarhetsavdelningen ut?
Hur ser ditt arbete ut, både operativt och strategiskt, när du arbetar med andra avdelningar inom Addtech?
Hur delaktig är du vid nya förvärv?
Vilka policys och regler inom hållbarhet förekommer vid ett förvärv? (t.ex. code of conduct)

Hur ser samarbetet ut mellan hållbarhetsavdelningen och dotterbolagen?
Cybernetisk kontroll
Frågor 17-20:
Använder ni er av finansiella/icke finansiella mått inom hållbarhet?
Ansvarar du för något/några hållbarhetsmått gentemot dotterbolagen?
Används hållbarhetsmått vid nya förvärv?
Hur använder moderbolaget prognostisering och utvärdering av hållbarhetsmått för dotterbolagen?
Kulturell kontroll
Frågor 21-24:
Anses hållbarhet vara viktigt enligt dina medarbetare?
På vilka sätt kommuniceras moderbolagets hållbarhetsvärderingar till de anställda?
På vilka sätt kommuniceras moderbolagets hållbarhetsvärderingar till dotterbolagen?
På vilka sätt genomsyrar hållbarhet företagskulturen i moder- och dotterbolagen enligt dig?

9.2 Bilaga 2. Scorecard

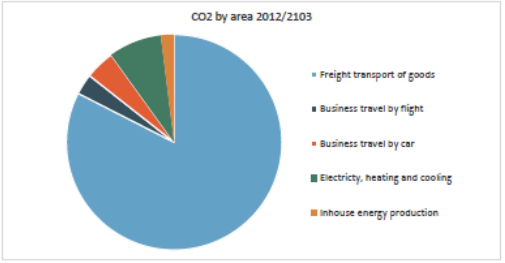
A SUSTAINABLE BUSINESS

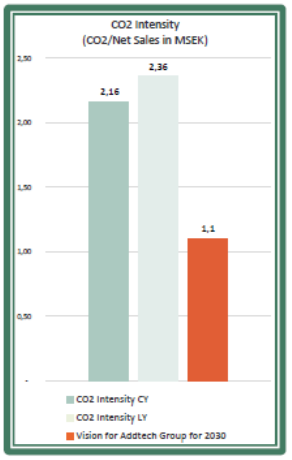
KPI - Sales from Sustainable Development	CY	LY
Share of sales contributing to the UN Sustainable Development Goals	51%	N/A



A SUSTAINABLE ORGANIZATION

KPI's - CO2	CY	LY
CO2 Intensity	2,16	2,36
Freight Transport of Goods	18 733	18 362
of which air	7 768	N/A
of which boat	3 489	N/A
of which truck	7 361	N/A
of which train	115	N/A
Business Travel	2 480	6 840
of which air	1 019	4 769
of which car	1 459	2 071
of which train	2	N/A
CO2 emissions from consumed electricity, heating & cooling	2 604	2 494
kWh from electricity	16 420 338	16 317 399
kWh from heating & cooling	9 623 122	8 617 840
Renewable %	63%	59%

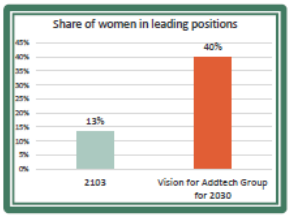




DATA	2012/2103	2003
CO2 Intensity	2,16	2,36
Net Sales (KSEK) 2103	11 336 008	11 734 788
CO2 reporting		
Total CO2*	24 477,71	27 695,75
Goods Transport (CO2)	18 733,00	18 362,27
Whereof alternative 1 (data from Carriers)	8 425,00	N/A
Whereof alternative 2 (weight conversion)	3 281,00	N/A
Whereof alternative 3 (spend conversion)	6 178,00	N/A
Whereof alternative 4 (own method)	849,00	N/A
CO2 from Business Travel	2 480,36	6 839,95
Business travel by air (reported CO2)	509,68	2 384,58
Emission factor	2,00	2,00
Business travel by air (CO2)	1 019,36	4 769,16
Business travel by cars (km)	11 217 921,70	15 453 667,85
Business travel by cars (CO2)	1 459,00	2 070,79
Business travel by train (km)	175 635	N/A
Emission factor	0,000026	N/A
Business travel by train (CO2)	2,60	N/A
Electricity non - renewable (kWh)	5 576 119	6 687 836
Electricity - renewable (kWh)	10 844 218	9 629 562
District heating & cooling- non renewable (kWh)	4 053 620	3 567 087,45
District heating & cooling- renewable (kWh)	5 569 502	5 050 752,80
Total Electricity	26 043 459	24 935 239
Emission factor	0,0001	0,0001
CO2 from used Energy**	2 604,35	2 493,52
CO2 from inhouse energy production (combustion of fuels)	660,00	N/A

* ALL CO2 DATA IS SHOWN IN TONNES ** EMISSION FACTORS ARE NOT DIVERSIFIED BETWEEN COUNTRIES

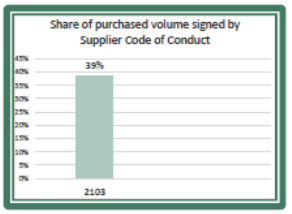
KPI's - Employees & Development	CY	LY
Share of women in leading positions	13%	14%
Share of women in company	26%	25%
Share of men in leading positions	87%	86%
Share of men in company	74%	75%
Employee turnover women	3%	0
Employee turnover men	9%	7%
KPI - Occupational Health & Saftey		
Number of accidents	38	32
Number of Work days lost due to accidents	178	N/A
Number of work related cases of ill-health (stress, depression, illness from hazardous elements)	108	9



Employees	
Women in the Management Team	86,8
Men in the management team	328
Women in the Board	34,81
Men in the Board	464
Total Employees	3133

A SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN

KPI - Supply Chain	CY	LY
Share of purchased volume signed by Supplier Code of Conduct	38,65%	N/A
Share of purchased volume assessed by the Supplier Code of Conduct (using Kodiak or comparable questions)	Coming 2203	
Share of purchased volume where a formal audit concerning sustainability areas from the Supplier Code of Conduct has been conducted	Coming 2203	



9.3 Bilaga 3. ESG-sektion inom due-diligence

PART 4: ESG DD (Where relevant, the questions also apply to subsidiaries).

1 General ESG

		YES	NO/NA
1.1	Does the Company have a policy or other internally communicated document to prevent corruption and bribes?		
1.2	Does the Company have a policy or other internally communicated document to prevent unfair anti-competitive practice?		
1.3	Does the Company perform actions and follow up to assure a safe working environment?		
1.4	Does the Company provide employees with necessary training to perform their tasks safely?		
1.5	Has the Company identified areas of improvement to protect the environment?		
1.6	Does the Company have suppliers from risk areas (often countries with low cost for production)?		
1.7	Does the company have a follow up process for suppliers including forced labour and child labour?		
1.8	Does the company have a follow up process for suppliers including inadequate working conditions?		
1.9	Does the company have a follow up process for suppliers including freedom of association and collective bargaining?		
1.10	Does the company have a follow up process for suppliers including freedom of movement?		
1.11	Does the company have a follow up process for suppliers including protection of the environment?		
1.12	Does the company have a follow up process for suppliers including protection against bribery and corruption?		

Environment

1.13	Does the Company conduct operations that require registration or a permit?		
1.13.1	*If yes, copy of permit, application form and environmental impact assessment.*		
1.14	Copies of any permits granted and other orders by authorities, including the zoning regulations for the area where the property is located, and information on whether the Company assesses additional permits or a review of present permits that will be required within the next five years.		
1.15	Information on permits sought by the Company but that have not been granted.		
1.16	Copies of all correspondence with authorities relating to environmental issues during the past three years, including environmental impact assessments.		
1.17	Description of the operations presently conducted on properties owned and leased by the Company and of prior operations conducted on these, and, if the Company owns the property, inspection/survey records (if available).		

1.18	Information on whether the Company, or anybody else, carried out any hydrogeological or other investigations, or clean-up works of the land on the property or properties on which the Company now (or previously) conducts its activities.		
1.19	Information on any complaints from neighbours or the general public.		
1.20	A description of all use of raw materials, fuels, genetic or radioactive materials, genetic organisms or products containing such materials, chemicals or other (hazardous) substances and information on volumes and on how such materials are stored and handled.		
1.21	Comments on any other significant environmental aspects, including work environment and emissions resulting from the Company's activities (to air, water, soil), noise problem, chemicals used, waste produced and whether there are any known or suspected contaminations or similar on the property or in the buildings.		
1.22	Copies of (if applicable) environmental policy, environmental certification, risk analysis, action plan and safety report under the Seveso legislation and programme of controls.		
1.23	Information on whether the Company or its representatives have been the subject of any notice, report, judgement, decision or order relating to any form of environmental infringement or environmental penalty or similar.		
1.24	Information as to whether the Company has any remaining guarantees or similar relating to environmental conditions from transfers of property or other agreements (e.g. undertakings to clean up contaminated land).		

‘