



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan

Miljö- och kvalitetscertifiering

som

konkurrensfördel

- en kvalitativ studie av Svenskt Sigill
och SVENSKODLAT

Magisteruppsats ht-02
Handledare:
Magnus Lagnevik

Författare:
Odd Stenshed
Anna Thomasson

Sammanfattning

Titel: Miljö- och kvalitetscertifiering som konkurrensfördel

Ämne: Magisteruppsats, inriktning, Strategic Management, 10p.

Författare: Odd Stenshed och Anna Thomasson

Handledare: Magnus Lagnevik

Problem: Företagsekonomi är ett trendkänsligt ämne, vilket resulterat i att miljöfrågor i allt större utsträckning kommit att influera ämnet och företagandet i vårt land och miljöfrågor har fått olika roller i olika företag. Livsmedelsproducenter i Sverige upplever en stark konkurrens och ett sätt att mildra effekterna av denna är att differentiera produkten och produktionen på olika sätt. Som en följd av detta har olika certifieringsprogram för livsmedel växt fram på marknaden. Ett av de mest populära och etablerade certifieringsprogrammen är KRAV, som flertalet ekologiska produkter är märkta med. Även om ekologiska produkter har nått betydande marknadsandelar finns det exempel på att produktions sättet bland annat har lönsamhetsproblem och kvalitetsproblem. Som svar på detta har alternativa miljö- och kvalitetscertifieringar växt fram i syfte att kombinera en minimal miljöpåverkan och en effektiv produktion. Det är därför intressant att närmare studera hur dessa alternativa certifieringar kan skapa mervärde i förhållande till certifieringens ökade produktionskostnader och därmed utgöra en strategisk konkurrensfördel.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att ur ett producentperspektiv, undersöka huruvida Svenskt Sigill och SVENSKODLAT certifieringarna kan utgöra en strategisk konkurrensfördel. Ett bakomliggande syfte blir därför att närmare studera på vilket sätt certifieringarna utgör en konkurrensfördel och undersöka de bakomliggande orsakerna till strategivalet.

Metod: Vi har i vår studie av alternativa miljö- och kvalitetscertifieringar tagit vår utgångspunkt i certifieringarna Svenskt Sigill och SVENSKODLAT. Vår empiri grundar sig bland annat på information om de båda certifieringarna och konsument undersökningar. Vi har främst samlat in vår empiri genom intervjuer och olika sekundära källor såsom Internet. Undersökningsmetoden vi använt oss av har varit kvalitativ och vårt övergripande tillvägagångssätt har varit såväl induktivt som deduktivt.

Slutsatser: Vi har identifierat tre aspekter som var och en i varierande grad kan sägas bidra till att de båda certifieringar vi studerat skapar konkurrensfördelar. Dessa tre aspekter vilka vi sammanfattat i en ABC-modell är: *adding value*, *barrier to entry* och *cost saving*. De tre aspekterna har sin utgångspunkt i de tre teorier vi ansett varit mest centrala i vår uppsats. *Adding value* härstammar från Melins varumärkesstrategiteori, *barrier to entry* har sin utgångspunkt i Porters generiska strategier och *cost saving* grundar sig främst på Harts miljöstrategiteori. Då de två certifieringarna till olika grad uppfyller de krav vi och teorierna anser utgör en strategisk konkurrensfördel har vi dragit den slutsatsen att de inte fullt ut uppfyller dessa krav idag, men att de har förutsättningar att göra det i framtiden.

Nyckelord: miljö- och kvalitets certifieringar, strategisk konkurrensfördel, livsmedelsbranschen, Svenskt Sigill, SVENSKODLAT

Förord

Under arbetet med uppsatsen har vi varit i kontakt med personer som givit oss väsentlig information om företags- och bransch specifika förhållanden. Vi vill därför tacka Lennart Wikström, Cultimedia, Margareta Månsson, Svenska Lantmännen, Hans Holmstedt, Frukt & Grönt, SABA, Camilla Krook, Nordmills AB/ Cerealia samt Charlotte Leire, (IIIEE).

Vi vill även tacka professor Magnus Lagnevik för en givande handledning och den hjälp vi fått under uppsatsens gång.

Lund, 8 januari 2003

Odd Stenshed

Anna Thomasson

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE	5
1.4 AVGRÄNSNINGAR	5
1.5 MÅLGRUPP	6
1.6 DEFINITIONER	6
1.7 DISPOSITION	7
2 METOD	8
2.1 UTGÅNGSPUNKT	8
2.2 Val av ämne	9
2.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	9
2.3.2 Val av empiri	10
2.4 DATAINSAMLING	11
2.4.1 Primärdata	11
2.4.2 Sekundärdata	12
2.5 KÄLLKRITIK	12
2.6 REFLEKTIONER KRING TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET	13
2.6.1 Validitet	13
2.6.2 Reliabilitet	14
3 TEORI.....	15
3.1 INTRODUKTION TILL MILJÖSTRATEGIER	15
3.2 VÄRDEKEDJEANALYS	17
3.2.1 Livscykelanalysteorier	19
3.3 SAMBANDET MELLAN KVALITETS OCH MILJÖSTRATEGIER	23
3.4 DIFFERENTIERINGSSTRATEGIER	26
3.4.1 Differentiering med hjälp av varumärket	30
4 EMPIRI.....	35
4.1 MILJÖ- OCH KVALITETSCERTIFIERING AV LIVSMEDEL	35
4.1.2 Livsmedelsindustrins ökade krav	37
4.2 SVENSKT SIGILL	38
4.2.1 Bakgrund	38
4.3 SVENSKT ODLAT	43
4.3.1 Bakgrund	43
4.4 RESLUTAT FRÅN MARKNADSUNDERSÖKNINGAR	46
5 ANALYS	49
5.1 INTRODUKTION TILL MILJÖSTRATEGIER	49
5.2 VÄRDEKEDJEANALYS	50
5.2.1 Livscykelanalys	53
5.3 KVALITETSKONCEPTET	57
5.4 DIFFERENTIERINGSSTRATEGIER	58
5.4.1 Differentiering med hjälp av varumärket	60
5.4.2 Varumärkesuppbyggnad	62
6 SLUTSATSER.....	64
6.1 VÅRT TEORETISKA OCH PRAKTISKA BIDRAG	64
6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	67
KÄLLFÖRTECKNING.....	68
PUBLICERADE KÄLLOR	68
ELEKTRONISKA KÄLLOR	72
MUNTliga KÄLLOR	73
FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	73

BILAGA 174

BILAGA 275

1 Inledning

För att skapa intresse och förståelse kring vårt ämnesval ger vi i detta inledande kapitel en presentation av några av de kvalitets- och miljöcertifieringarna som marknadsförs på den svenska livsmedelsmarknaden. Vi anger även uppsatsens ramar samt dess syfte.

1.1 Bakgrund

Företagsekonomi är ett trendkänsligt ämne, vilket har resulterat i att miljöfrågor kommit att i allt större utsträckning influera ämnet och företagandet i vårt land. Det finns idag en mängd böcker inom ämnet företagsekonomi som behandlar allt från miljöstrategier till miljörevision.¹ Företagens miljöengagemang uppkommer bland annat på grund av påtryckningar från till exempel konsumenter, intresseorganisationer och finansmarknader. Kraven från dessa olika grupper ökar hela tiden och media har blivit allt mer intresserad av att följa upp och undersöka företagets beteende. Miljöfrågorna skall dock inte ses som en isolerad del av ett företags verksamhet, utan de måste kopplas till faktorer som uthållig utveckling, socialt ansvar och lönsamhet. Olika miljöledningssystem för att identifiera miljöfrågor och skapa handlingsplaner har också växt fram inom företagen och blivit lika viktiga som kvalitets- och ledningssystem.²

Miljöfrågor har fått olika roller i olika företag, ibland i form av ett konkurrensmedel och ibland som ett försök att tysta en opinion.³ Strategiprocessen i ett företag är ständigt pågående och företagsledningen måste ta intryck av externa och interna förändringar. Själva strategiprocessen är därför ett sätt att hantera osäkerhet på många olika plan och på många olika områden inom ett företag.⁴ Miljömedvetenheten hos företag är inte alltid frivillig utan kan även tvingas fram genom olika lagar och regleringar som ofta växer fram som ett resultat av utvecklingen i samhället.⁵ Ett exempel på en sådan utveckling är förändringen på den europeiska livsmedelsmarknaden. För femtio år sedan rådde det brist på livsmedel i Europa och det primära syftet med livsmedelspolitiken var att stimulera produktionen. Idag är situationen den omvända det vill säga det råder överskott på den europeiska livsmedelsmarknaden. Detta har fått som resultat att EU idag diskuterar att göra om sitt jordbruksstöd från att ha fokus på kvantitet till att bli mer miljöfokuserat.⁶

¹ Bergström, Catasús, Ljungdahl, *Miljöredovisning* (2002), s. 9 ff.

² Juell-Skielse, *Lönsamt med miljö i potten* (2002), s. 9 ff.

³ Bergström, Catasús, Ljungdahl, *Miljöredovisning* (2002), s. 9ff.

⁴ Dobers, Wollf *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 15.

⁵ Juell-Skielse, *Lönsamt med miljö i potten* (2002), s. 9 ff.

⁶ Anna Johansson Jordbruksdepartementet 2002-10-15

Livsmedelsproducenter i Sverige upplever stark konkurrens och ett sätt att mildra effekterna av den hårda konkurrensen är att differentiera produkten och produktionen på olika sätt.⁷ Tillverkarna av livsmedel har i sina försök att profilera sig på marknaden dragit nytta av den ökade miljömedvetenhet som finns i samhället. Som ett resultat har olika certifieringsprogram av livsmedelsprodukter växt fram, vilka ställer högre krav än lagstiftningen. Tanken med dessa certifieringsprogram är att producenten garanterar efterföljande led att produkten är producerad enligt vissa ställda krav. Kraven varierar mellan olika certifieringsprogram och de kontrolleras av oberoende kontrollorgan eller av producenterna själva så att uppfyllandet av kraven kan garanteras.

Framtiden för miljöanpassade livsmedel anses av många som god då man tror på en ökad efterfrågan på denna typ av varor. Efterfrågeutvecklingen styrs av faktorer såsom producenternas förmåga att leverera tillräckliga mängder av produkter med bra kvalitet samt kostnadsutvecklingen för de miljömärkta produkterna.⁸ Man kan dock se tendenser att företagen har problem vad det gäller valet av strategi. Enligt Susanne Sweet på Handelshögskolan i Stockholm är många företag rädda för att säga att de är miljövänliga då risken finns att kunderna inte tycker att det är tillräckligt när de får reda på vad det är företagen gör. Det är då lättare att marknadsföra enskilda produkter som miljövänliga som till exempel ICA gör. Oavsett vilken strategi företaget väljer handlar det om att kommunicera komplexa frågor på ett enkelt sätt. Företag måste i sin strategi även ta hänsyn till sina leverantörer för att hela kedjan fram till konsumenten skall täckas och ett samarbete med leverantörer kan vara stärkande för ett företags miljöarbete. Oavsett var i kedjan företaget befinner sig måste dock miljöaspekterna kopplas till andra viktiga faktorer för att uppbyggnaden av ett miljömärke skall fungera. Sådana andra viktiga faktorer är pris, prestanda, kvalitet och de olika kundkategoriernas behov.⁹ Det finns idag mellan 60 till 70 olika lednings- och märkningssystem med avseende på miljö och kvalitet i Sverige. Dessa kan delas in i två grupper, de som kontrolleras av oberoende part samt de som bygger på egenkontroller.¹⁰ Till den första gruppen räknas märken som KRAV, Svenskt Sigill och SVENSKODLAT och till den senare räknas bland annat Änglamark och Sunda.

1.2 Problemformulering

Som tidigare nämnts har ett flertal frivilliga certifieringsprogram växt fram på den svenska marknaden, vilka bland annat representerar olika grad av miljöhänsyn, spårbarhet och god djurhållning. Med miljöhänsyn menas produktionens effekter på miljön, spårbarhet är möjligheten att i hela värdekedjan kunna få information om hur, var och vem som producerat produkten och god djurhållning avser hänsyn till djurens välbefinnande. En intressant fråga ur ett producentperspektiv är vad som är ett konkurrenskraftigt certifieringsprogram. Ett av de mest etablerade

⁷ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 109.

⁸ Carlsson-Kanyama, *Tankar kring framtidens livsmedelskonsumtion* (1998), s. 18.

⁹ Juell- Skielse, *Lönsamt med miljö i potten* (2002), s. 9 ff.

¹⁰ www.lrf.se (2002-11-20)

och populära certifieringsprogrammen är KRAV (kontrollförening för alternativ produktion) som bland annat förbjuder all typ av kemisk bekämpning av råvaran. KRAV-certifieringen har fördelen att den kommunicerar ett enkelt och tydligt budskap till konsumenten.¹¹

Kritiken mot detta miljövänliga produktionssynsätt har dock inte låtit vänta på sig. Ett flertal lantbruksforskare och branschexperter menar att produktionskonceptet inte representerar den miljövänliga inriktning som märkningen gör sken av. Gummesson med flera kritiker hänvisar till undersökningar av ekologisk produktion i förhållande till konventionell produktion vid bland annat Sveriges lantbruks universitet (SLU), som visar att den ekologiska produktionen har ett högre kväveläckage i förhållande till producerad mängd, att den medför att mineraler i jorden urlakas samt att mängden svampgift i råvaran ökar som ett resultat av att bekämpningsmedel är förbjudna. Ytterligare kritik som framförts är att dieselkonsumtionen i förhållande till producerad mängd är väsentligt högre vid ekologiskt odlade produkter och att produktionssättet är ineffektivt då skördenivån är 40 % lägre inom vissa produktionsområden i förhållande till motsvarande konventionell produktion.¹² Viktigt att poängtera är att kritiken mot ekologisk produktion inte är enhällig bland forskare och förespråkare för ekologiska livsmedel, bland annat är man oense om hur de jämförande undersökningarna mellan de båda produktionssätten ska genomföras.¹³ Samtidigt kan kritik ur miljösynvinkel också riktas mot det konventionella odlingskonceptet då kemisk bekämpning medför belastning för naturen och vattendrag samt att tillförsel av mineral i jorden är en ändlig resurs som inte varar för evigt.¹⁴

Andra problem med den ekologiska produktionen är att få en jämn kvalitet och säker skörd. Ett exempel på detta är Findus ärtodlingar där en del av ärtodlingen tidigare var ekologisk. Erfarenheter från dessa odlingar är att det uppstod kvalitetsproblem vid år då de vädermässiga förhållandena för skadegörare var goda samt att skördar i sämsta fall helt uteblev i de fall då ogrästrycket var hårt.¹⁵ Ett annat exempel är den ekologiska potatisproduktionen som har problem med dålig lönsamhet då försäljningspriset inte täcker merkostnaderna för denna odling. Som en följd av detta har arealen odlad ekologisk potatis minskat i Sverige.¹⁶ Samma problem har drabbat den svenska ekologiska sockerodlingen som i Terrviks avhandling ”bedöms ha en stark tillväxtpotential i Sverige såväl som utomlands”.¹⁷ Idag tecknar Sveriges enda sockerproducent inga nya ekologiska odlingskontrakt på grund av avsättningsproblem för det ekologiska sockret.¹⁸

En annan svårighet med den ekologiska odlingen är att produktionskostnaderna för ett flertal ekologiska livsmedel blir väsentligt mycket högre än för motsvarande konventionellt producerade livsmedel. Följden av detta har blivit att

¹¹ Carlsson-Kanyama, *Tankar kring framtidens livsmedelskonsumtion* (1998), s. 19.

¹² Gummesson, *Ekologiskt jordbruk är inte miljövänlig* (2001), Fransson *Myten om den goda ekoodlingen* (2001) s. 2, Lundberg, *Eko-glansen börjar falna* (2001) s. 40 samt Lennart Wikström (2002-11-14)

¹³ Solveig Ellström, KRAV, 2002-11-11

¹⁴ Ibid

¹⁵ Göran Claesson, odlingskonsulent Findus 2002-11-11

¹⁶ www.ekoweb.nu (2002-11-20)

¹⁷ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 123.

¹⁸ www.ekowebb.nu (2002-12-01)

producenter och livsmedelskedjor har svårt att uppnå normal lönsamhet för de ekologiskt producerade livsmedlen, vilket medför att de subventioneras med såväl företagsinterna som statliga medel.¹⁹ Under förutsättning att företag inte har andra syften med de ekologiska livsmedlen än att de ska vara lönsamhetsmässiga som kategori-grupp kan man fråga sig om detta, ur ett företagsekonomiskt perspektiv, är försvarbart.

I syfte att kombinera en minimal miljöpåverkan och en effektiv produktion har ett flertal alternativa certifieringsprogram för livsmedel introducerats på den svenska marknaden. Dessa certifieringar baseras bland annat på ett koncept som kallas integrerad produktion (IP), vilket bland annat innebär minimal och dokumenterad användning av kemiska bekämpningsmedel. Genom odlingsförsök, utbildning, rådgivning och kontroll ska anslutna företag producera under minimal miljöpåverkan samtidigt som kvalitet och effektivitet upprätthålls. Flertalet av svenska grönsaks- och potatisodlare är IP-certifierade, vilka säljs under varumärket SVENSKODLAT²⁰, men budskapet i dessa är dock inte lika entydiga som KRAV-certifieringen. Dessa alternativa certifieringar medför, precis som KRAV produktionen, ökade kostnader i värdekedjan. Bakgrunden till en certifiering torde vara att producenter kan erhålla ett prispremium för en certifierad vara. Detta kan vara svårt då kunden i många fall inte vet exakt vilka regler som ligger bakom certifieringen, eftersom de i många fall är komplexa och därmed svåra att förmedla.²¹

Svenska Lantmännen är en av livsmedelsaktörerna som har utvecklat en alternativ certifieringsform kallad Svenskt Sigill. Denna certifiering startade 1995 och syftet med certifieringen är att uppnå ett branschöverskridande miljö- och kvalitetskoncept under begreppet den ”svenska modellen”. Denna modell innehåller bland annat parametrar som miljö- och djurunderhåll. Problemet med denna typ av parametrar är att de blir diffusa och svåra att mäta. Vidare har det diskuterats att denna certifiering blir så omfattande att den innehåller mer än vad som efterfrågas, något som kan resultera i att det blir svårt att omsätta certifieringen i ett mervärde.²²

KRAV-certifiering och ekologisk odlade produkter är ett aktuellt och omdebatterat ämne och ett flertal publikationer behandlar ämnet ur en företagsekonomisk synvinkel. Vidare påstås det ofta att betalningsviljan för en KRAV-certifierad produkt är högre än för den som inte är det.²³ Det är dock viktigt att poängtera att priselasticiteten för ekologiska livsmedel är hög då motsvarande konventionellt odlade livsmedel utgör nära substitut, vilket i sin tur begränsar prispremiumets storlek.²⁴ Samtidigt är KRAV-certifierad produktion mer kostsam för företag jämfört med den produktion som använder råvaror producerade enligt det konventionella konceptet. Svenskt Sigill och SVENSKODLAT certifierade produkter är också förenade med högre

¹⁹ Lennart Wikström (2002-11-14), Hans Holmstedt (2002-11-25), www.coop.se (2002-11-26)

²⁰ www.svensktodlat.se (2002-11-22)

²¹ Carlsson-Kanyama, *Tankar kring framtidens livsmedelsproduktion* (1998), s. 19.

²² Fransson, *Lantmännen behåller Svenskt Sigill* (2001) s.7.

²³ Mathisson, Schollin, *Ökat intresse för ekologiskt odlade grönsaker* (1995) s. 6. samt Solveig Wall Ellström 2002-11-11, informatör KRAV

²⁴ Jörgensen, *Prisbildning och efterfrågan på ekologiska livsmedel* (2001), s. 54 ff.

produktionskostnader, dock ej i den omfattning som KRAV-produktionen innebär.²⁵

Många livsmedelsföretag har försäljning av såväl ekologisk som konventionellt odlade produkter. Andra har valt att inte erbjuda ekologiskt utan att viderutveckla det konventionella konceptet i en mer miljöanpassad inriktning. De ovan nämnda certifieringarna har inte enbart en miljöaspekt utan ska även garantera varans kvalitet. Att certifieringen innehåller en kvalitetsaspekt såväl som en miljöaspekt är en följd av att de båda begreppen är nära relaterade till varandra.²⁶

Även om KRAV-certifierade livsmedel nått en betydande marknadsandel i dagligvaruhandeln menar vi att det bevisligen finns exempel på att de ekologiska produkterna har lönsamhetsproblem, kvalitetsproblem samt med hänvisning till forskningsresultat visade tveksamheter om hur miljövänligt produktionssättet egentligen är. Vi anser därför att det är intressant att närmare studera de certifieringar som kan utgöra ett alternativ till KRAV.

Vi ämnar mot denna bakgrund undersöka huruvida certifieringar som Svenskt Sigill och SVENSKT ODLAT, ur ett producentperspektiv, kan skapa mervärde i förhållande till certifieringens ökade produktionskostnader och därmed utgöra en strategisk konkurrensfördel.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att, ur ett producentperspektiv, undersöka huruvida Svenskt Sigill och SVENSKODLAT certifieringarna kan utgöra en strategisk konkurrensfördel för livsmedelsproducenter. Ett bakomliggande syfte blir därför att närmare studera på vilket sätt certifieringen utgör en konkurrensfördel och undersöka de bakomliggande orsakerna till strategivalet.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att behandla två svenska certifieringsprogram – Svenskt Sigill och SVENSKODLAT ur ett producentperspektiv. Vi har inte genomfört egna undersökningar angående konsumenters inställning till Svenskt Sigill och SVENSKODLAT certifierade livsmedel. Då producenter är beroende av konsumenternas preferenser vid sitt strategibeslut kommer vi att använda oss av redan gjorda undersökningar för att besvara vår frågeställning.

²⁵ Lennart Wikström (2002-11-14)

²⁶ Ibid

1.5 Målgrupp

Vår problemställning berör ett aktuellt ämne och kan därför vara av intresse för olika grupper i samhället. Uppsatsen vänder sig därför såväl till akademien som marknadens aktörer, samt de företag som funderar på att införa eller har infört någon form av miljö- och kvalitetscertifiering.

1.6 Definitioner

Produktcertifiering är en symbol eller en märkning, vilken producenter av en viss typ av vara får inkorporera med sitt varumärke om producenten blivit auktoriserad av ägaren till symbolen.²⁷

Kvalitet utgör resultatet av att sammanföra produktens design och den produktionsprocess som produkten genomgår. Med kvalitet menas även hur bra och hur länge en produkt stämmer överens med kundens förväntningar.²⁸

Miljö definieras som omgivningar där organisationen verkar, vilket omfattar luft, vatten, mark, naturresurser, flora, fauna, människan samt samspelet mellan dessa.²⁹

²⁷ Morris, *Green Goods? Consumers, Product Labels and the Environment* (1997), s. 24.

²⁸ Hill, *The Essence of Operations Management* (1993), s. 109.

²⁹ www.lrf.se (2002-11-19)

1.7 Disposition

Uppsatsen är indelad i följande kapitel:

Kapitel 1: Inledning

I detta kapitel ges en beskrivning av bakgrunden till val av uppsats ämne samt uppsatsens syfte, vilka avgränsningar som gjorts samt vilken målgrupp uppsatsen riktar sig till.

Kapitel 2: Metod

Kapitlet beskriver upplägget och tillvägagångssättet för uppsats arbetet. Här redogörs för de utgångspunkter som arbetet haft samt uppsatsens validitet och reliabilitet.

Kapitel 3: Teori

I kapitlet presenteras den teoretiska referensram som har utgjort utgångspunkten för uppsatsen. Denna referensram har använts för att analysera och tolka den information som kommit fram i den empiriska undersökningen.

Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel redogörs för den information vi samlat in via intervjuer, Internet och andra sekundära källor. Informationen vi samlat in består av allmän information om miljö- och kvalitetscertifiering och dess bakgrund, fakta om Svenskt Sigill och SVENSKODLAT samt konsumentundersökningar vi tagit del av.

Kapitel 5: Analys

Kapitlet har sin utgångspunkt i den teoretiska referensram som vi redogör för i kapitel tre och används här för att tolka den empiriska information vi samlat in. Syftet med kapitlet är att med utgångspunkt i olika teorier och verkliga exempel resonera kring huruvida de båda certifieringarna vi studerat utgör strategiska konkurrensfördelar eller ej.

Kapitel 6: Slutsatser

Kapitlet sammanfattar det vi resonerat oss fram till i föregående kapitel och ska ge svar på den problemformulering samt uppfylla det syfte vi redogjort för i kapitel 1. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier inom området.

2 Metod

Detta kapitel syftar främst till att ge läsaren insikt i de val som gjorts under studiens gång och därmed ge denne möjlighet till kritisk läsning och granskning. Att för läsaren ha insikt i dessa val har en avgörande betydelse för tolkningen av slutsatser och dess relevans.

2.1 Utgångspunkt

Författarna till uppsatsen har båda erfarenheter från de företagsekonomiska kurserna strategi och styrsystem samt strategisk ledning. Utöver detta har vi båda studerat marknadsföring vid utländska universitet. En av deltagarna har genom arbetet på Findus jordbruksavdelning erfarenhet från ekologisk och konventionell produktion av grönsaker. Ovanstående erfarenheter har givit oss kunskaper som vi har haft användning för i vårt uppsatsarbete.

Det är omtvistat om objektivitet är möjligt att uppnå inom samhällsvetenskaplig forskning och det synsätt som dominerar är att en fullständig objektivitet inte är möjlig, men att man bör eftersträva att redovisa sina antaganden och valda perspektiv. Vidare bör man som en följd av detta även synliggöra sambandet mellan perspektiv, metod och resultat i arbetet. Vi vill med denna redogörelse visa på att vi är högst medvetna om problemet och att vi som litteraturen rekommenderar försöker att uppnå objektivitet genom att tydligt redovisa vilka förutsättningar och värderingar som styr vårt arbete och val av angreppsmetod.³⁰

Andersen tar i sin bok upp att de olika komponenterna i ett vetenskapligt arbete (problemformulering, teori, empiri och slutsats) ofta bearbetas samtidigt i form av ett cirkelmönster, varför det i samhällsvetenskapliga rapporter kan bli svårt att avgöra om man har använt ett induktivt eller ett deduktivt angreppssätt.³¹ Vi anser att Andersens resonemang stämmer väl överens med den metod vi använt oss av och menar därför att vårt övergripande angreppssätt kan sägas vara abduktion. Detta angreppssätt har sin utgångspunkt både i induktion och deduktion.³²

³⁰ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992), s.71 ff.

³¹ Andersen, *Den uppenbara verkligheten* (1998), s. 29 ff.

³² Alvesson, Sköldeberg, *Tolkning och reflektion* (1994), s. 45.

2.2 Val av ämne

Under året har ekologisk odling debatterats i Sveriges Radio P1 och TV4: s Nyheterna. Åsikterna om detta ”miljövänliga” produktionssätt har inte varit entydigt positiva, speciellt inte från forskarhåll. Samtidigt ökar miljömedvetenheten i samhället och allt fler livsmedelsprodukter är märkta med någon typ av miljösymbol. KRAV-märkta livsmedel är fortfarande den mest kända miljömärkning bland konsumenter, men under senare år har även alternativa märkningar som delvis grundar sig på ett annat produktionssynsätt introducerats. Vi ansåg det därför intressant att utifrån ett producentperspektiv undersöka om sådan alternativ miljö- och kvalitetscertifiering kan utgöra en strategisk konkurrensfördel.

Ett flertal undersökningar har tidigare gjorts avseende miljömärkningar av tvättmedel, ekologiska livsmedel med flera. Vi har dock inte funnit undersökningar som behandlar miljö- och kvalitetscertifiering av livsmedel där utgångspunkten är ett produktionssätt som befinner sig mellan det ekologiska och konventionella, något vi anser gör ämnesvalet intressant.

Som studieobjekt valde vi på ett tidigt stadium Svenskt Sigill och därefter har vi kompletterat med SVENSKODLAT för att stärka det empiriska underlaget. Svenskt Sigill och SVENSKODLAT är lika varandra i utformningen vad gäller miljö- och kvalitetskriterier, vilket vi anser bidrar till att stärka det empiriska underlaget. Valet av de båda certifieringarna var naturligt då vi inte hittat andra liknande certifieringar som kan sägas utgöra ett komplement till Svenskt Sigill och SVENSKODLAT.

2.3 Val av undersökningsmetod

Vi har valt en kvalitativ metod då syftet med denna uppsats är att få en ökad förståelse för ett specifikt problem och då frågeställningen är av sådan art att den är svår att kvantifiera och att en kvantitativ ansats därför inte utgör ett relevant angreppssätt.³³ Kvalitativ metod tar sin utgångspunkt i icke kvantifierbar data som värderingar och föreställningar. Metodens styrka ligger i att den ger en helhetsbild av studieobjektet och därmed möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.³⁴ Vidare anser vi att en kvalitativ metod är mer fördelaktig för förståelsen för vår problemställning och därför finns det en kongruens mellan valet av angreppssätt och uppsatsens syfte, att förstå strategivalet bakom skapandet av en miljö- och kvalitetscertifiering.

Vårt val av undersökningsmetod kan sägas vara explorativ då vi har valt att genomföra studien med hjälp av expertintervjuer, litteraturgenomgångar och fallstudier. För att kunna genomföra denna metod har vi satt oss in i tidigare gjorda studier av ekologiska livsmedel för att på så sätt skapa oss en ökad

³³ Holme, Solvang, *Forskningsmetodik* (1997), s.14. samt Wiedersheim, Eriksson, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s.62.

³⁴ Holme, Solvang, *Forskningsmetodik* (1997), s. 79.

förståelse för vår egen frågeställning. Vi har som ovan nämnts använt oss av fallstudier i vår undersökning, vilket innebär att man studerar endast ett eller ett fåtal företag, att man gör det på ett detaljerat sätt och i flera dimensioner. Valet av fallstudie syftar till att exemplifiera och illustrera företagets agerande vid val av en miljö- och kvalitetscertifieringsstrategi. Förutom att statuera ett exempel så kan man använda fallstudier för att utveckla teorier eller formulera hypoteser. Ytterligare en fördel med fallstudier är att de tillåter att man sätter in det studerade problemet i ett helhetsperspektiv, vilket i sin tur innebär att studiens tillämpbarhet förstärks.³⁵

2.3.1 Val av teori

Vi vill börja med att konstatera att det råder en viss brist på teorier som specifikt berör miljö- och kvalitetsmärkning ur ett strategiperspektiv för produkter inom livsmedelsbranschen, utan det vi funnit är artiklar som behandlar allmänna miljö och kvalitetsteorier. Mycket av den teori som berör denna typ av märkning är marknadsföringsinriktad, men vi har valt att främst använda oss av olika strategiteorier som är tillämpbara på företag i allmänhet. Då företags strategival är beroende av konsumenternas efterfrågan behandlar vi även i en mindre utsträckning detta område i vårt teoriavsnitt för att på ett adekvat sätt kunna besvara vår frågeställning. Vi har sökt lämplig teori i diverse databaser, tidskrifter och böcker.

Teoriavsnittet inleds med en allmän introduktion till teorier om miljöhänsyn i företag och vad som driver företag att anlägga en sådan strategi. Därefter utgår vi från Porters teori om värdekedjeanalys och kompletterar genomgången av denna teori med mer specifika miljöstrategiteorier som bland annat grundar sig i ett livscykel tänkande och därför passar bra in i ett värdekedjeresonemang. Det andra delen av teoriavsnittet utgår från Porters differentieringsstrategi och behandlar miljömärkning som ett av många sätt att differentiera en produkt för att avslutas med en genomgång av Melins varumärkesstrategiteori.

2.3.2 Val av empiri

Vi har valt att grunda vår empiri på tre olika källor: expertintervjuer, intervjuer med företrädare för fallföretagen samt sekundärdata. Vi har identifierat värdekedjan för Svensk Sigill och SVENSKODLAT och utifrån den valt ut de personer som vi anser besitter relevant information för vår problemställning. Vi har intervjuat representanter för råvarugrossist/branschorganisation och producent/förädlare för de båda studerade certifieringarna. För att täcka hela värdekedjan har vi även kontaktat de stora dagligvarukedjorna. Vi har dock haft problem att få relevant information från dessa. Detta kan dels bero på att vi kommit i kontakt med fel personer eller att de personer vi talat med varit osäkra i sin roll och därför undvikt att svara på våra frågor. Vi har därför istället använt oss av Terrviks avhandling som behandlar miljö och kvalitetsaspekter i den svenska dagligvaruhandeln samt tagit del av den kunskap andra led i värdekedjan besitter

³⁵ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1997), s. 149 ff.

om dagligvaruhandelns syn på miljö- och kvalitetscertifieringar. Vi har medvetet bortsett från odlaren i värdekedjan då råvarugrossister genom inköpskriterier och prissättning i mycket hög utsträckning styr odlarens produktionssätt.

Vi har valt att inte göra en egen konsumentundersökning då vi behandlar miljö- och kvalitetscertifieringar ur ett producentperspektiv. Istället har vi tagit del av redan gjorda undersökningar om konsumenters attityder och beteende vad gäller betydelse av miljö och kvalitet vid livsmedelsinköp. Det ska poängteras att dessa undersökningar ofta är gjorda i syfte att kartlägga inköp av ekologiska livsmedel. Vi anser dock att dessa även är tillämpbara på vår undersökning då frågorna ofta är generellt ställda. Skälen till vårt intresse för konsumenternas attityder och beteende är som vi tidigare nämnt att de bidrar till att skapa en helhetsbild av det problem vi studerar.

Utöver ovanstående har vi velat undersöka vad oberoende branschkännare anser om denna typ av certifiering och därför kontaktat Lennart Wikström som länge arbetat med denna typ av frågor, för att på så sätt försöka uppnå en mer objektiv bild.

Vi har inlett empiriavsnittet med en introduktion till miljö- och kvalitetscertifieringar för att ge läsaren en insikt i ämnet samt en genomgång av dagligvaruhandelns efterfrågan på de studerade certifieringarna. Empiriavsnittet fortsätter därefter med en presentation av de båda studerade certifieringarna. Avsnittet avslutas med en redogörelse av Svenskt Sigill och SVENSKODLAT ur producentens perspektiv samt presentation av redan gjorda marknadsundersökningar.

2.4 Datainsamling

Vid undersökningar brukar man skilja på två typer av informationskällor, primärkälla och sekundärkälla. Primärkällor är källor med förstahandsinformation medan sekundärkälla består av redan tillgänglig information. Det är viktigt att känna till vilken närhet primärkällan har till det han talar om för att på ett korrekt sätt kunna bedöma den information man får.³⁶

2.4.1 Primärdata

Insamlingen av vår empiriska data har vi till stor del grundat på personliga intervjuer, telefon intervjuer och frågor via e-mail. Vi har noga förberett oss inför alla våra intervjuer och vi har även, i den mån det varit möjligt, valt att ställa samma frågor till våra olika fallföretag för att få fram samma form av underlag. Detta till trots anser vi att vi har använt oss av det Lundahl och Skärvad kallar för ostandardiserade eller ostrukturerade intervjuer, vilket innebär att man mer fritt kan välja formuleringen av frågorna och dess ordningsföljd. Anledningen till att vi anser att vi använt en ostandardiserad metod är att vi har haft mer dialogorienterade än informationssökande intervjuer samt att vi har haft brett

³⁶ Holme, Solvang, *Forskningsmetodik* (1997), s. 130 ff.

formulerade frågor. Vidare utgör en viss struktur inget hinder mot att anlägga ett mer ostrukturerat tillvägagångssätt.³⁷

Fördelen med denna metod är att man får en intervju som är mer situationsanpassad och flexibel. Det vill säga att valet mellan en standardiserad och en ostandardiserad intervjuform beror på om man vill kunna kvantifiera svaren eller om man strävar efter att få mer uttömmande och nyanserade svar. Då vi valt en kvalitativ metod för vår uppsats ansåg vi det vara mer relevant att använda oss av ostandardiserade intervjuer då dessa bättre uppfyller vårt syfte.³⁸

2.4.2 Sekundärdata

Flera olika typer av sekundärdata har använts för att skapa en så bra bild som möjligt av det vi undersökt. Vi har sökt artiklar i universitetets databaser, i tidskrifter och på olika hemsidor på Internet. Syftet med att söka artiklar har varit att få så aktuell information som möjligt. Vi har även använt oss av olika vetenskapliga rapporter och undersökningar vad det gäller konsumenternas inköpsvanor och attityder till livsmedel, denna information har vi till stor del fått tag i via en kontaktperson på Internationella Miljöinstitutet (IIIEE) vid Lunds universitet. Vi har även använt oss av böcker som behandlar företagsekonomiska teorier som vi ansett vara relevanta för vår uppsats.

2.5 Källkritik

För att en uppsats resultat skall vara trovärdigt krävs det att man gör en källkritisk granskning av de primär- och sekundär källor man använt sig av, eftersom det är oundvikligt att källorna är vinklade då varje berättelse sker med utgångspunkt från ett visst perspektiv.³⁹ Det finns tre olika kriterier man kan använda sig av för att kritiskt granska källor. Dessa kriterier benämns beroendekrav, samtidskrav och tendenskrav.⁴⁰

När man talar om beroendekritik menas att man bland källorna söker efter beroendeförhållande, det vill säga om olika referenser har samma bakgrund. När man upptäcker beroendeförhållande finns det en fördel att vända sig direkt till huvudkällan för att på så sätt undvika olika tolkningar. Detta har vi gjort i den mån vi ansett det vara relevant, till exempel så har vi funnit att Terrvik i sin avhandling använt en del av de källor som vi också använt oss av och då har vi kontrollerat uppgifterna i huvudkällan.

Samtidskravet innebär att man använder sig av källor som fortfarande är relevanta och inte har blivit föråldrade. Vi har i vårt arbete med datainsamling valt att använda oss av senare forskningsresultat och artiklar som är aktuella och har i sökprocessen valt bort äldre källor, eftersom vårt område är utsatt för ständig

³⁷ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992), s. 91 ff.

³⁸ Ibid

³⁹ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992), s. 164

⁴⁰ Wiedersheim,Eriksson, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s. 153 ff.

utveckling och förnyelse. I vissa fall kan det dock vara relevant att använda sig av källor med en äldre datering, till exempel vad det gäller allmänna strategiteorier.

Tendenskravet betyder att man undersöker om uppgiftslämnarna vinklat materialet på grund av egenintresse. För vår del kan detta till exempel appliceras på de olika representanter för certifieringar vi varit i kontakt med. Vi anser att de kan ha ett egenintresse i att vinkla informationen så att just deras certifiering framstår som den bästa. Vidare kan det vara så att de artiklar och forskningsrapporter vi använt oss av på området kan vara vinklade då författaren kan ha haft ett visst intresse av att framställa saken på ett visst sätt.⁴¹

2.6 Reflektioner kring tillvägagångssättet

Det går alltid att i efterhand diskutera hur en undersökning skulle kunna genomföras på ett bättre sätt. Då vi valt att undersöka strategivalet bakom en alternativ certifiering var det för oss naturligt att välja en kvalitativ metod, eftersom vi önskade att undersöka en företeelses kvalitet.⁴² Vidare finns det inte så många olika typer av miljö- och kvalitets certifieringar på livsmedelsmarknaden idag att det hade utgjort ett tillräckligt underlag för en kvantitativ studie. Vi kunde däremot valt ett annat tillvägagångssätt genom att lägga fokus på en annan del av värdekedjan än just själva producenterna, men då vi båda är intresserade av strategiteori och strategival föll sig denna inriktning mer naturlig för oss än den mer marknadsföringsinriktade som ett konsumentfokus skulle innebära.

2.6.1 Validitet

Det är viktigt att i en studie beakta dess validitet, det vill säga frånvaron av systematiska mätfel. När man pratar om validitet brukar man skilja mellan yttre och inre validitet. En undersökning sägs ha inre validitet när den mäter vad den avser att mäta och det med andra ord finns hög grad av överensstämmelse mellan den teoretiska och operationella definitionen.⁴³ I vårt fall har vi valt att använda oss av ostrukturerade intervjuer vilket gör att det har lämnats stort utrymme för en fri diskussion och av teorier som är mer generella och inte specifikt behandlar livsmedelsbranschen. Detta tillvägagångssätt kan dock ha resulterat i att vi täckt in mer än vad vi avsåg att mäta. Det kan även vara så att man mäter snett, det vill säga att man bara mäter en del av det man avser att mäta samt att man därutöver fångar in andra fenomen som egentligen ligger utanför ramen för problemet.⁴⁴ Då vi använt oss av ostrukturerade intervjuer har vi löpt risken att de svar vi fått ibland hamnat utanför vårt avsedda mätområde. Vi har dock varit medvetna om denna risk och försökt i den utsträckning det varit möjligt att styra respondenten i den riktning vi önskat. Vi har även skickat empiriavsnittet till intervjuade personer innan uppsatsen var färdig för att erhålla feedback och upptäcka eventuella missförstånd mellan oss och intervjuobjektet.

⁴¹ Widersheim Eriksson, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s. 154 ff.

⁴² Eneroth, *Hur mäter man vackert* (1984), s. 47.

⁴³ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992), s. 87 ff.

⁴⁴ Ibid

Yttre validitet innebär att det mätvärde man använder vid en viss operationell definition stämmer överens med verkligheten.⁴⁵ I vårt fall, där en stor del av den empiriska datainsamlingen grundar sig på intervjuer, finns det många anledningar till varför den yttre validiteten brister. Det kan till exempel vara så att den man intervjuat minns fel eller att man ej fått tag på rätt person ur kompetenssynpunkt. Vidare finns det en risk för att respondenten inte vill avslöja allt och därför undviker raka svar. Vi är också medvetna om att de personer vi intervjuat har ett intresse av att framställa sin verksamhet i positiv dager.

2.6.2 Reliabilitet

Med reliabilitet avses frånvaron av slumpmässiga fel och en undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att mätningen inte påverkas av den som utför den eller platsen den sker på. Om en undersökning inte har god reliabilitet har den inte heller god validitet. För att undvika dålig reliabilitet krävs det att man försöker att undvika slumpmässiga fel genom att använda sig av olika standardiseringsförfarande.⁴⁶ I vårt fall har vi vid genomförandet av våra intervjuer för att undvika slumpmässiga fel på förhand förberett frågorna samt sett till så att vi utfört intervjun på en plats där vi inte har varit utsatta för många yttre störningar. Däremot kan vi inte garantera att någon, om de upprepade vår undersökning skulle få samma svar,⁴⁷ då det vi studerat inte är ett statistiskt fenomen utan ständigt förändras i takt med ny utveckling på området.

⁴⁵ Wiedersheim, Eriksson, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s. 27 ff.

⁴⁶ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1991), s. 89.

⁴⁷ Wiedersheim, Eriksson, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s. 29.

3 Teori

I teorikapitlet redogör vi för den teoretiska referensram vi har haft som utgångspunkt för vår analys och de slutsatser vi dragit. Vi presenterar bland annat Porters värdekedje- och differentierings teori, Melins teori avseende varumärkesstrategier samt Harts miljöstrategiteori.

3.1 Introduktion till miljöstrategier

Det finns en tro i samhället att ekonomi och miljöfrågor är varandras motsatser och att miljöregleringar eroderar konkurrensen. Man tror att de samhälleliga fördelarna med miljöregleringar inte uppväger de ökade kostnader för anpassning för företagen, kostnader som i sin tur leder till minskad konkurrens. Detta är dock en sanning med modifikation och de ovan nämnda förhållandena gäller bara i en statisk värld. Vår värld är inte statisk, utan företagen agerar på en dynamisk marknad vilket får som följd att de ständigt kommer upp med innovativa lösningar på miljöproblemen. Denna typ av innovationer får som resultat att företag kan använda en rad inputs mer produktivt, vilket i sin tur tar ut den ökade kostnaden för miljöanpassningen och den ökade resurs produktiviteten gör företagen mer konkurrenskraftiga och inte mindre. Slutresultatet blir ofta minskade kostnader, ökad kvalitet och högre konkurrenskraft för företaget. Det är snarare det statiska synsättet och inte regleringarna som hindrar företag från att ta vara på potentiella konkurrensfördelar.⁴⁸

I Mintzbergs strategisynsätt betonas vikten av strategiska beslut som en ständigt pågående process där företaget hela tiden tar intryck av de förändringar i opinion, konkurrens och politik som sker i dess omgivning. Själva strategiprocessen innebär därför ständigt lärande för att hantera osäkerheten på många olika plan och områden i företaget.⁴⁹ Mintzberg ser strategin som något ständigt framväxande (emergent strategy) där avsiktliga och oavsiktliga handlingar skapar en realiserad strategi.⁵⁰ Företagens konkurrenssituation ändras i takt med att kraven på miljöskydd ökar⁵¹, vilket gör att de måste pröva sig fram när de integrerar miljöhänsyn i affärsprocesser.⁵² Följden av detta blir att företag aktivt måste börja ta ställning till miljöfrågor, det som tidigare varit en konkurrensfördelaktig tillverkning kanske inte är det längre samtidigt som nya och mer miljövänliga alternativ växer fram. Detta innebär bland annat att företaget

⁴⁸ Porter, Van der Linde, *Green and Competitive* (1995), s. 120 ff.

⁴⁹ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 14 ff.

⁵⁰ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 47.

⁵¹ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 14 ff.

⁵² Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 46.

måste ta ställning till om det skall vara "first mover" eller "fast follower".⁵³ För att ett företag skall lyckas med att uppnå och behålla en konkurrensfördel krävs det att det lär sig att hantera miljöfrågor på samma sätt som det tidigare lärt sig att hantera kvalitetsfrågor och inkorporerar dessa i företagets verksamhet.⁵⁴

Det finns olika former av påverkan som tvingar fram miljömedvetenhet hos företag. De olika formerna av påverkan bedrivs av olika grupper i samhället, vilka utgörs av regeringen, konsumenter, leverantörer, investerare, samhället och anställda.⁵⁵ En annan faktor som driver på ett företags miljöarbete är att de har insikt om att någonstans i livscykeln kommer kostnaderna för miljöförstöring förr eller senare att dyka upp och det är bättre att kalkylera med dem från början vilket gör miljöarbetet preventivt.⁵⁶

Man kan dela upp företag i två grupper de som ser miljöutmaningen som ett problem och de som ser den som en mission. De företag som ser miljön som ett problem är ofta reaktiva i sitt miljöarbete, det vill säga de agerar först när det blivit nödvändigt på grund av till exempel en lagstiftning. De reaktiva företagens miljöarbete kommer därför att helt och hållet styras av de krav som myndigheter genom regleringar ställer på dem. Oftast är deras argument för att vänta med att göra ändringar att det är alldeles för kostsamt att producera miljövänligt. Denna typ av företag anpassar sig till omgivningens påtryckningar endast om de anser att det är viktigt för företagets framtida verksamhet. Åtgärder som inte är alltför kostsamma genomförs om opinionen kräver det. Om det däremot handlar om åtgärder som kräver utveckling av ny teknik eller som kräver stora ekonomiska resurser brukar denna typ av företag försöka att skapa legitimitet åt sin nuvarande verksamhet genom olika former av imagehöjande åtgärder.⁵⁷

De företag som ser miljöutmaningen som en mission har det oftast lättare att vara föregångare i sitt miljöansvar. Dessa företag har ofta en helhetssyn och försöker bedriva en verksamhet som är så miljövänlig som möjlig. De missionerande företagen har ofta en stark företagskultur och de anställdas och kundernas åsikter anses vara väldigt viktiga att ta hänsyn till. Eftersom dessa gruppers åsikter blir allt viktigare indikerar detta att företagets miljöengagemang kommer att bli ett viktigt konkurrensmedel i framtiden, inte bara gentemot kunderna utan även för att rekrytera och behålla personal.⁵⁸

Det finns också en tredje variant av företag, nämligen de företag vars strategi ligger mittemellan de två nämnda. Denna typ av företag är positiva till nya och mer miljövänliga tekniker och de marknadskrafter som driver på företagen, samtidigt som de agerar i takt med lagstiftning och reglering. Enligt Piasecki är denna tredje variant av företag de som bäst företräder vad han kallar "corporate environmentalism". Detta innebär att miljöhänsyn och vinsttänkande inte längre är motsatser till varandra, utan de kommer att förstärka varandra så att framtidens

⁵³ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 14 ff.

⁵⁴ Ulhöl, Madsen, Hilderbrandt, *Green new World* (1996), s. 247.

⁵⁵ Fischer, Schot, *Environmental Strategies for Industries* (1993), s. 118.

⁵⁶ Carter, *Purchasing's Role in Environmental Management* (2001), s. 16.

⁵⁷ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 72 ff.

⁵⁸ Ibid

företag kommer att vara mer öppna för samhällets behov samtidigt som de förblir medvetna om företagandets grunder.⁵⁹

Organisationer kan ses som delaktiga i organisatoriska fält (marknad, region etc.) där antagandet är att organisationer är både orsak och verkan till vad som händer i fältet. Alla organisatoriska fält har två institutioner: marknad och den offentliga administrationen. Med utgångspunkt i de två institutionerna är samspel och konkurrens de processer som utgör basen för ett företags agerande. Vad det gäller konkurrens är framförallt tre faktorer viktiga: teknologi, pris och image. De olika företagens relation till omgivningen ser ut på olika sätt beroende på hur de väljer att hantera miljöfrågor. De företag som är problemorienterade brukar ha täta kontakter med myndigheter och politiker för att kunna påverka lagstiftningen medan den missionerande typen av företag mer är inriktade på relationerna till leverantörer och kunder. När företag svarar på miljökrav är utmaningen för företaget att alltid hitta de mest effektiva sätten att göra det på och företagen gör det på olika sätt beroende på om syftet är att styra, samverka eller konkurrera.⁶⁰

3.2 Värdekedjeanalys

Idag är miljön för företagen allt mer dynamisk, vilket ställer större krav på företagens strategier. I en dynamisk miljö har det blivit allt viktigare att förutse trender och nya behov hos kunderna så att företagen snabbt kan svara på dem före konkurrenterna. Detta gör man bäst genom att utveckla företagets kapaciteter och omvandla dessa till strategiska fördelar som är svåra att imitera, vilket enbart lyckas om man utgår från kundernas behov. Desto mer komplex ett företags kapaciteter är desto svårare är det för företaget att omvandla dessa till strategiska fördelar, men samtidigt blir det även svårare för konkurrenterna att imitera dem.⁶¹

Konkurrensfördelar kan inte studeras genom att enbart se på företaget som helhet, utan man måste studera de olika aktiviteter företaget utför. Värdekedjan är ett verktyg för att dela upp företaget i olika delar för att man skall kunna undersöka möjligheter till att reducera kostnader eller differentiera produktutbudet. Det företag som lyckas utföra aktiviteterna bättre eller billigare än sina konkurrenter får en konkurrensfördel. Porter menar att ett företags värdekedja är en del av ett värdesystem, eftersom leverantörernas produkter går in i företagens värdekedja och ut i kundens värdekedja.⁶²

Olika företags värdekedjor kan se olika ut, det kan även finnas olika värdekedjor inom ett och samma företag beroende på uppdelningen i olika divisioner, olika produktenheter eller enheternas geografiska placering. Det är därför mest lämpligt att dela in värdekedjan i aktiviteter på enhetsnivå för med ett större perspektiv riskerar man att förbise relevanta aktiviteter. Värdekedjan ger upphov till det totala värdet som ett företag producerar och består av värdeaktiviteter och marginaler. Med värdeaktiviteter menas de olika aktiviteter ett företag utför och

⁵⁹ Piasecki, *Corporate Environmental Strategy* (1995), s. 124 ff.

⁶⁰ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 75 ff.

⁶¹ Stalk, Evans, Shulman, *Competing on Capabilities* (1992), s. 62 ff.

⁶² Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 33 ff.

de utgör byggstenarna i det värde företaget ger kunden i slutprodukten. Med marginaler avses skillnaden mellan det totala värdet och de sammanlagda kostnaderna för att utföra aktiviteterna (se figur 3.4). Målet med värdekedjeanalysen är att man skall kunna skapa detta värde till en lägre kostnad än vad kunden är villig att betala.⁶³ Det är bara de företag som skapar mer värde än sina konkurrenter som kan uppnå en konkurrensfördel.⁶⁴ Hur varje aktivitet utförs samt förhåller sig till budgeten avgör om företaget har låga eller höga produktionskostnader i jämförelse med konkurrenterna, samt hur väl företaget skapar värde för kunden och dets förmåga att differentiera produkten.⁶⁵

Utifrån ett livscykel perspektiv kan man konstatera att en produkts slutgiltiga miljöpåverkan och kvalitet påverkas av avvägningar som görs i samtliga led i kedjan. Olika led i kedjan fokuserar på olika delar då de olika aktörerna i nätverket har olika perspektiv på miljöfrågor. Detta innebär att odlare och råvaruproducenter tenderar att fokusera på kvaliteten i insatsvaror och ingående processer medan tillverkarna bedömer kvaliteten utifrån den färdiga produkten. Skillnaden i kvalitetsuppfattning mellan de olika aktörerna förklaras av att det sker en förvrängning av informationen från konsumenterna till bakomliggande led, vilket förstärks om det är många länkar i kedjan. För att man skall uppnå en mer enhetlig syn krävs det mer samarbete och kommunikation mellan de olika aktörerna i kedjan.⁶⁶ Detta resonemang hänger samman med *Strategic Cost Management* där man menar att även kundernas och leverantörernas värdekedja, ingår i företagets värdekedja och när man som företag analyserar viktiga aktiviteter får man inte bortse från vilken påverkan genomförda förändringar kan få på tidigare och senare led i värdekedjan.⁶⁷ Det är även viktigt att identifiera de vinstmarginaler som leverantörer, kunder och kundernas kunder har för i slutändan blir det slutkonsumenten som får betala vinstmarginalen som uppstår längs hela värdekedjan. Detta visar på att ett företag måste förstå hela värdesystemet och inte enbart de delar som de deltar aktivt i för att kunna uppnå och behålla konkurrens fördelar.⁶⁸

⁶³ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 36 ff.

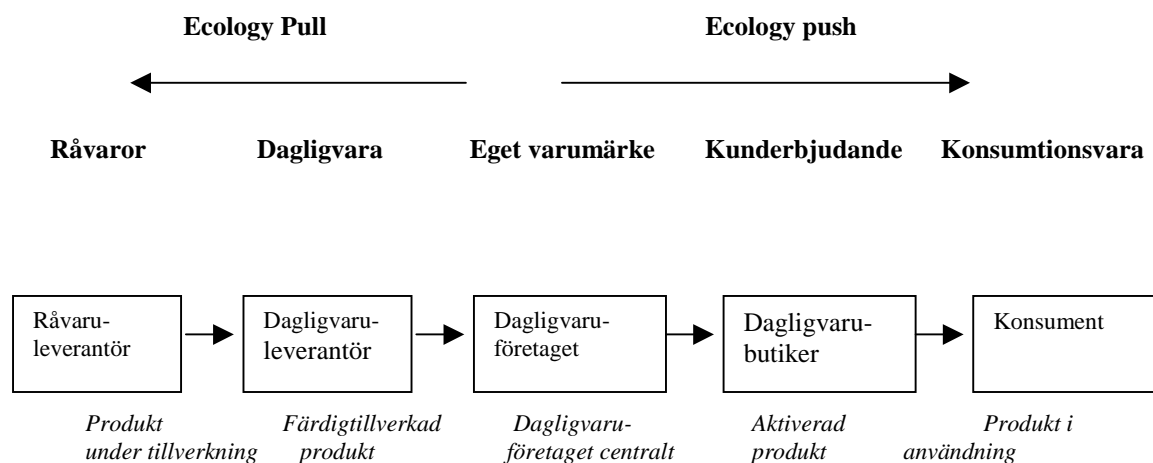
⁶⁴ Malm, Allan, föreläsning Strategisk Ledning 02-10-03

⁶⁵ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 38 ff.

⁶⁶ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 184.

⁶⁷ Shank, Govindarajan, *Strategic Cost Management* (1993), s. 13 ff.

⁶⁸ Shank, Govindarajan, *Strategic Cost Management* (1993), s. 51.



Figur:3.2 Produktens olika stadier längs distributionskanalen samt dagligvaruföretagens roll som "ekologiska grindvakter" (Terrvik (2001) s. 184 samt 186)

Dagligvaruföretagens position som mellanhand gör att deras agerande får konsekvenser i hela kedjan. Företagen har makten att besluta om vilka produkter som skall finnas i sortimentet och kan därför ses som *ekologiska grindvakter*, eftersom produkterna måste passera dem innan de når slutkonsumenten. Dagligvaruföretagen kan påverka utbudssidan (odlare och producenter) genom sin inköpsmakt, vilket kallas för *ecology pull*, men de kan även påverka efterfrågan genom att göra ekologiska produkter tillgängliga på marknaden och informera konsumenten om dessa, vilket kallas *ecology push*.

3.2.1 Livscykelanalysteorier

Hur man skall dela upp företaget i olika aktiviteter avgörs av vilken anledning som man gör värdekedjeanalysen och många företag har lyckats uppnå konkurrensfördelar genom att omdefiniera sina aktiviteter.⁶⁹ Ett konkret exempel på detta kan en *livscykelanalys (LCA)* i samband med studiet av en produkts miljöpåverkan sägas utgöra. En LCA för en produkt innebär att man beskriver och värderar miljöpåverkan från alla led i produktionskedjan för tillverkningen av en produkt och beaktar all resursförbrukning och miljöpåverkan i de olika leden. LCA kan dels användas för att göra en *benchmarking* studie av olika produkter och dels för att studera var i produktionen som miljöbelastningen för en enskild produkt är som störst så att detta kan åtgärdas.

En LCA genomförs i fyra steg, det första steget är måldefinition och här bestäms vad analysen skall mynna ut i, det andra steget utgörs av en inventering av tillverkningsprocesser. Därefter gör man en effektanalys som innebär att man beskriver de effekter som processen har på miljön och slutligen så genomförs en värdering av de miljöeffekter som produkttillverkningen har genom att man väger

⁶⁹ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 45 ff.

samma resultaten med hjälp av olika mått.⁷⁰ En LCA kan hjälpa till att öka trovärdigheten för en miljömärkt produkt då den möjliggör en kontroll av produktens miljöeffekter genom hela dess livscykel och trovärdigheten för en miljömärkning har stor betydelse för om produktens skall fungera på marknaden eller inte.⁷¹

En miljöstrategiteori som bygger på ett livscykeltänkande är Harts teori. Teorin är indelad i de tre steg som författaren anser att ett företag som vill anlägga en miljövänlig strategi bör gå igenom. Det första steget innebär att företaget i stället för att kontrollera sin miljöpåverkan börjar att förebygga negativa effekter av sin verksamhet. Fokus i detta steg ligger på att minimera eller eliminera föroreningarna innan de sker, vilket gör att denna strategi påminner mycket om *Total Quality Management (TQM)* då den innebär ständiga förbättringar av verksamheten.⁷²

Steg två innebär att företag inte enbart försöker minimera utsläpp från produktionen, utan att man tittar på produktens hela livscykel och försöker minska den totala påverkan på miljön som produkten har. En sådan analys innebär att fler aktörer än det enskilda företaget engageras i arbetet, det vill säga att analysen av produkten börjar med de råvaror som produkten består av och slutar med konsumentens förbrukning av produkten. Med en sådan analys kan man till exempel ta reda på hur mycket energi det går åt till att tillverka och transportera varan, vilket i sin tur öppnar upp för möjligheter att göra besparingar på detta område genom att ta bort onödiga steg i processen eller göra dem mera effektiva. Denna strategi kan därför användas om man vill rationalisera verksamheten, utan att förlora i effektivitet.⁷³

Det tredje steget i Harts teori handlar om att planera för framtiden genom att investera i morgondagens teknologi. Detta är viktigt, då mycket av den teknologi som idag används inte alltid, ur miljösynpunkt, är hållbar på längre sikt. För att ett företag skall lyckas med att ta sig genom dessa tre steg krävs det att företagets vision innehåller en plan för hur produkten skall utvecklas i framtiden för att nå dit. Denna vision och framtidsstrategi kan inte bara gälla för det enskilda företaget utan det krävs att även kunder och leverantörer inkorporeras i visionen. Hart menar att företagen kan ändra kundernas åsikter genom att skapa preferenser för produkter som främjar en hållbar utveckling.⁷⁴

De olika delarna och aktiviteterna i en värdekedja och de olika aktiviteterna är relaterade till varandra, samband uppstår av olika anledningar, till exempel om en aktivitet kan utföras på olika sätt. Sambanden kan ge upphov till konkurrensfördelar genom optimering eller koordinering och relationen mellan de olika aktiviteterna kan peka på de *tradeoffs* som finns. När man studerar sambanden kan man även upptäcka det behov av koordinering av olika aktiviteter som finns, med hjälp av koordinering kan man minska kostnaden eller skapa

⁷⁰ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 172 ff. samt Salzhauer, *Obstacles and Opportunities for a Consumer Ecolabel* (1991), s. 11 ff.

⁷¹ Ibid

⁷² Hart, *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World* (1997), s. 70. ff.

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

differentiering.⁷⁵ Resonemanget är relevant för de företag som strävar efter att producera miljövänliga varor, då strävande efter ett miljötänkande inte enbart kan ske hos en isolerad funktion utan måste genomsyra företagets hela värdekedja för att strategin ska kunna genomföras. Vidare har det visat sig att en miljöstrategi har större chans att lyckas om företaget anlägger ett bredare produktlivscykelperspektiv på kostnaderna.⁷⁶

3.2.2 Kundens värdekedja

Hur ett företag lyckas differentiera sig för att tillfredsställa ett behov hos sina kunder beror på hur väl det förstår sina kunders värdekedja och vad det finns för samband mellan företagets och kundernas värdekedja. Kvalitet är ett för smalt begrepp för att beskriva vad som gör ett företag unikt för kunden, då denne berörs av många olika aktiviteter som kan skapa värde. Differentiering handlar därför om att skapa värde genom företagets påverkan på kundens värdekedja och det värdet som ges måste uppfattas av kunden för att den skall vara villig att betala ett prispremium för varan. Hur detta värde delas mellan kunden och företaget speglas i företagets vinstmarginal.⁷⁷ Oavsett vilket värde företaget skapar är det inte säkert att kunden kan bedöma detta i förväg, utan ofta krävs det erfarenhet av produkten för att en korrekt bedömning skall kunna göras.⁷⁸ Detta är ett resultat av att det finns olika typer av varor. Man brukar tala om tre olika typer: *sökvaror*, *erfarenhetsvaror* och *förtroendevaror*.

Sökvaror är sådana varor där konsumenten före inköpet kan försäkra sig om att varan har de rätta egenskaperna, antingen genom att prova den eller genom att se och känna på varan. Erfarenhetsvaror är sådana varor vars egenskaper undersöks efter köpet, som till exempel varans smak. Slutligen så har vi förtroendevaror, denna typ av varor är mer komplexa och konsumenten kan varken före eller efter konsumtion veta om varan har de egenskaper hon eller han söker eller inte. Vad det gäller denna sista typ av varor har konsumenten ofta svårt att fatta rationella beslut då informationen är asymmetrisk till konsumenternas nackdel. De ekologiska livsmedlen tillhör denna kategori och därför är det viktigt att det för den här typen av varor finns ett väl fungerande certifieringssystem som utgör en oberoende garant för varan.⁷⁹

En oberoende garant är viktig då en köpare inte kommer att betala för ett värde som de inte uppfattar oavsett hur verkligt det är, vilket får som följd att prispremiumet som företaget kan ta ut blir ett resultat både av det ökade värdet och det värdet kunden uppfattar. Detta kan leda till att ett företag med en produkt med ett mediokert värde som kan kommunicera bra med sina kunder kan ta ut ett högre premium än det företag vars produkt har högre värde men som inte kan förmedla detta till kunderna. Dock är detta något som inte är hållbart på längre sikt, då

⁷⁵ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 48 ff.

⁷⁶ Carter, *Purchasing's Role in Environmental Management* (2001), s. 12, 19.

⁷⁷ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 51 ff.

⁷⁸ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985) s. 138 ff.

⁷⁹ Jörgensen, *Prisbildning och efterfrågan på ekologiska livsmedel* (2001), s 15 ff.

kunden för eller senare kommer att upptäcka att priset inte står i relation till produktens värde.⁸⁰

Det är enskilda individer som köper varor och de olika individerna fattar olika beslut, eftersom de har olika uppfattning om vad värde innebär och tolkar informationssignalerna på olika sätt. De kriterier som en köpare använder sig av vid ett beslut kan delas in i två grupper. Den ena gruppen rör *användningskriteria* och den andra rör *signalkriteria*. Med användningskriteria menas saker som kvalitet, produktutformning och applikationer. Signalkriteria syftar på faktorer som reklam och rykte. De mäter med andra ord hur kunden uppfattar produktens värde medan användningskriteria mäter vad som skapar köpvärde.⁸¹ Ett bra exempel på detta är en undersökning om hur viktigt pris, tillgänglighet och kvalitet är för köp av miljövänliga livsmedel.

I studien delade man in konsumenterna i fyra olika grupper, beroende på deras förhållningssätt till miljövänliga varor.⁸² Den första gruppen är de som vill vara säkra på att de påverkar miljön och den första gruppen präglas av en misstro mot miljövänliga produkter och de köper därför nästan aldrig eller aldrig miljömärkta varor, eftersom de inte anser att det finns ett samband mellan miljövänliga varor och positiva miljöeffekter.

Den andra gruppen består av de konsumenter som vill vara miljövänliga och de fokuserar mest på olika miljögifters relativa skadlighet. De anser att det finns ett samband mellan miljövänliga varor och positiva effekter och väljer att koncentrera inköpen av miljövänliga produkter till de områden som de anser är skadligast för miljön.

Konsumentgrupp tre värnar om sin hälsa och köper miljövänliga varor eftersom de framstår som bättre för hälsan än de konventionella varorna och de vill kunna lita på produktens innehåll. Denna grupp skiljer sig åt från grupp fyra till karaktären, men inte till agerandet. Grupp fyra vill vara en del av naturen och dess kretslopp och köper därför miljövänliga varor och miljövänlighet har ett bredare perspektiv för denna grupp än de som enbart fokuserar på hälsa.⁸³

Den signifikans priset på miljövänliga varor skiljer sig åt mellan de olika grupperna. För konsumenterna i grupp två kan priset vara det som avgör om de köper en miljövänlig vara eller ej, denna typ av konsumenter väljer bara den miljövänliga varan om den inte är allt för dyr och är bara beredda att betala lite extra för att byta ut de produkter som de anser vara väldigt skadliga för miljön mot miljövänligare alternativ. För konsumenterna i grupp tre och fyra, som har en stor övertygelse om att miljövänliga produkter är bra för hälsan eller naturen har priset inte har någon betydelse om man sätter det i relation till de långsiktiga positiva effekterna som bruket av miljövänliga varor enligt dessa två grupper har. Medan ett högre pris fungerar som en signal för bristande trovärdighet för

⁸⁰ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 139 ff.

⁸¹ Ibid

⁸² Solér, *Att köpa miljövänliga dagligvaror* (1997), s. 176 ff.

⁸³ Solér, *Att köpa miljövänliga dagligvaror* (1997), s. 166 ff.

konsumenterna i grupp ett och därmed förstärker deras ovilja att köpa miljömärkta produkter.⁸⁴

Precis som vid pris har kvaliteten på produkten olika betydelse beroende på vilket perspektiv konsumenten har. Det är samma grupp av konsumenter som är mest känsliga för pris som även är känsliga för kvalitet, det vill säga grupp två. De är beredda att göra vissa uppoffringar för miljön, men det finns gränser för vad de är villiga att kompromissa med. För grupp tre och fyra har den upplevda kvaliteten en liten betydelse för valet, då de letar efter en produkt som både är miljövänlig och bra. Grupp ett köper nästan aldrig miljömärkta varor och är därför inte intressanta i detta sammanhang.⁸⁵

Tillgängligheten på miljövänliga varor har mest betydelse för konsumenterna i grupp två, då dessa handlar det som finns i den dagligvarubutik de brukar gå till. Grupp tre och fyra är inte i någon större utsträckning beroende av tillgängligheten då de aktivt söker efter miljövänliga varor. Grupp ett köper aldrig några miljövänliga varor och för dem har tillgängligheten ingen betydelse.⁸⁶

Vad som påverkar beslutet om köp av ekologiska livsmedel är främst attityder, sociala normer och produktens tillgänglighet. Vid köp av ekologiska livsmedel är de faktorer som påverkar ett vanligt köp, det vill säga kvalitet, smak och pris lika viktiga, vilket indikerar att producenterna måste sträva efter att de ekologiska livsmedlen håller samma standard som de konventionella vad det gäller de ovan nämnda faktorerna.⁸⁷

3.3 Sambandet mellan kvalitets och miljöstrategier

Ett gemensamt drag för många definitioner av kvalitet är påpekandet att produkten har vissa attribut och dessa attribut spelar en avgörande roll vad det gäller att tillfredställa kundens behov och förväntningar på varan. Kvalitetsarbete i företag har två aspekter den ena är att förbättra det sätt vilket företaget tillgodoser kundernas behov och det andra är att förbättra alla processer som utförs inom organisationen.⁸⁸ TQM har sitt ursprung 1950 talet då Edwards Deming introducerade det som senare kom att ligga till grund för TQM, men det var först på 1980-talet som det fick ordentligt genomslag i USA. Deming menade att produktionen ska ses som en process med fokus på relationen till leverantörerna och den feedback kunderna ger, då uppstår en kedjereaktion som visar på att förbättringar i produktionen leder till lägre kostnader i slutändan. Oavsett företag är det viktigt att kvalitetsarbetet är kunddrivet, vilket innebär att det blir kunden och inte producenten som avgör vad som är en acceptabel kvalitet. Fokus ska inte ligga på det som företaget gör bra, utan vad det inte gör bra.⁸⁹

⁸⁴ Solér, *Att köpa miljövänliga dagligvaror* (1997), s. 184 ff.

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Arvola, Biel, Grankvist et al. *Ekologiska livsmedel: Konsumenternas attityder, vanor och värderingar* (2000), s. 1 ff.

⁸⁸ Van Matre, *Foundation of TQM* (1995), s. 43 ff.

⁸⁹ Van Matre, *Foundation of TQM* (1995), s. 163 ff.

Ett företag som anlägger en TQM strategi gör det för att visa sitt totala engagemang för att skapa kvalitet i alla aspekter av företagets verksamhet. TQM innebär således att man strävar efter att eliminera alla defekter som en produkt kan ha och för att detta ska uppnås måste man kontinuerligt följa upp och utvärdera hela verksamheten.⁹⁰ En TQM strategi innebär att man går systematiskt tillväga när man analysera problemen, dess orsak samt hur de skall kunna lösas.⁹¹ Ur strategisynpunkt är detta viktigt då man inte kan uppnå konkurrensfördelar om inte kvalitetskonceptet ses som en vital del av både produktionen och övrig verksamhet.⁹² Företag som implementerar en TQM strategi har upplevt att kostnaderna minskar i takt med att andelen fel i produktionen minskar. Dessa fel har tidigare gett upphov till ytterligare kostnader utöver själva produktionen⁹³. Ytterligare fördelar med en TQM strateg är att andelen överutnyttjad kapacitet minskar och marknadsandelarna ökar då ökad kvalitet ökar kundens tillfredsställelse med produkten. Huvudargumentet för att tillämpa en TQM strategi är att maximera vinsten, men strategin kan även ha den positiva effekten att samhällskostnaderna minskar.⁹⁴

Med *Strategic Environmental Management (SEM)* menas att man skall uppnå "...long-term sustainable competitive advantage from pro-active responses to environmental pressures" samt att "the executive integration of three competing traditions: liability containment (legal); regulatory compliance (engineering); and moneymaking..."⁹⁵. Med andra ord innebär SEM att man genom att integrera miljöaspekter i företagets verksamhet uppnår konkurrensfördelar.⁹⁶ Konkurrensfördelar kan uppnås genom att företag anteciperar och förbereder sig för förändringar på miljöområdet och på så sätt hamnar i fas med samhällets krav. För att detta skall fungera krävs dock att företaget integrerar miljöbegreppet i hela verksamheten så att man kan uppnå synergieffekter genom att ta hänsyn till konsumenternas behov och kommande lagar i produktutvecklingen och på så sätt differentiera sig från konkurrenterna.⁹⁷ På detta vis blir miljöarbetet en form av produktdifferentiering på högre nivå och ett argument att använda sig av i marknadsföringen.⁹⁸ Det finns dock en risk att man ser miljön som endast ytterligare ett produktkoncept, SEM innebär dock mycket mer än bara skapa sig en image, företaget måste se över hela sin värdekedja för att med hjälp av en miljöstrategi uppnå konkurrensfördelar.

Som tidigare nämnts innebär en TQM strategi att företag försöker eliminera de fel som kan uppstå i verksamheten och SEM innebär i sin tur att ett företag strävar efter att eliminera alla de negativa effekter som dess verksamhet kan ha på miljön. Båda systemen handlar med andra ord om att göra saker på rätt sätt från början. Miljöstrategier kommer att bli allt viktigare som konkurrensmedel då en produkts värde inte kommer att bedömas enbart utifrån ekonomiska aspekter, utan även i termer av resurser och miljöeffekter. TQM har ännu inte helt och fullt lyckats leva

⁹⁰ Ullhöl, Madsen, Hildebrandt, *Green new World* (1996), s. 247.

⁹¹ Van Matre, *Foundation of TQM* (1995), s. 139.

⁹² Helms, *Perspectives on Quality and Productivity for Competitive Advantage* (1996), s.7. ff.

⁹³ Ibid

⁹⁴ McCloskey, Maddock, *Environmental Management* (1994), s.30.

⁹⁵ Piasecki, *Corporate Environmental Strategy* (1995), s. 134.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Piasecki, *Corporate Environmental Strategy* (1995), s. 53 ff.

⁹⁸ Piasecki, *Corporate Environmental Strategy* (1995), s. 93.

upp till konceptet total då det inte längre räcker med att produkten är mer hållbar, användarvänlig etcetera, utan företaget måste även ta hänsyn till miljön som en aspekt av kvalitet.

Ett företag bör idag integrera miljöfrågorna i sin verksamhet inte bara för att behålla sin konkurrenskraft, utan även för att inte bli utestängda från marknaden helt och hållet.⁹⁹ För att man skall lyckas kombinera de båda synsätten krävs att alla aktörer samverkar och inte bara producenten och konsumenten. De övriga intressenterna kallas för företagets *stakeholders*, och består av dess aktieägare, anställda, kunder, leverantörer, grannar etcetera. En kombination av de båda synsätten kräver dessutom att företaget kontinuerligt omformar sina strategiska mål så att de hela tiden utvecklas, vilket kräver att hela organisationen är involverad i miljö- och kvalitetsarbete. Har man dock redan utvecklat ett TQM system fungerar detta som en bra ram för att även introducera ett SEM system, då de båda är interrelaterade.¹⁰⁰

När man inkorporerar miljötankandet i ett kvalitetssystem blir det fler variabler för företaget att hantera. Det räcker inte för företaget att bara titta på input och output i verksamheten, utan perspektivet måste utvidgas till att även innefatta faktorer som ligger utanför företaget och den interaktion företaget har med omgivningen. Med andra ord så krävs det ett system som kan bevaka, kontrollera och upptäcka de processer i företagets verksamhet som är utsatta. Ett sådant system kallas *Environmental Impact Analysis System*. För att skapa ett sådant system krävs det att företag har tillräckligt med detaljerad information om effekterna av olika processer, då det system som skapas måste täcka alla nödvändiga delar av verksamheten.

Att skapa ett miljöanalyssystem har många paralleller med skapandet av ett TQM system och de båda kan sägas komplettera varandra då TQM systemet bevakar den interna verksamheten medan miljöanalyssystemet kontrollerar företagets externa verksamhet.¹⁰¹ Komplexiteten i genomförandet av miljösystem har resulterat i att många företag har valt att inte utveckla en miljöstrategi, på grund av kostnadsskäl.¹⁰² En fokus på kostnaderna är dock missvisande och man bör även studera de vinster man kan uppnå med en sådan strategi. Införandet av miljöstrategi måste ses som möjligheten, att precis som vid införandet av TQM, uppnå ökade vinster och förbättra företagets image.¹⁰³

Precis som felaktiga varor så utgör utsläpp en ekonomisk förlust, eftersom utsläpp är ett tecken på att resurserna inte använts effektivt. Vidare måste företag utföra andra aktiviteter för att kompensera för föroreningarna, vilka i sin tur ökar kostnaderna men inte värdet för kunderna. Att tänka på resursproduktivitet bidrar till ett nytt sätt att se på systemkostnader och en produkts värde. En brist på resursproduktivitet leder till ineffektiv användning av material och ökade defekter, samt andra dolda kostnader som kan uppstå i produktens livscykel. Detta innebär att kunder får bära en högre kostnad när de köper produkter som inte är

⁹⁹ Borri, Boccaletti, *From Total Quality Management to Total...* (1995), s. 38.

¹⁰⁰ Ulhöl, Madsen, Hildebrandt, *Green New World* (1996), s. 246 ff.

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Mc Closkey, Maddock, *Environmental Management* (1994), s. 30.

¹⁰³ Borri, Boccaletti, *From Total Quality Management to Total...* (1995), s.40.

miljövänliga, kostnader som man traditionellt sett inte tagit hänsyn till när man kalkylerat för olika miljövänliga investeringar.

För företag gäller det att se på miljöarbetet utifrån ett resursproduktivt synsätt, de måste börja kalkylera med alternativkostnaderna för utsläpp. Ur ett resursproduktivt synsätt går miljöförbättringar och konkurrensfördelar hand i hand. När man först började tala om att genomföra kvalitetsförbättringar trodde många företag att det enbart skulle föra med sig ökade kostnader, precis som företag idag tror att miljöarbete enbart innebär kostnader och inte kan leda till ökade intäkter. Det visade sig dock att kvalitetsarbete var lönsamt, precis som det kommer att visa sig att miljöarbete kan vara. Det hela handlar om vilket synsätt man som företag väljer att ha och man måste se utsläpp som ett tecken på bristande effektivitet och inte som något som av nödvändighet sker i samband med produktionen. Det är därför inte förvånande att TQM har fått stå som en förebild för det begynnande miljöarbetet hos företag. Det krävs dock att företag är innovativa och kan utnyttja miljöreglering till att utveckla konkurrensfördelar, vilket kan ske på många sätt, till exempel genom att öka effektiviteten i användandet av inputs, reducera förpackningen eller ändra designen. Detta är förändringar som kommer att öka avkastningen och fler och fler företag tillverkar idag ”gröna” produkter för att öppna upp nya marknadssegment samt kunna ta ut ett prispremium och i slutändan uppnå konkurrensfördelar.¹⁰⁴

3.4 Differentieringsstrategier

Kriterierna för vad som är ett miljövänligt företag är svåra att definiera och det samma gäller när man skall avgöra vad som är en miljövänlig produkt. Vidare är det svårt för en konsument att bedöma en varas miljövänlighet då de inte kan få information om företeelser som ligger utanför deras direkta kontroll (transportsätt, energiåtgång etcetera). Ytterligare ett problem i detta sammanhang är att det är svårt för företag att förmedla information om hur miljövänlig en vara är. Det faktum att en produkt är miljövänlig kan leda till att den produkten anses ha högre kvalitet. Det finns en kongruens mellan miljö och kvalitet, eftersom miljöhänsyn utgör en sekundärprestanda till en produkt, det vill säga att produkten kompletteras med något som inte är nödvändigt för dess funktion. Miljöhänsyn ökar produktens kvalitet, allt annat lika då en sådan egenskap innebär att produkten får positiva effekter på miljön och hälsan. Detta resulterar i att miljö och hälsa blir viktiga för att en produkt skall uppfattas ha god kvalitet.¹⁰⁵

Konkurrensfördelar är de faktorer som gör att ett företag får en bättre position hos konsumenterna och de skapar på så sätt en lojal kundbas. Konkurrensfördelar kan vara produktionsstyrda eller marknadsstyrda, det viktiga är att företaget utvecklar konkurrensfördelar som är kompatibla med de behov som man upptäckt i de marknadssegment som har bäst potential.¹⁰⁶ De marknadsdrivna konkurrensfördelarna tar sin utgångspunkt i konsumenten och har som mål att vinna kundens lojalitet genom ökad tillgänglighet, bättre service etcetera. De

¹⁰⁴ Porter, Van der Linde, *Green and Competitive* (1995), s. 121-127.

¹⁰⁵ Dobers, Wolff, *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv* (1995), s. 96 ff.

¹⁰⁶ Walters, Knee, *Competitive Strategies in Retailing* (1989), s.76 ff.

produktionsorienterade konkurrens fördelarna å andra sidan har fokus på produktionsprocesserna och innebär till exempel att man försöker minimera kostnaderna samt förbättra styrningen av värdekedjan. Oavsett vilken av de båda metoderna man väljer är det viktigt att se till så att företagets kapaciteter, resurser och marknadsposition matchas med varandra.¹⁰⁷

Det man skall fokusera på när man analyserar ett företags konkurrens fördelar är dess kärnkompetenser, man kan identifiera ett företags kärnkompetenser genom att ställa tre krav på dem. Det första kriteriet är att för att det skall vara en kärnkompetens krävs det att kompetensen ger företaget en möjlighet att träda in på mer än en marknad, vidare skall kompetensen bidra signifikant till det slutvärde kunden upplever hos produkten. För det tredje måste kompetensen vara svår att imitera och det kommer den att vara om den består av en kombination av komplexa teknologiska- och produktionskunskaper hos företaget.¹⁰⁸

Enligt Porter finns det två grundläggande strategier ett företag kan välja mellan för att uppnå konkurrens fördelar: lågkostnads- eller differentieringsstrategi. För att ett företag skall uppnå en konkurrens fördel måste det bestämma vilken typ av fördel det söker samt inom vilket område det vill uppnå denna.¹⁰⁹ En generisk strategi resulterar dock inte i en konkurrens fördel om den inte är hållbar. För att fördelen skall vara hållbar krävs det att den skapar olika barriärer som förhindrar att konkurrenterna imiterar dess beteende.¹¹⁰

Enligt Porter sjunker priserna när konkurrensen på marknaden blir för hög ner till en miniminivå för avkastningen på investerat kapital. Om lönsamheten i branschen är väldigt hög kommer den att attrahera nya inträdare. Hur allvarligt hotet från nyetablerare är beror på hur höjden hos inträdesbarriärerna. Det finns sex betydande inträdesbarriärer: stordriftsfördelar, produkt differentiering, absoluta kostnads fördelar, kapitalkostnader, omställningskostnader och tillgång till distributionskanaler.¹¹¹

En sätt för ett företag att uppnå konkurrens fördelar är, som ovan nämnts, genom differentiering av produkten. Med en differentiering försöker ett företag att bli unikt inom några områden som är högt värderade av kunderna. Differentieringen möjliggör för företag att ta ut ett prispremium för sin unika produkt och kan innebära en förändring av själva produkten eller servicen runt omkring som till exempel hur leveransen sker. Ett företag har en framgångsrik differentieringsstrategi om det kan ta ut ett prispremium som överstiger kostnaden för själva differentieringen, förutsättningen för att detta är dock att kunderna anser att deras erbjudande är unikt i jämförelse med det konkurrenterna erbjuder.¹¹²

Differentieringen gör att kunderna kan skilja liknande produkter åt genom att de får olika attribut och på så sätt minskas korspris elasticiteten mellan olika företags

¹⁰⁷ Walters, Knee, *Competitive Strategies in Retailing* (1989), s. 79.

¹⁰⁸ Prahalad, Hamel, *The Core Competence of The Corporation* (1990), s. 82 ff.

¹⁰⁹ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 12.

¹¹⁰ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 20 ff.

¹¹¹ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 97 ff.

¹¹² Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 14.

produkter.¹¹³ En produktdifferentieringsstrategi kan genomföras på tre olika sätt: genom differentiering av själva produkten, genom varumärket och genom reklam. Den viktigaste bakomliggande faktorn till att differentiera en produkt är att en heterogen produkt, till skillnad från en homogen, har en unik efterfrågekurva, vilket ger företaget kontroll över prissättningen.¹¹⁴

Enligt Porter skapas höga inträdesbarriärer genom produktdifferentiering eftersom de som vill etablera sig på marknaden först måste vinna kundernas lojalitet och detta är mycket resurskrävande. En hög lojalitet uppnås enligt Porter genom: reklam, kundservice, produktskillnader och av att vara först på marknaden.¹¹⁵ Att vara först på marknaden kan vara viktigt eftersom man då har störst frihet att differentiera sin produkt, vilket i sin tur ger företaget möjligheter att skapa preferenser hos kunderna och sätta standard.¹¹⁶ Det vill säga det finns en *first mover advantage* i produktdifferentiering.¹¹⁷

En produktdifferentieringsstrategi är ofta kostsam för företag, då det måste genomföra aktiviteterna bättre än konkurrenterna. Kostnaderna av differentieringen är en återspeglning av kostnadsdrivarna för värdeaktiviteterna. Det viktigaste drivarna för differentieringen är skaleffekter, inläring, samband och vald tidpunkt. Det företag som till exempel snabbast uppnår inläringseffekter vid införandet av en ny produktionsform kommer att uppnå en fördel gentemot andra företag. Det finns även en fördel med att vara först, eftersom det uppstår ackumulerade "goodwilleffekter" i samband med reklamkampanjer och dylikt.¹¹⁸

Unicitet leder inte till differentiering såvida den inte innebär ett värde för kunden, vilket berättigar ett prispremium. Företaget kan skapa ökat värde för kunden genom att antingen sänka kostnaderna eller genom att öka köparens prestation. När man pratar om att öka köparens prestation syftar man på att man ökar dess tillfredsställelse eller på ett bättre sätt uppfyller deras behov.¹¹⁹

Även om konsumenterna inte är villiga att betala extra för varor med miljöattribut har det visat sig att denna typ av attribut kan öka värdet på varan och hjälpa till att differentiera den gentemot andra varor. För att ett företag skall lyckas krävs det därför att det hittar en praktisk lösning till verkliga problem och gör dem tilltalande, trovärdiga och förståeliga för konsumenten. Man anser även att det kommer att bli lättare att i framtiden att ta ut en prispremie för ekologiska varor efterhand som konsumenterna inser den verkliga påverkan på miljön och hälsan som tillverkningen av olika produkter har.¹²⁰

¹¹³ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 98 ff.

¹¹⁴ Ibid

¹¹⁵ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 101.

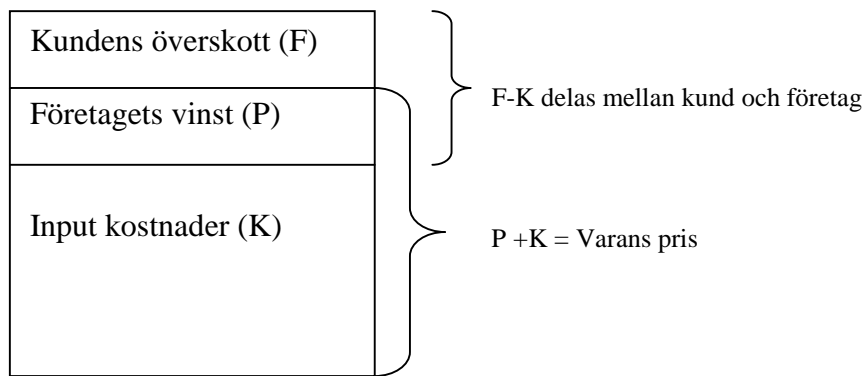
¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Schilling, *Winning the Standards Race* (1999), s. 265 ff.

¹¹⁸ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), s. 127ff.

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Ottman, *Green Marketing* (1994), s. 19 ff.



Figur: 3.4 Komponenter i värdeskapandet. (Föreläsning med Professor Allan T Malm 02-10-03)

Värde kan definieras som det monetära värde en produkts, tekniska, ekonomiska, sociala och service relaterade förmåner har och som kunden får i utbyte mot det pris den betalar för produkten. Detta innebär att en sänkning eller ökning av en produkts pris inte ändrar det värde kunden får av erbjudandet, utan snarare förändrar det kundens initiativ att köpa produkten. Figuren ovan illustrerar detta då den visar på hur en varas värde fördelas mellan kunden och företaget. En varas pris består av kostnaden för tillverkningen (K) samt den vinst eller marginal som företaget vill ta ut för produkten(P). För att kunden ska få ut ett värde av varan krävs det att nyttan kunden upplever (F) överstiger det pris som han eller hon får betala för varan.

Värde måste sätta in i någon form av kontext för att man skall förstå innebörden, för även om det inte finns substitut finns det alltid konkurrerande alternativ. Definitionen av värde kan uttryckas med hjälp av följanden ekvation.

$$(\text{Värde}_s - \text{Pris}_s) > (\text{Värde}_a - \text{Pris}_a)$$

Där värdet s och priset s är det värde och det pris som leverantören erbjuder och värde a och pris a är priset och värdet på näst bästa alternativ. Skillnaden mellan värdet och priset utgör kundens köpinitiativ.¹²¹

Kunder tenderar att göra inköp för att öka sin vinst och därför pressar de leverantörer att sänka sina kostnader. För att få kunden att fokusera på produktens totala kostnad istället för enbart inköpspriset krävs det att företaget förstår vad kunden värderar och skulle värdera. De flesta kunder vet vad de har för krav på en produkt, men många kunder vet inte alltid vad det skulle vara värt för dem att tillfredställa de krav de har på en produkt. Om företaget förstår vad kunden har för krav kan det lättare övertala kunden att just deras produkt är värd att köpa och vägleda kunderna i deras köpbeslut. Ett företag kan använda kunskapen om vad en kund kräver för att öka sina marknadsandelar och skaffa sig fördelar gentemot sina konkurrenter genom att bland annat integrera sin kunskap i marknadsföringen och/ eller utnyttja sina kunskaper i produktutvecklingen.¹²²

¹²¹ Anderson, Narus, *Business Marketing* (1998), s. 53. ff.

¹²² Ibid

Ekologiska livsmedel kan sägas vara nära substitut till konventionella varor, då de har samma grundläggande egenskaper. Att varorna är substitut innebär att priset på den konventionella varan kommer att påverka efterfrågan på ekologiska varor. Vad som skiljer varorna åt är produktionssättet och vetskapen om denna skillnad kan göra att konsumenten upplever fler fördelar med ekologiska livsmedel och därför väljer att köpa denna trots att priset är högre. Detta innebär att de ekologiska livsmedlen uppfyller mer än de basala behoven vilket gör dem till umbärliga varor och därmed också mer priskänsliga än den konventionella varianten. Om den ekologiska varan betraktas som umbärlig eller ej beror på konsumentens åsikt och hur starkt denne värdesätter en miljövänlig produktion.¹²³

3.4.1 Differentiering med hjälp av varumärket

Ett varumärke kan studeras utifrån Porters branschstrukturella synsätt på konkurrensfördelar. Det branschstrukturella synsättet har ett externtfokus med inriktning på skapandet av inträdesbarriärer för att förhindra att ett företags valda strategi imiteras.¹²⁴

Ett varumärke kan sägas ha många funktioner och dessa skiljer sig åt beroende på om man ser det ur märkesinnehavarens perspektiv, ur konsumentens perspektiv eller ur konkurrentens perspektiv.¹²⁵ Här nedan har vi valt att redogöra för dessa för att skapa en förståelse för hur ett varumärke kan fungera som en konkurrensfördel.

Sett ur innehavarens perspektiv kan varumärket fungera som informationsbärare och med det menas att det kan ge konkreta fakta om produkten vad det gäller innehåll, pris etcetera. Ett varumärke som fungerar som informationsbärare kan utgöra en inträdesbarriär genom att märket knyter till sig kunder som blir märkeslojala och därmed skapas en informationsbarriär. Denna barriär innebär att en lojal konsument inte söker information om andra märken¹²⁶ och varumärket ger därmed företaget en skyddad marknadsposition.¹²⁷ Varumärket kan även fungera som en identitetsbärare och identiteten skapas genom marknadsföring av främst emotionella argument. Vidare fyller varumärket en funktion som positioneringsinstrument genom att man med marknadsföringens hjälp ger varumärket en identitet som segmenterar marknaden i olika grupper. En av de viktigaste funktionerna ett varumärke har är att det är ett sätt för innehavaren att kommunicera med sina kunder. Om en innehavare lyckas bygga upp en stark bas av kunder genom detta kommunikationsmedel har han lyckats skaffa sig ett starkt konkurrensmedel.¹²⁸

Ur kundens perspektiv fungerar varumärket som en garant, då märket garanterar en viss kvalitet och förknippas med olika förväntningar. Ytterligare en funktion som varumärket har är att det kan reducera den risk kunden tar vid köp genom att

¹²³ Jörgensen, *Prisbildning och efterfrågan på ekologiska livsmedel* (2001), s 52 ff.

¹²⁴ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 91 ff.

¹²⁵ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 26.

¹²⁶ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) s. 108. ff.

¹²⁷ Ibid

¹²⁸ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 27. ff.

ett etablerat varumärke utgör ett säkert köp, eftersom varumärket ur konsumentens perspektiv fungerar som en informationskälla och genom att använda varumärket som referenspunkt kan konsumenten välja mellan olika varor och vid återköp minskar transaktionskostnaderna.¹²⁹

Ett miljömärke fyller just dessa funktioner, eftersom det vägleder kunden i valet mellan olika produkter inom samma kategori varor. För att miljömärket skall fungera som en informationskälla krävs det dock att det är lätt för kunden att förstå dess budskap och lita på den som ansvarar för märket.¹³⁰ Terrvik hävdar motsatsen eftersom hon menar att konsumenterna har svårt att se de förenklade budskapen som trovärdiga då de ofta innebär en gestaltning av idylliska och naturliga miljöer och konsumenterna är så pass insatta i miljöfrågor att de kan ta till sig mer komplexa budskap.¹³¹ Ett miljöattribut till en produkt är attraktivt för kunden om denne får en positiv känsla när han eller hon kommer i kontakt med produkten. Då kunden inte förväntar sig ett miljöattribut blir han eller hon positivt överraskad och produkten blir uppmärksammas. Ett miljöattribut skapar således värde för produkten när det finns, men inget missnöje om det inte finns. Miljöattributet kan innebära ett ökat värde för företaget som innehar det och kan därför komma att ingå i en strategisk diskussion angående expansion och markandstillväxt.¹³²

Även sett ur konkurrentens perspektiv kan varumärket fungera som informationskälla och ge dem kunskap om hur de skall bryta förhållandet mellan innehavaren och kunden. Varumärket kan också fungera som en prototyp och som en förebild för konkurrenterna, men konkurrenterna kan uppfattas som dåliga efterföljare om de kopierar för mycket av ett annat företags koncept. Slutligen kan varumärket fungera som en inträdesbarriär som gör det svårare för potentiella inträdare att komma in på marknaden, då märkeslojalitet är en av de viktigaste inträdesbarriärerna.¹³³

¹²⁹ Ibid

¹³⁰ Salzhauer, *Obstacles and Opportunities for a Consumer Label* (1991), s.20 ff.

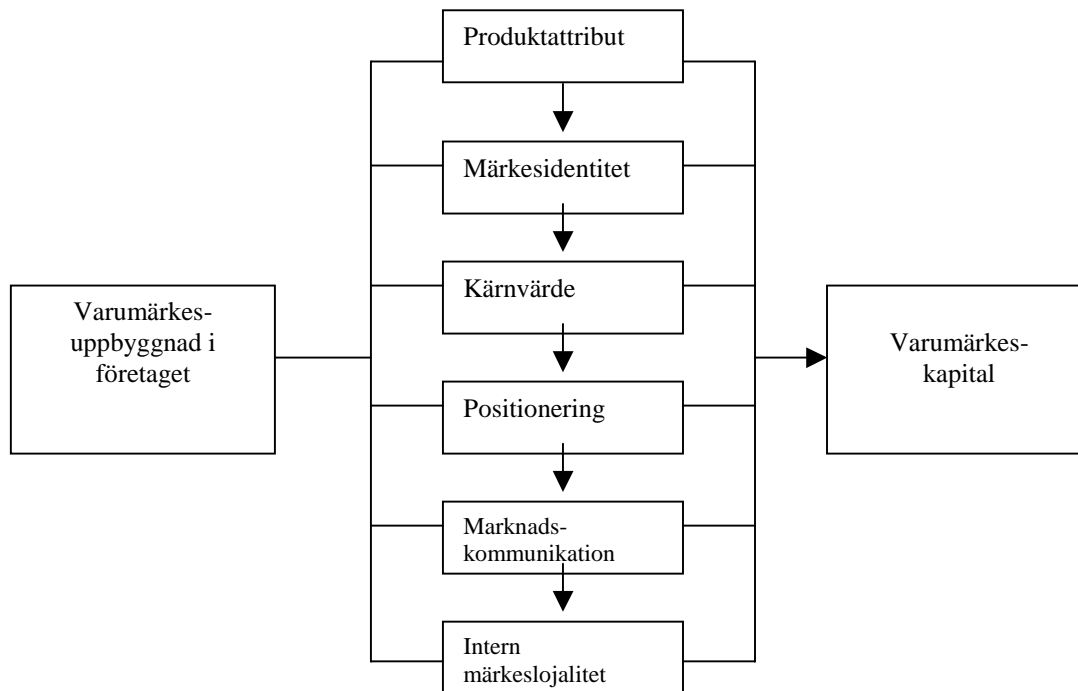
¹³¹ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 135.

¹³² Eagan, *Creating Business Value by Linking...* (2001), s.844.

¹³³ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 30.

3.4.2 Varumärkesuppbyggnad

Ett varumärke måste byggas upp för att det skall kunna utgöra en konkurrensfördel. De delar som ingår i ett varumärkes uppbyggnad är: produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet. Dessa olika delar utgör vad som brukar benämnas varumärkesmixen. Varje enskild aktivitet utgör en integrerad del i utvecklingen av en konkurrenskraftig varumärkesstrategi.¹³⁴



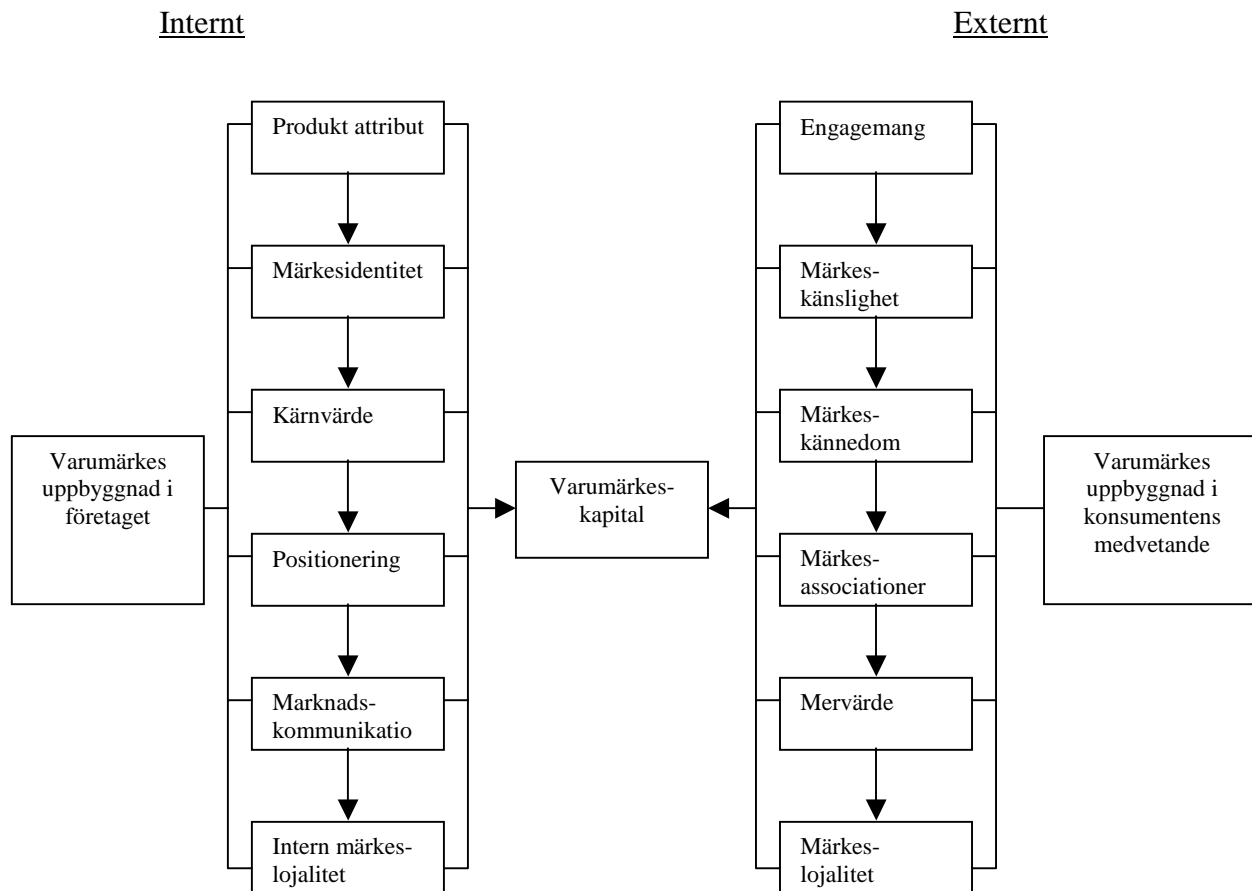
Figur:3.4.2.a Varumärkesmixen, en illustration av den varumärkesuppbyggande processen ur märkesinnehavarens perspektiv. (Melin, 1997, s. 174)

Varumärkesmixen utgör en process där varje begrepp i modellen representerar en delprocess. Dessa delprocesser går delvis in i varandra, men ordningen i figuren anger den ordning i vilken de sker i själva processen.¹³⁵ En grundförutsättning för att ett varumärke skall utgöra en strategisk konkurrensfördel är att det kan skapa ett värde både för innehavaren och för konsumenten. Därför kan man säga att uppbyggnaden av ett varumärke sker parallellt i företaget och i konsumenternas medvetande. För att märkes innehavaren skall kunna klara av att skapa lojalitet för märket hos kunden krävs det att han lyckas väcka kundens engagemang för den typ av produkt som företaget vill marknadsföra. Genom att öka kundens engagemang ökar man märkeskänsligheten vid köp, vilket är en förutsättning för att skapa en märkeskänedom. För att få den egna produkten att framstå som attraktiv gäller det att man får kunden att förknippa den med olika värden så att denne utvecklar en positiv märkesassociation och det är av yttersta vikt att dessa

¹³⁴ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 173 ff.

¹³⁵ Ibid

associationer ger upphov till ett mervärde. Om man på detta sätt uppnår varaktig märkeslojalitet kan varumärket komma att förknippas med ackumulerat förtroendekapital, vilket kan uttryckas som varumärkeskapital som figuren nedan illustrerar.¹³⁶



Märkesinnehavarens perspektiv

Konsumentens perspektiv

Figur:3.4.2.b Den varumärkesuppbyggande processen - ett parallellt förlopp i företaget och i konsumenternas medvetande. (Melin, 1997, s. 279)

För att en produkt ska ge upphov till en konkurrensfördel krävs det att den är innovativ i något avseende. Vidare krävs det att produkten har en hög och jämn kvalitet då detta skapar tillförlitlighet, vilket är fundamentalt för en märkesprodukts konkurrensförmåga. Detta gäller i synnerhet för läkemedel och livsmedel som är förknippade med människors liv och hälsa. Det finns två olika typer av kvalitet, en synlig och en osynlig. Båda dessa typer utgör ett värde för konsumenten, men det är endast den synliga kvaliteten som förstärker en produkts konkurrensförmåga, eftersom denna är kommunicerbar. Dock kan inte kvalitetsaspekten ensam utgöra en konkurrensfördel då den är alldeles för lätt att imitera.¹³⁷

¹³⁶ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 277 ff.

¹³⁷ Ibid

Att bygga upp en märkesidentitet har blivit allt viktigare för företagen då de inte enbart kan konkurrera med kvalitet och vill undvika priskonkurrens. Dessutom är ett lågt pris inte det enda som kunden anser är viktigt, utan kunden bryr sig även om faktorer såsom kvalitet, service och tillgänglighet. Även sociokulturella faktorer har betydelse för de varor kunden väljer då denna vill uttrycka sin syn på sig själv genom sin konsumtion.¹³⁸ Produktens identitet däremot är immateriell till sin natur, vilket gör att den blir svår att imitera, de viktigaste identitetsutvecklande faktorerna är märkesproduktens namn, ursprung, personlighet och användningsområde. Varumärkets namn kan dock betraktas som den viktigaste faktorn då det har störst betydelse för identitetens utveckling. Detta första steg i en varumärkesuppbyggnad syftar till att identifiera de faktorer som kan ligga till grund för attraktiva produktattribut och en stark märkesidentitet och dessa faktorer kan sägas utgöra varumärkets funktionella och emotionella mervärde.¹³⁹

¹³⁸ Walters, Knee, *Competitive Strategies in Retailing* (1989), s.75.

¹³⁹ Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997), s. 283 ff.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras resultat av de intervjuer vi gjort samt sammanfattning av redan publicerat material inom ämnet. En mer ingående presentation av Svenskt Sigill och SVENSKODLAT ges också.

4.1 Miljö- och kvalitetscertifiering av livsmedel¹⁴⁰

Den ökade miljömedvetenheten i samhället medför att konsumenter och professionella inköpare efterfrågar certifiering av produkter som lever upp till olika grad av miljöhänsyn. Standardiserade certifieringar blir dels ett effektivt sätt att förenkla inköpsprocessen dels ett sätt att kommunicera sin miljöprofil.¹⁴¹ Även intresset för livsmedelskvalitet har ökat markant då konsumenter tenderar att bli oroliga för att maten kan innehålla farliga ämnen.¹⁴² Livsmedelskandaler som BSE skapar en generell oro med följderna att det efterfrågas kvalitetsgarantier för andra områden än kött. Ett flertal certifieringssystem för miljö- och livsmedelskvalitet har växt fram på den europeiska marknaden. EU har utvecklat Eurep-GAP, Tyskland QS (kvalitet och säkerhet) Holland IKB, HAACP för att bland annat identifiera kritiska parametrar i livsmedelsproduktion.

Kritik har framkommit mot statliga initiativ för certifiering då beslutsprocessen anses alldeles för byråkratiska. Genom Eurep-GAP försöker EU skapa en miljö- och kvalitetscertifiering som är gemensam inom unionen, men unionens oförmåga att enas kring kriterierna medför att slutdatum för kriteriernas uppfyllande ständigt måste flyttas fram. Problemet har bland andra varit att enas kring en entydig linje för bekämpningsmedel.¹⁴³ Den ökande mängden av olika typer av miljömärkningar har också medfört att den internationella standardiseringsorganisationen (ISO) arbetat fram standarder inom miljöområdet (ISO-14001). Livsmedelsproduktion kan därmed genom ISO såväl kvalitets- (ISO-9000) som miljöcertifieras.¹⁴⁴

Miljöstyrningsrådet delar in miljöcertifieringar i tre olika typer; miljömärkning (typ I), egendeklarationer (typ II) samt miljövarudeklarationer (typ III).¹⁴⁵ För att uppfylla kraven och få betecknas som miljömärkning skall den vara frivillig och baseras på ett flertal kriterier som grundar sig på livscykel tänkande. Kriterierna skall vara framtagna av en expertgrupp under demokratiska former och kontroller

¹⁴⁰ www.lrf.se (2002-11-20)

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Hoftsen, Bergkvist, *Från jord till bord* (1989), s. 94 ff.

¹⁴³ Wildmark, *Går konsumenterna vilse i djungeln av certifikat?* (2001), s. 8 ff.

¹⁴⁴ www.lrf.se (2002-11-20)

¹⁴⁵ Ibid

att kriterierna efterföljs ska utföras av en oberoende part. Tanken med märkningen är att den skall premiera producenter inom en produktgrupp, eftersom deras vara är att föredra ur miljösynpunkt. Certifieringen ska vara möjlig för alla producenter inom en produktgrupp att erhålla under förutsättning att de uppsatta kriterierna efterlevs. Miljömärkningens huvudsakliga syfte är att vägleda konsumenterna till miljömedvetna köp och ofta används en också symbol på produkten som bekräftar detta.¹⁴⁶

Egendeklarationer består av egna miljöuttalanden om en produkts miljöegenskaper. Den kvantitativa informationen skall vara verifierbar men den behöver inte vara kontrollerad eller certifierad av en oberoende part. Egendeklarationer kan innebära allt ifrån att deklarerat om produkten är återvinningsbar till detaljerade varudeklarationer. Inom standarden beskrivs termer som är allmänt förekommande vid miljöuttalanden och det ges riktlinjer för hur dessa skall användas.¹⁴⁷

Miljövarudeklarationer är frivilliga deklarerationer som innebär att en beskrivning av en produkts miljöegenskaper baseras på livscykelanalyser. Informationen beskrivs på ett objektiva sätt och det finns inga fastställda kravnivåer för miljöegenskaper som produkten skall leva upp till. Objektiviteten i informationen skall göra det möjligt för köparen att själv bilda sig en uppfattning om en produkts miljöpåverkan. Miljövarudeklarationer vänder sig främst till professionella inköpare och speciellt intresserade konsumenter.¹⁴⁸

KRAV(se bilaga 1), Svenskt Sigill och Svenskodlat är exempel på vad som betecknas som miljömärkning eller typ1 märkning. Samtliga grundar sig på livscykel tänkande, är frivilliga, är framtagna i samarbete med experter och kontrolleras av oberoende organ.¹⁴⁹

När det i början på 90-talet diskuterades om införande av miljöcertifiering som ett alternativ eller komplement till KRAV gjordes försök att ena flera stora aktörer på den svenska marknaden. Wikström hänvisar till att hans dåvarande arbetsgivare Svenska Lantmännen tog kontakt med andra svenska livsmedelsföretag som huvudsakligen använder svenska råvaror, för att med dessa diskutera en gemensam miljö- och kvalitetscertifiering. Detta misslyckades dock och Lantmännen utvecklade därför på egen hand Svenskt Sigill. Motsvarande certifiering för grönsaksbranschen blev SVENSKODLAT.¹⁵⁰ Findus och Danisco Sugar var två av de företag som valde att utveckla sina egna miljö- och kvalitetsarbeten istället för att införa en certifierad märkning liknande Svenskt Sigill och SVENSKODLAT.¹⁵¹

¹⁴⁶ www.lrf.se (2002-11-20)

¹⁴⁷ Ibid

¹⁴⁸ Ibid

¹⁴⁹ www.svenskodlat.se 2002-11-20, www.svensktsigill.com 2002-11-20, www.krav.se 2002-11

¹⁵⁰ Lennart Wikström (2002-11-14)

¹⁵¹ www.nmc.a.se (2002-11-20) www.danisco.com (2002-11-20)

4.1.2 Livsmedelsindustrins ökade krav

Miljö- och kvalitetstänkandet i svensk livsmedelsindustri har till stor del uppkommit genom krav från dagligvaruhandeln. Ur ett livscykelperspektiv, som inte enbart tar hänsyn till den egna verksamheten, innebär alla de varor som finns i den svenska dagligvaruhandeln en enorm miljöbelastning. Huruvida dagligvarukedjornas miljöbelastning skall ses utifrån ett livscykelperspektiv eller på individuell nivå har debatterats. Kritiker till livscykelperspektivet menar att varje aktör i värdekedjan ansvarar för sin miljöbelastning och därmed skall dagligvaruhandeln enbart arbeta med den egna miljöbelastningen. Dagligvarukedjornas centrala maktposition i värdekedjan och konsumenternas krav har dock medfört att livscykelstänkandet har kommit att dominera.¹⁵²

Beräkningar visar att 17 % av Sveriges totala energiåtgång sker inom den svenska livsmedelskedjan och att hushållen står för 50 % av det svenska samhällets miljöfarliga utsläpp¹⁵³. Sveriges tre största dagligvarukedjors (ICA, Coop och Axfood) marknadsandel¹⁵⁴ av den totala dagligvaruhandeln var 2000 över 70 %. Detta innebär att deras ställningstagande till produkter som representerar miljöhänsyn får långtgående konsekvenser för ett flertal aktörer inom livsmedelsindustrin. Mer än en tredjedel av Sveriges befolkning uppvisar någon typ av allergi eller andra överkänslighetssymtom. Eftersom födoämnen och kemikalier hör till de vanligaste allergiframkallande ämnena måste dagligvaruföretagen ställa krav på att producenterna använder anpassade ingredienser och råvaror vid livsmedelsframställningen, vilket därmed utgör en del av livsmedelskvaliteten.¹⁵⁵

Trots lagstiftarens möjligheter att påverka miljöarbetet i livsmedelskedjan har dennes befogenheter inte påverkat miljöarbetet i detaljhandelsbranschen och därmed den svenska livsmedelsindustrin i särskilt stor utsträckning. Terrviks fallbeskrivning av dagligvarukedjorna visar att det i första hand var miljörelsen och konsumentrelsen som låg bakom branschens miljösatning. Många hävdar att Kooperativa föreningens (KF) startskott för miljöarbetet kom 1984 i samband med en motion till en föreningsstämma där det uttrycktes oro för livsmedelsproduktionens effekter på hälsa och miljö¹⁵⁶. Drivkrafterna bakom ICAs miljösatning är ett resultat av kundernas krav och den allmänna miljödebatten.¹⁵⁷

I mitten på 90-talet framförde de stora livsmedelskedjorna i Sverige krav på miljö- och kvalitetscertifiering av livsmedel. Hemköp var en av de kedjor som 1996 krävde att alla deras leverantörer inom frukt och grönt på några års sikt antingen KRAV-certifierade sig eller tillämpade Integrerad Produktion (ex SVENSKTODLAT). Hemköps största leverantör av frukt och grönt, SABA, meddelade också 1996 att odlare till företaget måste odla enligt KRAV eller

¹⁵² Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 130.

¹⁵³ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 20.

¹⁵⁴ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 231.

¹⁵⁵ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 21.

¹⁵⁶ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 57ff.

¹⁵⁷ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 85 ff.

integrerad produktion. Inom Frukt & Grönt är ICAs policy i likhet med Hemköps att i så hög grad som möjligt styra inköpen mot KRAV eller IP-certifierade produkter. Genom att garantera hela odlarens volym kunde man minska risken för de omställningskostnader som produktionsomställningen medför för odlaren.¹⁵⁸

En miljövänligare produktion är ofta förknippat med ökade produktionskostnader och därmed högre varupriser, men i Terrviks avhandling visas en trend att dagligvaruhandeln utvecklats från pris- till mervärdekonkurrens. Prissättningen i butiken är fortfarande viktig men de kvalitativa egenskaper har kommit att hamna i större fokus.¹⁵⁹ Vidare måste många butiker köpa in miljö- och kvalitetscertifierade produkter för att tillmötesgå kundspecifika krav på marknaden. Genom att erbjuda ett totalsortiment i butiken ökar också kundlojaliteten, vilket bör resultera i ökad återköpsfrekvens och långsiktiga relationer.¹⁶⁰ KF som tillhör de svenska pionjärerna på miljöengagemang inom livsmedel menar också att en positiv effekt av deras miljöengagemang var att den massmediala uppmärksamheten i media, i butiken och från personal.¹⁶¹

4.2 Svenskt Sigill



4.2.1 Bakgrund

Svenskt Sigill startades 1994 av Svenska Lantmännen som ett odlingskoncept för att certifiera spannmål. Eftersom ekologiskt producerade livsmedel hade en god försäljningstillväxt under 90-talet såg man behov för den konventionella odlingen att också införa ett miljötänkande¹⁶². Svensk Sigill blev ett sätt att lyfta fram den konventionella produktionen så att den profilerades mot den ekologiska. Cerealia var det pådrivande företaget bakom Svenskt Sigill och man önskade en certifiering som dels stod för miljöhänsyn och dels innebar en kvalitetsgaranti. Företaget såg certifiering som ett led i att stärka de befintliga varumärkena som ingår i koncernen.¹⁶³

Endast några få livsmedel med spannmål som råvara är idag märkta med Sigillsymbolen. Dock är ca 25 % av den totala spannmålsproduktionen för humankonsumtion i Sverige Sigillcertifierad.¹⁶⁴ Merkostnaden för Lantmännens kunder för Sigillcertifierad spannmål i förhållande till konventionellt odlad är ca 5-8 %. Merbetalningen i odlingsledet är ca 4-7 %, medan resterande 1 % ska täcka, kontroller och extra hanteringskostnader för spannmålshandeln. Svenskt

¹⁵⁸ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 85 ff.

¹⁵⁹ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 128. ff.

¹⁶⁰ Ibid

¹⁶¹ Ibid

¹⁶² Margreta Månsson (2002-11-21)

¹⁶³ Lennart Wikström (2002-11-14)

¹⁶⁴ www.lantmannen.se (2002-11-19)

Sigill har dock under senare tid utvidgats till att möjliggöra certifiering av ett flertal andra livsmedel där råvaran är producerad av svenska lantbrukare. I samband med detta har lantbrukarnas riksförbund (LRF) tagit över ansvaret för Svenskt Sigill från Svenska Lantmännen. Syftet med de Sigillcertifierade livsmedlen är att det skall vara enklare för konsumenterna att göra ett medvetet val samt bidra till att svenskt jordbruk utvecklas till det renaste i världen.¹⁶⁵ Dock har konkurrensverket beslutat att Sigillprogrammet måste vara tillgängligt också för aktörer utanför lantbrukskooperationen¹⁶⁶.

4.2.2 Certifieringskriterier

Det är av fem kriterier som måste vara uppfyllda för ett livsmedel skall få Sigillmärkas, vilka är säkra livsmedel, god djuromsorg, öppna landskap, miljöansvar och fristående kontroll. Kriterierna har tagits fram i samråd med experter inom området och försök som ligger till grund för vissa kriterier sker bland annat inom projektet "Odling i Balans". Märkningen motsvarar de kriterier som krävs för en typ-1 märkning¹⁶⁷. Kriterierna som beskrivs nedan är generella Sigillkriterier och ett flertal särskilda krav tillkommer beroende på djur- och växtodlingssort.

Odlare måste regelbundet göra så kallad markkartering (systematiska jordprover) för att analysera att halter av tungmetaller är lägre än gränsvärden samt för att få information om markens behov av näringstillförsel. En av tankarna med analysproverna är att undvika onödig tillförsel av näringsämnen och upptäcka brister av sådana. Dessutom är Sigillcertifierade livsmedel fullt spårbara till odlaren (se bilaga 2) som också skall föra journal om grödan och hur den har bearbetats under växtperioden.

Reglerna för djurskötsel inom Sigillprogrammet bygger på forskningsresultat, diskussioner med lantbrukare, experter och konsumentorganisationer. Grundtanken är att djuren skall respekteras som kännande varelser oavsett dess produktion. Svenskt Sigill arbetar aktivt för att behålla det öppna landskapet, det vill säga att variationen i landskapet upprätthålls och att viktiga kulturvärden inte går förlorade på grund av vildvuxna åkermarker.

Sigillcertifierad odling måste följa regler som är tänkta att minska naturens påverkan när kemisk bekämpning av odlingar utförs. För att skydda vattendrag från kemiska bekämpningsmedel och kväveläckage måste sex meters zon lämnas intill dessa. Några typer av kemiska bekämpningsmedel som är godkända inom EU eller i Sverige är förbjudna vid Sigillodling, eftersom de inte anses som nödvändiga för varans kvalitet och har en negativ miljöpåverkan¹⁶⁸. Kemisk bekämpning är också förbjudet efter den 25:e oktober i spannmålsfält, eftersom sådan ökar risken för kemiska rester i yt- och grundvatten. Sigillcertifierade producenter kontrolleras av ett oberoende kontrollorgan för att säkerställa att

¹⁶⁵ www.svensksigill.com (2002-11-20)

¹⁶⁶ www.spmo.se, (2002-11-20)

¹⁶⁷ Margareta Månsson (2002-11-21)

¹⁶⁸ Ibid

kriterierna efterföljs, dessa organ gör även oanmälda kontroller hos odlare och producenter.

4.2.3 Marknaden för Sigillcertifierade livsmedel

Även om grundtanken med Sigillcertifieringen var att betona det miljövänligare synsättet har kvalitetsaspekten i märkningen enligt Lennart Wikström, växtodlingsagronom och medutvecklare till Svensk Sigill, blivit den viktigaste anledningen för kunderna att merbetala för Sigillcertifieringen. För många industriella köpare av råvaror till livsmedelsproduktion är en garanterad och jämn kvalitet samt full spårbarhet en viktig aspekt och ibland är det även en förutsättning för köp av råvaran. Miljöaspekten i certifieringen är positiv då många producenter och detaljister har ett pågående miljöarbete och Svensk Sigill antas ligga i linje med detta arbete.¹⁶⁹

Ur ett konsumentperspektiv är den direkta betalningsviljan för märkningen mer oklar. Ett problem är att Sigillcertifieringens kriterier är svårkommunicerbara, då det dels används kemiska bekämpningsmedel, dels används endast av märkning tillåtna medel samt att dessa används i så minimal omfattning som möjligt. Wikström menar att betalningsviljan för miljömärkta livsmedel är tveksam då KRAV, som av många förknippas med miljövänligt, inte ensidigt kan sägas betinga ett högre pris än det konventionellt odlade i butiksledet. Wikströms hypotes kan kompletteras med att vi funnit exempel på att KRAV-produktionen sponsras i producent- och dagligvaruledet med lägre bruttomarginaler i förhållande till konventionella livsmedel, för att stimulera efterfrågan.¹⁷⁰ Kostnaden för det produktionssättet uppbärs istället av subventionerade marginaler av aktörer i butiks- och producentledet.¹⁷¹ Lantmännen ger medhåll och menar att betalningsviljan i konsumentledet är bristande då efterfrågan på livsmedel just för att de är Sigillcertifierade är låg. Detta får som följd att också livsmedelsproducenter visar en låg betalningsvilja för råvaror producerade enligt Sigillkonceptet. Månsson anser dock att en anledningen till den bristande betalningsviljan delvis beror på att marknadsföringen av certifieringen inte intensifierats ännu.¹⁷²

LRF är av den åsikten att Svenskt Sigill dels är ett sätt att göra svensk livsmedelsproduktion miljövänligare och dels ett sätt att ytterligare differentiera svenska råvaror mot kvalitetskonceptet. Eftersom råvaror enkelt kan produceras på andra ställen vill man med certifieringen förbättra sin förmåga att kunna konkurrera med billigare importerade råvaror. LRF menar vidare att det är bredden i certifieringen som skall göra den framgångsrik och med bredden avses Sigillcertifieringens miljöhänsyn, kvalitetssäkring och betoningen på svenskheten. LRF hänvisar till konsumentundersökningar som visar att konsumenternas attityder bekräftar att dessa ser ett mervärde i Sigillcertifierade livsmedel. Wahlberg säger att andra undersökningar visat att en del konsumenterna säger sig ha en betalningsvilja kring 5-10 % för certifieringskriterier som Svenskt Sigill står

¹⁶⁹ Lennart Wikström (2002-11-14)

¹⁷⁰ Hans Holmstedt (2002-11-25) samt www.coop.se (2002-11-26)

¹⁷¹ Lennart Wikström (2002-11-14)

¹⁷² Margareta Månsson (2002-11-21)

för. Det är idag oklart vad den faktiska betalningsviljan är eftersom marknadsföringen ännu inte intensifierats. Wahlberg menar att det är en utmaning för LRF att kommunicera Sigillcertifieringens innehåll på ett begripligt sätt till konsumenten och att få denna att betala ett mervärde för Sigillcertifierade produkter.¹⁷³

Även om Svenskt Sigill är ett välkänt koncept för den svenska spannmålsbranschen är det långt ifrån självklart att kunder med höga miljö- och kvalitetskrav väljer att Sigillcertifierad råvara. En av Sveriges större bagerikoncerner, Pågens, med egna kvarnar i Göteborg och L. Harrie, har valt att inte använda Sigillcertifierad råvara.¹⁷⁴ Företag har trots detta höga kvalitetskrav och till viss del även miljökrav utöver lagstiftningen. Odlare till företaget tvingas bland annat att välja gödningsmedel som är kadmiumfritt.¹⁷⁵ Genom att endast välja ut några av de många kriterier som omfattas av Sigillprogrammet undviker Pågens också den merbetalning som lantbrukare kräver för Sigillcertifierad vara.¹⁷⁶

4.2.3.1 Köpare av Sigillcertifierade produkter

Två betydande köpare av spannmål på den svenska marknaden är Spendrups och The Absolut Company, båda med erfarenheter från Sigillcertifierade råvaror. Då The Absolut Company köper en fjärdedel av södra Sveriges veteproduktion är volymerna för höga för att de enbart ska kunna använda sigillcertifierad vara, men liknande krav ställs också på övriga leverantörer. Företaget är inte intresserad av Sigillsymbolen i sig, men anser att Sigillcertifieringens kvalitetsgaranti är i linje med företagets kvalitetspolicy för råvaror.¹⁷⁷ Miljökomponenten i certifieringen är viktig för företaget vid försäljning till grossister och detaljister. Som exempel har The Absolut Companys kund Vin & Sprit AB en uttalad miljöpolicy som i korthet innebär att leverantörernas produkter skall visa miljöhänsyn, överträffa de krav som lagar och myndigheter utfärdat och att företag skall vara en föregångare på miljöområdet¹⁷⁸.

Spendrups som är ett av Sveriges tre största bryggerier beslutade sig för att som första och hittills enda bryggeri i Sverige att enbart använda Sigillcertifierat malkorn vid ölframställningen¹⁷⁹. Eftersom malkornet odlades med hänsyn till såväl kvalitet som miljö ansåg man att Sigillvaran överrensstämde med företagets miljöpolicy, där det betonas att produktionen inte bara skall vara ekonomiskt lönsam utan också ekologiskt hållbar. Spendrups såg det också som en viktig fördel att man, genom inköp av Sigillcertifierat spannmål, kunde garantera att malkornet var fritt från genmodifierade grödor. Sigillsymbolen trycktes också på flaskorna för att föra ut budskapet. Efter några månader ansåg Spendrups att kostnaden för det Sigillcertifierade kornet var för hög i förhållande till de priser

¹⁷³ Anna Wahlberg (2002-12-09)

¹⁷⁴ Margareta Månsson

¹⁷⁵ Odlingskontrakt för 2002, L. Harrie Valskvarn

¹⁷⁶ Granskning av slutpriser till lantbrukare från L. Harrie Valskvarn och Lantmännen

¹⁷⁷ Margareta Månsson (2002-11-21) samt www.absolut.se (2002-11-22)

¹⁷⁸ www.vinsprit.se (2002-11-22)

¹⁷⁹ www.spendrups.se (2002-11-22)

som ickecertifierat och utländskt malkorn betingade, vilket medförde att företaget beslutade att avbryta samarbetet med lantmännen och slutade att köpa deras certifierade malkorn¹⁸⁰.

Företagets kvalitetschef anser i och för sig att Sigillcertifierat spannmål var ett bra val ur miljö- och kvalitetssäkringssynvinkel för Spendrups, men betonar att konkurrensen inom bryggeribranschen är hög. Hon menar att företag redan arbetar med låg vinstmarginal och att 5-10 % högre råvarukostnad försämrar företagets konkurrensposition. Företaget menar också att man inte kunde se något tecken på att konsumenten merbetalade för öl märkt med Sigillembellet. Detaljhandelsledet var i och för sig positiv till miljö- och kvalitetsmärkningen, men företaget menar ändå att inköpspriset för detaljhandeln är mer väsentligt; ”- att kunna erbjuda en back öl till konsumenten för 19,90 kr tillåter inga merkostnader för produktionen”. Företaget anser vidare att strategiändringen till att åter köpa in icke-certifierat spannmål inte innebär att man köper dålig kvalitet, eftersom företagets egna kvalitetskontroller är omfattande.¹⁸¹

Heineken, som producerar välkänt kvalitetsöl, har dock visat stort intresse för Sigillcertifieringen och anser att den ligger i linje med företagets miljö- och kvalitetspolicy. Företaget kommer därför under hösten 2002 att inleda förhandlingar med Svenska Lantmännen om malkornsleveranser¹⁸².

Cerealia är ett helägt dotterbolag till Svenska Lantmännen och tillverkar genom egna dotterbolag bland annat pasta, bröd, kakor och mjöl. Nordmills AB är ett av dotterbolagen och utgör kvarnverksamheten inom Cerealiakoncernen. Nordmills ABs spannmålsbaserade produkter marknadsförs till såväl industriella köpare (ex bagerier) som till konsumenter genom andra Cerealiadotterbolag under varumärket Kungsörnen.¹⁸³

Nordmills tillverkar mjöl baserat på ekologiskt, konventionellt och Sigillcertifierat spannmål. Företaget har varit pionjär med att använda Sigillcertifierat spannmål, vilket de introducerade då man såg ett intresse för certifieringen från kunder. Deras kunder anser att det är väsentligt att livsmedelsprodukterna har miljö- och kvalitetscertifiering, spårbarhet, är närodlade och att miljönyckeltal utarbetas. Företagets egna prognoser visar att efterfrågan på det Sigillcertifierade mjölet är god och det råder för närvarande brist på spannmål som är odlad enligt Sigillkonceptet. Företaget har också fått kundförfrågan på fler certifierade Sigillprodukter, men avvaktar tills utbudet är bättre på det Sigillcertifierade spannmålet. Ett problem som komplicerar den Sigillcertifierade produktionen är att planeringshorisonten blir längre än för motsvarande ickecertifierad produktion då företaget måste kontraktera alla leveranser av sigillcertifierat spannmål i förväg. Växtperioden för t ex höstveten är ungefär tio månader och dessutom kan det ta tid för odlaren att ställa om till Sigillproduktion.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Margareta Månsson (2002-11-21)

¹⁸¹ Nautsch-Rönmark (2002-12-09)

¹⁸² www.lantbruk.com (2002-11-22)

¹⁸³ www.cerealia.se (2002-12-14)

¹⁸⁴ Camilla Krook (2002-12-16) samt www.nordmills.se (2002-12-04) och (2002-12-14)

Förutom ett högre råvarupris för det Sigillcertifierade spannmålet är produktionen något dyrare i förhållande till den konventionella produktionen. Sigillcertifierade spannmålet kräver en högre grad av planering, extrakostnader för behållare och flöde i kvarnen samt fler emballage. Nordmills AB anger att merbetalningsviljan är olika för olika kunder. Ser man på de industriella köparna kan vissa typer av köpare visa en mycket hög betalningsvilja. Ett exempel som nämns är barnmatstillverkare. Vad det gäller slutkonsumenterna menar företaget att kunskapen om Svenskt Sigill fortfarande är för låg, vilket också medför att det är svårt för dem att betinga ett mer pris för de certifierade produkterna. Även om det finns vissa svårigheter att få merbetalning för Svenskt Sigill, främst i konsumentledet, anser Nordmills AB att strategin med Svenskt Sigill är ekonomiskt lönsam för Nordmills AB och Cerealiakoncernen. Svenskt Sigill är ett steg i att på ett trovärdigt sätt leva upp till koncernens fastlagda miljö- och kvalitetspolicy.¹⁸⁵

4.3 Svenskt odlat



4.3.1 Bakgrund

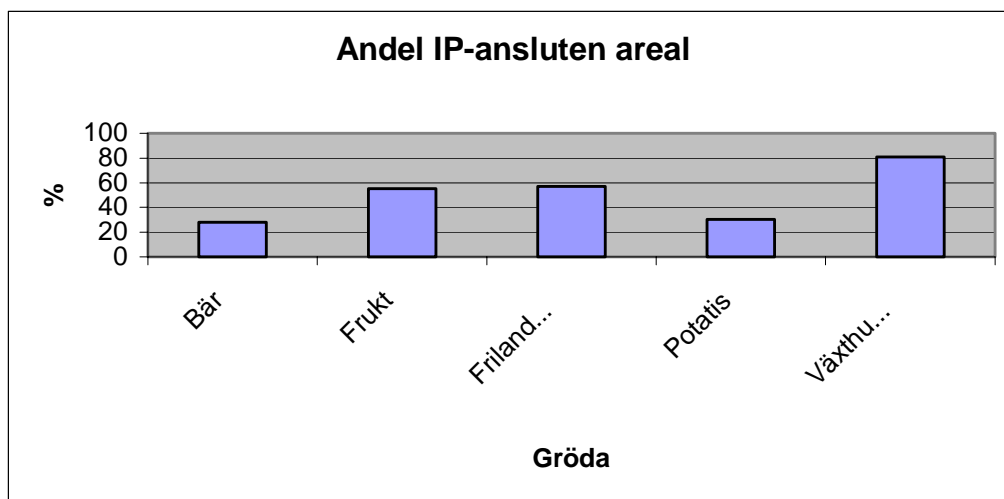
Företrädare för SVENSKODLAT menar att det inte finns någon typ av odlingssystem som inte påverkar miljön och de naturliga ekosystemen, vilket innebär att det är svårt att avgöra vad som är mer ”miljövänligt” än något annat. Tanken bakom SVENSKODLAT som tillämpar så kallad integrerad produktion är att odlingen ska ske med respekt för naturen. Odlingsstrategin är behovsanpassad utifrån moderna, vetenskapligt prövade och resurssnåla metoder. Näringen ser det som viktigt att visa sina kunder att branschen arbetar aktivt för en ökad miljöhänsyn, eftersom marknaden och samhället kräver det. Viktiga konkurrentländer för den svenska frukt- och grönsaksbranschen som Danmark och Holland driver också på utvecklingen inom området.¹⁸⁶

SVENSKODLAT är en gemensam märkning för svenska trädgårdsprodukter och svensk potatis som odlats utifrån IP-produktion.¹⁸⁷ För många odlare av frukt och grönt är certifieringen närmast ett krav då Sveriges många dagligvarubutikerna, enbart köper svenska produkter som uppfyller kraven för IP-certifiering. Nedanstående diagram illustrerar hur stor andel av den svenska arealen av bär, frukt, potatis och grönsaker som är IP-certifierad.

¹⁸⁵ Camilla Krook (2002-12-16) samt www.nordmills.se (2002-12-04) och (2002-12-14)

¹⁸⁶ www.gronproduktion.se (2002-11-19)

¹⁸⁷ www.svenskodlat.se (2002-11-22)



Figur: 4.3.1 visar andelen IP-ansluten areal i Sverige per växtkategori.

Grunden i den Integrerade Produktionen är en helhetssyn på hur odlingen påverkar miljön och produkternas kvalitet. Vartannat år sker en revidering av reglerna för IP-odling som baseras på tidigare gjord forskning- och försöksverksamhet. Certifieringen består av sex komponenter; miljöhänsyn, kvalitetssäkring, behovsanpassning, dokumentation, kontroll och uppföljning samt kompetensutveckling för odlare.¹⁸⁸

4.3.2 Certifieringskriterier

IP-odlare prioriterar naturliga bekämpningsmetoder som varierad växtföljd, radborstning och marktäckning för att minimera skadedjur och ogräs i odlingen. I de fall detta inte är tillräckligt kan en kompletterande kemisk bekämpning tillåtas, men endast under väl kontrollerade former genom att bland annat använda sig av insektsfällor och andra indikatorer.¹⁸⁹

Under växtsäsongen sker fortlöpande analyser av jorden och olika växtdelar för att rätt kunna dosera vatten och näringstillförsel. En väl avvägd vatten- och näringstillförsel ger god kvalitet samt minskar miljöbelastningen. Skördning och lagring av grönsakerna måste ske med hänsyn till kvalitet. Vissa produkter kräver lagring i lagerlokaler som är utrustade med klimat- och avfuktningssystem för att kvaliteten inte skall försämrans under lagringstiden. Analyser av jord och växtdelar gör det möjligt att behovsanpassa näringstillförsel till en specifik odling. Kemisk

¹⁸⁸ www.gronproduktion.se (2002-11-19)

¹⁸⁹ Ibid

bekämpning sker inte utifrån generella normer utan skall anpassas efter odlingens behov.¹⁹⁰

Alla moment i odlingsprocessen journalförs i detalj och om inte förväntat resultat uppnås ska det vara möjligt att gå tillbaka i journalen för att förstå orsaken. Alla grönsaker som marknadsförs under SVENSKODLAT har ett licensnummer som gör det möjligt att spåra partiet och få information om var, hur och vem som odlat produkten. Fristående kontrollorgan garanterar säkerheten i certifieringen för konsument och handel. IP-certifierade odlare måste först genomgå en grundutbildning och därefter årlig utbildning för att kontinuerligt ta del av den kunskap som forskning och försök givit. Genom ständigt tillkommande regler för IP-produktionen förbättras såväl kvalitets- som miljöaspekterna i certifieringen.¹⁹¹

4.3.3 Marknaden för SVENSKODLAT

Som tidigare diagram illustrerat är en stor del av de svenska produkterna inom frukt och grönt IP-certifierade. För många odlare har det blivit en förutsättning för att få avsättning för produkterna då efterföljande led i många fall kräver det. Sydgrönts representant menar att märket SVENSKODLAT står för att det är svenskt och därmed förknippas med säkerhet och god kvalitet. Till skillnad från Svenskt Sigill har miljöhänsynen i certifieringen aldrig varit avsedd att kommuniceras till konsumenterna och därmed ser man ingen anledning att betona det i SVENSKODLAT-logotypen. Anledningen till detta är att Sydgrönt anser att integrerad produktion är för komplext för att konsumenten skall kunna utvärdera det och därmed är det olönsamt att kommunicera konceptet till konsumenten. Däremot kan SVENSKODLAT-märkningen garantera detaljhandelskedjorna att livsmedlen håller hög kvalitet och är producerade med respekt för miljön. Sydgrönt menar att handeln därmed har ryggen fri vid eventuella debatter.¹⁹²

4.3.3.1 Köpare av SVENSKODLAT-certifierade produkter

Ett av skälen för SABA att enbart köpa IP-certifierad råvara som ofta är märkt med SVENSKODLAT är att det ger en god kvalitetsgaranti för företagets produkter. Kraven på certifierad råvara enligt IP-konceptet sorterar bort dålig skörd och därmed höjs kvaliteten, vilket innebär minskade kasserings- och kvalitetskostnader. En annan orsak bakom SABAs strategival var detaljhandelskrav på miljö- och kvalitetssäkring av produkterna från SABA. Holmstedt menar att man kan se en viss merbetalningsvilja för SVENSKODLAT certifierade produkter, eftersom många butiker enbart köper produkter som har en IP-certifiering och därmed är efterfrågan för icke-certifierad vara sämre vilket påverkar priset på dessa varor negativt.¹⁹³

För konsumenten som ofta är ovetande om att produkterna odlats efter IP-konceptet är svenskheten i SVENSKODLAT-märkningen en styrka då många

¹⁹⁰ www.gronproduktion.se (2002-11-19)

¹⁹¹ Ibid

¹⁹² Anna Berg (2002-12-17)

¹⁹³ Hans Holmstedt (2002-12-18)

förknippar svenskt med bra kvalitet och trygghet. Eftersom det inte finns någon likvid marknadsplats i Sverige för handel med såväl certifierade som icke-certifierade frukter och grönsaker menar Holmstedt att det är svårt att säga hur stor merbetalning SABA får för sina IP-odlade grönsaker. För SVENSKODLAT kan han se en merbetalningsvilja från konsumentens sida med anledning av att produkten är svensk, men själva IP-certifieringen har ingen eller mindre direkt betydelse för konsumenten då kunskapen om integrerad produktion är näst intill obefintlig. Däremot profilerar ofta svenska butiker sig mot miljö och kvalitet samt vill ge konsumenten ett helhetsintryck av att livsmedlen är säkra ur hälsosynpunkt och då kan IP-certifiering eller KRAV-märkningen sägas vara en förutsättning när detaljhandelns frukt- och gröntavdelningar gör sina inköp.¹⁹⁴

Odlarens merkostnad för IP-certifiering är svårbedömd och SABA tillämpar inget merbetalningstillägg till de odlare som bedriver integrerad produktion. Å andra sidan kan odlare inte sälja till SABA utan IP-certifikat. Holmstedt menar att odlaren i och för sig drabbas av extra kostnader för utbildning och jordprovsanalyser, men att odlaren också sparar pengar genom mer exakt näringstillförsel och minskade bekämpningskostnader.¹⁹⁵

4.4 Resultat från marknadsundersökningar

MAT 21 är ett tvärvetenskapligt forskningsprogram och målsättningen är att ta fram underlag som bidrar till att den jordbruksbaserade livsmedelsproduktionen uppfyller krav på långsiktig hållbarhet och långt driven miljöanpassning. Programmet har genom en riksomfattande konsumentundersökning av 2000 personer studerat konsumenters attityder och beteende vid livsmedelsinköp. I undersökningen ingick fyra basvaror; mjölk, kött, potatis och bröd. Vid frågor om miljövänliga livsmedel användes ekologiska livsmedel som referens. Mellan 46 och 47 procent ansåg att ekologiska livsmedel var mycket eller ganska klokt att köpa. Däremot uppgav enbart 4-10 procent att det var troligt att de skulle välja det ekologiska alternativet nästa gång de gjorde livsmedelsinköp. Författarna till undersökningen anser sig kunna visa att hypotesen om en positiv attityd är en tillräcklig förutsättning för ändrat konsumentbeteende inte stämmer. En bidragande orsak till differensen mellan attityd och beteende anser författarna istället beror på att ekologisk producerad mat är det minst viktiga inköpskriteriet. Bristande tillgång på ekologiska livsmedel kunde endast förklara en del av differensen mellan attityd och beteende. Fem kriterier undersöktes där god smak, hållbarhet och nyttighet i nämnd ordning var de viktigaste kriterierna vid köp av livsmedel. Författarnas slutsats av ovanstående siffror är att flertalet konsumenter tycker det är viktigt med ekologiska livsmedel, men i praktiken prioriteras inte egenskapen särskilt högt.¹⁹⁶

¹⁹⁴ www.gronproduktion.se (2002-11-19)

¹⁹⁵ Ibid

¹⁹⁶ Arvola, Biel, Grankvist et al. *Ekologiska livsmedel: Konsumenternas attityder, vanor och värderingar* (2000), s. 1 ff.

Priset för det ekologiska livsmedlet i förhållande till motsvarande konventionella är viktigt. Hälften av konsumenterna i undersökningen ansåg att skälet till att de ofta eller alltid avstod från att köpa ekologiska livsmedel var det högre priset. Ungefär två tredjedelar av konsumenterna ansåg att det var viktigt eller mycket viktigt att ekologiska livsmedel inte kostar mer än konventionella.¹⁹⁷

Av de konsumenterna som angav att de ganska ofta köpte ekologiska produkter genomfördes en speciell analys. Dessa konsumenter menade att de ekologiska livsmedlen smakade bättre, var nyttigare och hade bättre hållbarhet i jämförelse med konventionella produkter. Denna grupp ansåg även att ekologiskt kött oftare var svenskproducerat, vilket man såg som en fördel.¹⁹⁸

Undersökningen visar även på att kvaliteten är viktig för konsumenten. Resultaten tyder på att ekologiska livsmedel i förhållande till konventionella livsmedel måste hålla åtminstone samma standard när det gäller smak, hälsokonsekvenser och andra kvalitetsegenskaper för att konsumenterna ska vara villiga att köpa dem.¹⁹⁹

Som tidigare nämnts har miljöargumentet vid inköp av livsmedel en låg prioritet i förhållande till andra egenskaper. En anledning kan vara att konsumenten inte får någon direkt återkoppling vad det gäller miljökonsekvenserna när de betalar för en miljövänligare vara. Pris, hållbarhet och nytthet ger direkt återkoppling till konsumenten, medan en bättre miljö är något som byggs upp på lång sikt.²⁰⁰

Under året har TEMO låtit göra en marknadsundersökning av vad konsumenterna anser är viktigt vid val av livsmedel där 1000 personer intervjuades²⁰¹. Resultatet visar att miljöhänsyn och djuromsorg blir allt viktigare vid konsumentens val av livsmedel. Mer än åtta av tio anser att miljöhänsyn är viktigt vid livsmedelsframställning medan nio av tio tycker att god djuromsorg är viktigt.²⁰²

I december 1999 gjordes en marknadsundersökning omkring SVENSKODLAT-märket. Över hälften av de tillfrågade kände till SVENSKODLAT-märket och av dessa sade 75 % att de föredrar att köpa produkter med märket på. Drygt 90 % säger att de förknippar SVENSKODLAT-märket med hög kvalitet och bra miljöval²⁰³.

I mitten på 90-talet genomfördes en telefonintervju med 292 slumpmässigt utvalda konsumenter. 54 % av de tillfrågade kände till märket efter en enkel beskrivning. Av de personer som kände till märket väljer 69 % medvetet produkter som bär certifieringen vid frukt- och grönsaks inköp. Av kvinnorna i undersökning som medvetet väljer SVENSKODLAT-märkta livsmedel svarade samtliga att de är villiga att betala 5 % eller mer än för motsvarande märkeslös produkt. 10-20 % av dessa var villiga betala ett tioprocentigt merpris jämfört

¹⁹⁷ Arvola, Biel, Grankvist et al. *Ekologiska livsmedel: Konsumenternas attityder, vanor och värderingar* (2000), s. 1 ff.

¹⁹⁸ Ibid

¹⁹⁹ Ibid

²⁰⁰ Ibid

²⁰¹ Anna Wahlberg (2002-12-09)

²⁰² www.lantbruk.com (2002-11-22)

²⁰³ www.svenskodlat.se (2002-11-22)

med motsvarande märkeslös produkt. För männen var inte betalningsviljan fullt så hög. I undersökning betonas att intervjupersonernas attityder vad gäller mervärdesbetalning inte är det samma som konsumentens beteende, det vill säga det är inte säkert att konsumenten merbetalar 5 % i en beslutssituation som man uppgivit i undersökning.²⁰⁴

²⁰⁴ Elowson, *Intervjuundersökning om Svenskodlat-märket* (1996), s. 18.

5 Analys

Analyskapitlet syftar till att identifiera de faktorer som bidrar till att en miljö och kvalitetscertifiering kan utgöra en strategisk konkurrensfördel. I detta kapitel utgår vi dels från vår teoretiska referensram och dels den empiri vi presenterat i föregående kapitel.

5.1 Introduktion till miljöstrategier

De kvalitets och miljöcertifieringar vi studerat, Svenskt Sigill och SVENSKODLAT, har växt fram i takt med att de branschorganisationer som äger dem insett att de måste, precis som Mintzberg tar upp i sin teori, utveckla sin strategi i linje med de krav som samhället ställer på dem som företag. De båda certifieringarna fyller en funktion i den produktstrategi som de båda organisationerna tagit fram i sin strävan att utveckla en produkt och en produktion som är mer konkurrenskraftig. Till skillnad från många andra företag anser de därför i linje med Porter och Van der Linde att miljöfrågor inte är ett problem utan utgör snarare en möjlighet för dem att utveckla potentiella konkurrensfördelar. Ett exempel på detta är att idén till Svenskt Sigill uppstod för att Cerealia önskade komplettera sina ordinarie varumärken med en miljö och kvalitetscertifiering för att differentiera sina produkter gentemot konkurrenterna.

Att de båda branschorganisationerna självmant valt att ta fram en miljöstrategi i stället för att bara agera reaktivt på de regleringar som tas fram av olika institutioner gör att man kan klassificera dem som missionerande företag enligt den teori Dobers och Wolffs tar upp i sin bok om miljöstrategier. Detta innebär att de båda organisationerna har en helhetssyn på sin verksamhet och de tar hänsyn till kundernas åsikter i sitt arbete. Denna hänsyn finns det tydliga exempel på hos båda organisationerna. Svenska Lantmännen utvecklade Svenskt Sigill delvis därför att de insåg att en kvalitets och miljöcertifiering i framtiden skulle bli en förutsättning för att överhuvudtaget sälja produkter till livsmedelskedjorna då dessa i allt större utsträckning anammar en miljöprofil. Även SVENSKODLAT certifieringen har växt fram som ett svar på kundernas behov då det i dag finns butiker som enbart köper grönsaker som odlats enligt ett IP-koncept. De har även den helhetssyn på sin verksamhet som teorin nämner då båda organisationerna arbetar med ett livscykelperspektiv i tillverkningen av sina produkter.

De grupper som påverkat organisationerna att utveckla en miljöstrategi är många och det är svårt att säga vilken av företagens *stakeholders* som spelat den mest avgörande rollen. Olika grupper i samhället samt händelser som BSE skandalen har bidragit till organisationernas medvetenhet om hur viktigt det är att livsmedel håller en bra kvalitet och är fria från kemiska sprutmedelsrester. Den grupp som

har haft mest betydelse för utvecklingen av de båda certifieringarna torde vara de företag som köper in de certifierade produkterna, då de i sitt miljö och kvalitetsarbete influerat sina leverantörer. Vi har även sett att slutkonsumenten spelat en viktig roll i utvecklandet av Svenskt Sigill certifieringen då man i början av 1990-talet ansåg att miljöaspekten skulle bli ett viktigt kriterium vid valet av livsmedel, dock har denna utveckling inte skett i samma utsträckning som man trodde. Utvecklingen av SVENSKODLAT certifieringen har däremot inte skett med slutkonsumenten i åtanke då man aldrig haft för avsikt att kommunicera IP-konceptet till konsumentledet.

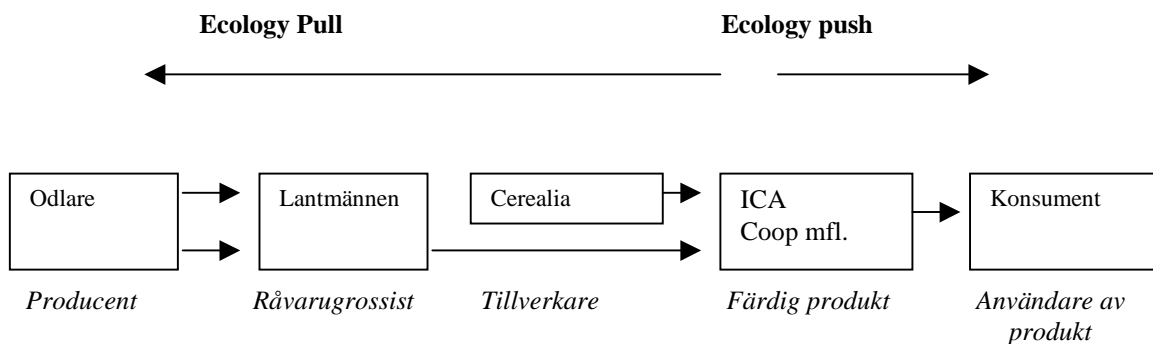
Enligt Dobers och Wolff är det tre komponenter som är viktiga när ett företag väljer att agera genom processen konkurrens: teknologi, pris och image. En miljö och kvalitetscertifiering innebär att företaget skapar sig en positiv image. De båda certifieringarna vi studerat har skapat sig en image i *business to business* ledet och kunder väljer deras produkter enbart för att de är producerade enligt särskilda kriterier. I de krav som bidrar till produktens image ingår även den teknik som används vid framställandet av produkterna då ett livscykel tänkande är avgörande för hur miljövänlig den färdiga produkten blir.

Priset däremot är det svårare att konkurrera med då de produkter som tillverkas i enlighet med kraven de båda certifieringarna ställer, kostar mer att framställa än konventionellt odlade produkter. Dock menar både Terrvik i sin avhandling och Porter och Van der Linde i sin artikel att företag inte enbart ska fokusera på de ökade tillverkningskostnaderna, utan se möjligheterna att skapa ett mervärde och en konkurrensfördel genom en miljöstrategi. De båda organisationerna vi studerat har valt att se miljöarbetet utifrån detta perspektiv. Tanken med Svenskt Sigill certifieringen är att den ska innebära ett mervärde för kunden eftersom den utgör en garanti. Idag har detta budskap etablerats i *business to business* handeln vad det gäller de Sigillcertifierade spannmålen, men ännu inte kommunicerats fullt ut till slutkonsumenterna. SVENSKODLAT certifieringen innebär också ett mervärde för de dagligvarukedjor som idag köper in produkten och även för slutkonsumenten, då märket förmedlar budskapet att själva produkten är svensk, vilket förknippas med trygghet och bra kvalitet.

5.2 Värdekedjeanalys

Dagligvarukedjorna har sedan ungefär tio år tillbaka börjat att efterfråga produkter med mindre miljöpåverkan, eftersom de velat profilera sig gentemot sina kunder som butiker med varor av god kvalitet och som aktörer på marknaden som värnar om miljön. Idag är det många butiker som bara köper grönsaker som är märkta med SVENSKODLAT. Detta då butiken profilerar sig med hjälp av de produkter de köper in och SVENSKODLAT grönsaker har bättre kvalitet och innebär mindre miljöpåverkan än de konventionellt odlade. Sigillcertifierade produkter har ännu inte fått samma genomslag, men en liknande utveckling som för SVENSKODLAT förväntas i framtiden då spårbarhet och kvalitetssäkring tros bli allt viktigare för slutkonsumenten.

Att det var just dagligvaruhandeln som inledde livsmedelbranschens miljöarbete ligger i linje med ett livscykelänkande, där dagligvarubutikerna utgör mellanledet mellan konsument och producent och därmed har en stor makt att påverka både bakåt och framåt i värdekedjan. Ett exempel på dagligvaruhandelns makt gentemot sina leverantörer är det faktum att Svenskt Sigill delvis tagits fram för att möta de framtida kraven som man tror dagligvaruhandeln kommer att ställa och man ser certifieringen som en förutsättning för att på sikt få sälja sina produkter. Man kan idag se att utvecklingen inom miljöarbetet har skett genom att de olika aktörerna har kommunicerat med varandra. Exempel på detta är att Svenska Lantmännen har en valt ut en del av Svenskt Sigill odlarna för att de ska ge feedback och bidra till utvecklingen av den certifierade odlingen. Vi har valt att använda oss den figur som Terrvik tar upp avhandling för att illustrera vilka aktörer som agerar inom den bransch vi studerat. Figuren är något modifierad för att passa bättre in på den kedja vi studerat, då alla steg i den värdekedja Terrvik presenterat inte är aktuella för de produktgrupper som behandlas i uppsatsen.



Figur:5.2 Figuren illustrera hur de olika aktörerna i kedjan ställer krav på varandra.

Som man kan uttyda av exemplet och figuren ovan kan man se tydliga tendenser på vad som kallas *ecology pull*, det vill säga att dagligvarubutikerna utnyttjar sin makt som mellanled för att tvinga fram ett ökat utbud av kvalitets och miljöcertifierade produkter. Anledningen till dagligvarukedjornas intresse för olika certifierade produkter är dels ett svar på det kunderna efterfrågar, men även ett resultat av att de själva inte vill riskera ett dåligt rykte för att de säljer varor med undermålig kvalitet²⁰⁵. Dagligvarubutikernas vilja att profilera sig som kvalitets och miljömedvetna aktörer gynnar även de producenter vars varor uppfyller de kraven, eftersom de kommer att hamna på butikshyllorna och bli synliga för kunden. Med andra ord så kan ett nära samarbete mellan dagligvarukedjorna, producenter, grossister och tillverkare bli en del av marknadsföringen av certifierad varor, eftersom det då uppstår en *ecology push* effekt.

²⁰⁵ Hans Holmstedt 02-11-25 samt Margaretha Månsson 02-12-17

Det är inte enbart påtryckningar från olika dagligvarukedjor som bidragit till utvecklingen utav Svenskt Sigill och SVENSKODLAT, utan det finns även en vilja hos grossister och producenter att inneha en certifiering då de önskar ta ut ett mervärde för denna genom hela värdekedjan. En certifiering utgör därmed en fördel för företaget som innehar den och om den baseras på ett livscykel tänkande där man i alla led av tillverknigen arbetar med att förbättra produkten kan den även komma att utgöra en konkurrensfördel då en sådan differentiering kan vara svår att imitera.

Resonemanget ovan ligger i linje med Porters teori som pekar på att man genom en värdekedjeanalys kan upptäcka samband mellan de olika aktiviteterna och de olika värdekedjorna i värdesystemet. En koordinering av dessa samband kan enligt Porter leda till ökad effektivitet, minskade kostnader samt skapa möjligheter till differentiering. Något som stödjer resonemanget ovan att en miljöstrategi inte kan utvecklas av ett isolerat företag, utan man måste införliva de övriga aktörerna i kedjan i sin strategi. Även Shank och Govindarajans teori stödjer detta, då de menar att ett företag innan de rationaliserar sina aktiviteter måste ta hänsyn till vad detta får för effekt i tidigare och senare led. Svenskt Sigill certifieringen har anammats detta då man, som tidigare nämnts, har valt att använda sig av en grupp certifierade odlare för att utveckla konceptet. Vidare utgör certifieringen ett svar på kundernas behov av en miljö och kvalitetssäkring på de produkter de köper in. Även SVENSKODLAT certifieringen innebär att de olika leden i kedjan samarbetar då det till exempel sker en kontinuerlig utbildning av odlarna för att de skall kunna uppfylla de krav som ställs på dem. Dessutom innebär SVENSKODLAT certifieringen precis som Sigillmärket att kunderna kan känna sig säkra på att den produkt de köper in uppfyller vissa miljö och kvalitetskrav för att de i sin tur skall kunna skapa sig en miljöprofil gentemot slutkonsumenten.

Carter talar om att företagen måste anlägga ett helhetsperspektiv och inkorporera de övriga aktörerna i kedjan i sin miljöstrategi, men han syftar då inte på de olika aktiviteterna utan på kostnaderna. Vi anser att det är tveksamt om man vid framtagandet av Svensk Sigill tänkt på detta, eftersom man idag har svårigheter att av slutkonsumenten ta ut ett mervärde för att täcka de ökade produktionskostnaderna. Det verkar som man vid framtagandet tagit hänsyn till sina egna kunders vilja att betala lite extra för en miljöprofil, men inte tagit med i beräkningarna att deras kunder å andra sidan kan vara priskänsliga något som idag skapar problem. Ett exempel på detta är Spendrups agerande, de köpte till en början Sigillcertifierat spannmål då det hade en bra kvalitet, men ansåg sig tvungna att sluta då de inte kunde täcka sina ökade kostnader genom att ta ut ett prispremium. Anledningen till att de inte lyckats ta ut ett prispremium behöver inte enbart bero på bristande insikt om kundernas betalningsvilja, utan det kan även vara så att kunderna inte känner till certifieringen ännu och därför inte förstår värdet denne förmedlar. SVENSKODLAT certifierade produkter samt övriga IP-certifierade produkter betingar ett högre pris på marknaden och de flesta butiker efterfrågar enbart certifierade produkter, vilket resulterar i till att det högre priset inte nämnvärt påverkar efterfrågan.

5.2.1 Livscykelanalys

Svenskt Sigill konceptet bygger, som vi tidigare nämnt, på att kunderna genom spårbarhet i framtiden ska kunna kontrollera exakt från vilken odlare råvaran till den färdiga produkten kommer, idag kan man bara ta reda på vilka odlare som bidragit till det färdiga mjölet (se bilaga 2). Även de produkter som märks med beteckningen SVENSKODLAT är spårbara då alla moment i odlingsprocessen journalförs och alla produkter som kommer ut i handeln har ett licensnummer som gör det möjligt för slutkonsumenten att ta reda på vem som odlat produkten. Denna spårbarhet som de båda certifieringarna har utvecklat bygger på ett livscykelänkande, vilket innebär att man utgår från produktens olika stadier från odlaren till konsumenten (se figur 5.2). Möjligheten för den enskilda kunden att idag genom ett licensnummer spåra en viss produkt är god då företagen genom en hemsida på Internet, enkelt och till en låg kostnad skulle kunna erbjuda konsumenten denna möjlighet till kvalitetskontroll.

Enligt Lennart Wikström värderar konsumenterna det genuina svenska jordbruket högt, vilket innebär att spårbarheten inte enbart kommer att fungera som en garant för kvaliteten på produkten, utan ger även företaget möjlighet att förmedla mer emotionella känslor i sin marknadsföring. Den emotionella marknadsföringen är något som SVENSKODLAT uttryckligen valt att använda sig av då de till slutkonsumenten, som tidigare nämnts, enbart valt att kommunicera att produkterna är odlade i Sverige och inte miljö- och kvalitetssystemet som ligger bakom IP odlingen. Detta kan innebära en nackdel för märkets värde då en miljö och kvalitets certifiering skulle kunna medföra ett mervärde för innehavaren av certifieringen. Innehavarna av SVENSKODLAT påstår själva att de valt att inte förmedla detta budskap då de anser att det är för komplext för slutkonsumenten. Vi är själva inte helt säkra på att detta påstående är korrekt då Terrvik i sin avhandling hävdar motsatsen. Vi är av den åsikt att det är olika svårt att förmedla budskapet beroende på vilken konsumentgrupp man vänder sig till. De konsumenter som redan idag handlar miljövänligt för att de vill värna om miljön eller sin hälsa är insatta på området och har bra kunskaper om vad de olika kriterierna innebär och torde därför vara mer mottagliga för vad certifieringen betyder. Det kan dock vara problematiskt att nå ut till denna kundgrupp då de sedan en tid tillbaka köper ekologiska märken och troligen har blivit lojala till dessa.

Harts miljöstrategiteori är en teori som är baserad på ett livscykelänkande och som i tre steg utvecklar de stadier ett företag genomgår när det utvecklar en miljöstrategi. Steg ett innebär att företagen försöker att kontrollera och minimera utsläppen, det vill säga företagen arbetar utifrån ett preventivt synsätt. Detta gör både Sigillcertifierade odlare och odlare vars grönsaker märks med SVENSKODLAT. Sigillcertifierade odlare använder till exempel inte giftiga bekämpningsmedel om det finns ett likvärdigt alternativ och en del av de bekämpningsmedel de valt bort har ännu inte blivit förbjudna i Sverige eller EU. SVENSKODLAT certifierade odlare försöker också att minimera verksamhetens påverkan på miljön genom att i den mån det är möjligt använda sig av naturliga bekämpningsmedel.

Steg två i Harts teori innebär att företaget skall studera produktens livscykel för att därigenom kunna genomföra besparingar genom att effektivisera tillverkningsprocessen och ta bort onödiga utsläpp. Denna åsikt stöds även av Porter och Van der Linde som menar att utsläpp utgör ett slöseri med resurser och är ett tecken på bristande effektivitet. Ett exempel på detta är att Sigillcertifierade odlare gör kontinuerliga jordprover för att erhålla information om markens behov av näringstillförsel, vilket leder till att insatserna som görs blir behovsanpassade istället för generella.

Även om utökade provtagningar är förknippade med ökade kostnader torde detta innebära en ekonomisk besparing då man på sikt sparar in på mängden av näringstillförsel som används och därmed även minskar de negativa miljöeffekterna som en sådan tillförsel innebär. Ett annat exempel är förbudet mot vissa bekämpningsmedel som innebär att man inte enbart förlorar pengar på minskad skörd, utan att man även sparar in pengar genom att undvika en aktivitet. SVENSKODLAT certifierade odlare använder sig också av resurssnåla metoder då de precis som Sigillcertifierade lantbrukare med hjälp av prover anpassar närings- och vatten tillförseln efter behov och även den kemiska bekämpningen anpassas och utförs inte slentrianmässigt. Därför kan vi konstatera att båda certifieringarna har uppnått det livscykel-tänkande som Hart föreskriver i steg två i sin teori.

Harts tredje steg innebär att företagen även har börjat antecipera vad som kommer att ske på miljöområdet i framtiden och börjat att förbereda sig på att möta kommande krav från marknaden och lagstiftarna. Vi vill även påstå att de båda certifieringarna befinner sig på detta tredje och sista steg i sin utveckling. Svenskt Sigill certifierade produkter genomgår en kontroll av den kadmiumhalt som de innehåller. Detta är något som ännu inte krävs, men som man tror kommer att bli aktuellt i framtiden och till och med kan komma att utgöra den nästa livsmedelsskandalen²⁰⁶. Med denna kontroll vill man kunna visa att man ligger ett steg före kraven som ställs på branschen och att man arbetar med miljö och kvalitet som mål oberoende av vilken utvecklingsnivå lagstiftningen nått. Även SVENSKODLAT försöker att ligga före lagstiftningen på området genom att de varje år reviderar kriterierna och på så sätt ständigt utvecklas. Vi anser att det är viktigt att företagen ligger före lagstiftningen då de annars riskerar att förlora den konkurrensfördel de byggt upp genom att utveckla sina miljö och kvalitets system, för certifieringarna skulle inte längre utgöra en hållbar konkurrensfördel om alla företag i branschen var tvungna att uppfylla samma krav.

5.2.2 Kundens värdekedja

Porter menar att man vid differentieringen av en produkt måste ta hänsyn till kundens värdekedja för att förvissa sig om att det mervärde man skapar utgör något som kunden är villig att betala för. För hur väl ett företag lyckas differentiera sig beror på hur bra de förstår sina kunders värdekedja och att sträva efter en god produktkvalitet är därför inte tillräckligt. Det finns olika kategorier av varor beroende på hur kunden skaffar sig nödvändig kunskap om varan. Grönsaker kan sägas vara sökvaror då kunden redan vid inköpstillfället kan

²⁰⁶ Margareta Månsson 02-11-21

förvissa sig om dess kvalitet genom att känna och se på varan. Detta utgör en fördel för SVENSKODLAT certifierade produkter då kunden snabbt kan bilda sig en uppfattning och därmed få ett förtroende för kvaliteten. Däremot kan kunden aldrig veta om grönsakerna är besprutade eller ej och det är där certifieringen används, då den garanterar att grönsakerna odlats enligt vissa kriterier.

De produktgrupper för vilka Svenskt Sigill certifieringen är ämnad tillhör en annan kategori av varor, de är förtroendevaror, det vill säga kunden kan inte försäkra sig om kvaliteten redan i butiken, utan måste ta hem och prova produkten först. Ett sätt att komma runt detta problem är att använda sig av en certifiering som garanterar innehållets egenskaper, men för att kunden ska få förtroende för varan är det att föredra att använda sig av en oberoende garant. Detta innebär att ingen certifiering fungerar till fullo om inte kunden är medveten om vad den representerar och /eller har förtroende för innehavaren.

Med hänvisning till de marknadsundersökningar vi tagit del av kan man ifrågasätta hur väl de certifieringar vi studerar fungerar, då konsumenternas grad av kunskap om IP och spårbarhet är låg. För SVENSKODLAT är detta inget problem då de medvetet valt att inte kommunicera ut kraven bakom sin certifiering till slutkonsumenten, utan denne fungerar enbart som en garanti för dagligvaruhandeln att de produkter de köper in uppfyller vissa krav. Däremot fungerar själva märket som en signal till slutkonsumenten om att produkten är odlad i Sverige, vilket många konsumenter förknippar med bra kvalitet och trygghet. LRF däremot planerar att marknadsföra Svenskt Sigill certifieringen även mot slutkonsument, vilket kan komma att skapa problem enligt resonemanget ovan då det är svårt att förmedla exakt vad det är certifieringen innebär. Vi är dock osäkra på om det är rätt att påstå att konsumenterna inte kan ta till sig ett komplext budskap då Terrvik i sin avhandling menar att konsumenterna är mycket kunnigare än vad företagen tror och att de behöver mer djup i informationen för att de ska finna en miljömärkning trovärdig.

Det intressanta i detta fall är att det finns undersökningar²⁰⁷ som visar att det finns konsumenter som köper miljövänliga produkter, inte för att de vill skona miljön, utan för att de anser att ekologisk mat är nyttigare och därmed bättre för hälsan. Detta pekar på en intressant diskrepans mellan vissa konsumentgrupper och producenterna, eftersom producenterna tillverkar kvalitets och miljömärkta varor, då butikerna vill ha den profilen och en del av kunderna köper varorna av en annan anledning. Diskrepansen kan bero på en brist i antingen produkternas signal eller användningskriterier, vilket Solér behandlar i sin avhandling. Om en produkt har bristande signalkriterier innebär det att kunden inte på ett korrekt sätt uppfattar produktens värde, medan bristande användningskriterier utgör de faktiska egenskaper som en produkt har och som kunden kan uppfatta antingen genom att undersöka produkten om den tillhör kategorin sökvaror eller genom att prova produkten om den tillhör någon av de övriga kategorierna.

Undersökningen ovan pekar på att när det gäller miljömärkta varor är det viktigt att kunden på rätt sätt uppfattar signalkriterierna. Att kommunicera de krav som

²⁰⁷ Solér, *Att köpa miljövänliga dagligvaror* (1997) samt Arvola, Biel, Grankvist et al. *Ekologiska livsmedel: Konsumenternas attityder, vanor och värderingar* (2000), s. 1 ff.

ligger bakom Svenskt Sigill certifieringen kan därför bli problematiskt då dess komplexa budskap kan bli svårt att förmedla till konsumenten. Å andra sidan torde det också finnas den möjligheten att om man vågar gå ut med budskapet bättre, lyckas att skapa signalkriterier som inte missuppfattas och som enligt Terrviks resonemang skapar större trovärdighet hos konsumenten.

Tillgängligheten påverkar i stor utsträckning den konsumentgrupp som enbart då och då köper miljövänliga produkter, eftersom dessa till skillnad från de som alltid värnar om miljön inte letar upp certifierade varor. Detta pekar på vikten av *ecology push* som ett sätt att öka kundernas uppmärksamhet på de alternativ som finns till de konventionella livsmedlen. Däremot har undersökningarna visat att kvalitet är en viktig aspekt när konsumenterna köper livsmedel, vilket talar för att en kombinerad miljö och kvalitetsprofil är ett koncept som skulle kunna få större framgång hos konsumenterna än en renodlad ekologisk profil. Här ser vi en styrka i Svenskt Sigill och SVENSKODLAT certifieringarna då deras koncept integrerar miljö och kvalitet. Det finns även en undersökning från konsumentberedningen som visar att livsmedlens näringsvärde var viktigare än dess miljöeffekter när konsumenterna valde mellan de kriterier som var avgörande för beslutet att köpa en produkt.²⁰⁸

MAT21-undersökningen vi tagit del av visar att god smak och hållbarhet är de två viktigaste kriterierna för konsumenterna vid inköp av livsmedel. Detta borde gynna de av oss studerade certifieringarna då kriterierna för dessa ställer krav på hur råvaran lagras och behandlas. Uppfyllandet av kriterierna innebär att råvaran tas om hand på ett bättre sätt och därmed skyddas mot yttre påverkningar, vilket bidrar till att förbättra varans hållbarhet.

²⁰⁸ www.livsmedelssverige.org 2002-11-20

5.3 Kvalitetskonceptet

Harts miljöstrategiteori påminner en del om de TQM teorier som vi tagit del av, då även dessa handlar om att ständigt kontrollera och följa upp verksamheten för att på så sätt försöka minimera de kvalitetsbrister som finns. Att eliminera kvalitetsbrister kostar visserligen pengar, men precis som Hart påpekar i sin teori, menar kvalitetsteoretikern Deming att man inte enbart kan fokusera på kostnaderna, utan man måste även ta hänsyn till de framtida vinster strategin möjliggör. TQM strategier och miljöstrategier har därför många likheter, vilket kan vara en bidragande orsak till att de certifieringar vi valt att studera kombinerar ett miljö och kvalitetskoncept. Detta stärks av Borri och Boccalettis resonemang att TQM inte blir ”totalt” eller komplett som koncept förrän man inkorporerar miljöbegreppet då sådana aspekter bidrar till den kvalitet varan upplevs ha. Svenskt Sigill har genom sin kontroll av kadmiumhalten i sina råvaror uppfyllt detta, eftersom en låg kadmiumhalt dels är bra för miljön och dels ökar produktens kvalitet då man kan ge konsumenten en garanti om låg eller obefintlig kadmiumhalt.

Inom SEM likställer man utsläpp med utnyttjade resurser och ökade kostnader, vilket i sin tur leder till ökade kostnader för slutkonsumenten. Kostnader som konsumenten inte får något värde för. Det samma gäller för varor med dålig kvalitet, då även dessa genererar ökade kostnader som inte bidrar till något ökat värde. En sammanslagning av de båda teorierna torde därför bidra till att marginalen mellan det pris kunden är villig att betala för varan och kostnaderna för produkten ökar, då företaget lyckats minska den totala kostnaden i enlighet med Porters resonemang (se figur 3.4). Detta skulle ägarna till Svenskt Sigill och SVENSKODLAT kunna utnyttja för att förbättra sina möjligheter att ta ut ett prispremium för sina certifierade varor. För att de skall lyckas med detta krävs dock att konsumenterna uppfattar det integrerade miljö och kvalitetskonceptet på rätt sätt, något som de ännu inte lyckats åstadkomma. De skulle dock kunna uppnå detta i framtiden genom ökad information om möjligheterna till spårbarhet av enskilda produkter.

För att de båda synsätten skall kunna kombineras krävs det, som tidigare nämnts, att alla företagens *stakeholders* är involverade i arbetet och att de strategiska målen kontinuerligt utvecklas och anpassas. Detta är ett agerande som vi har sett tecken på hos de båda organisationerna bakom certifieringarna vi studerar. De bedriver båda kontinuerlig forskning och utveckling på området för att hela tiden förbättra sina verksamheter. Om de inte hade gjort detta hade de inte längre varit framåtskridande, utan enbart följt lagstiftningen och därmed hade inte certifieringen utgjort en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna på marknaden. Det skall dock påpekas att ett miljö och kvalitetssystem är en komplex företeelse då det är svårt för ett företag att identifiera alla aktiviteter som kan tänkas ha betydelse. Dock menar Porter att ju mer komplext en aktivitet är desto svårare är det att omvandla det till en differentieringsstrategi, men samtidigt blir det även svårare för andra aktörer att imitera strategin.

Vi har sett tendenser till att konkurrenter kopierar en del av de kriterier som de båda organisationerna valt till sina certifieringar, detta innebär dock inte att konkurrenterna genom att kopiera de olika kraven kan imitera de konkurrensfördelar som de båda organisationerna uppnått eftersom de inte kan kopiera ett system i detalj. Vidare kan de bli svårt att imitera det eventuella värde som konceptet och märket har då detta är skyddat av varumärkeslagen. Ett exempel på ett företag som imiterat en del av de krav som ingår i Svenskt Sigill certifieringen är Lilla Harrie Valskvarn, de har dock valt att inte imitera alla krav då de ansåg att det skulle bli alltför kostsamt. De har valt ut vissa delar som de imiterat och eftersom de inte imiterat hela konceptet har de lyckats undvika den merbetalning som Svenska Lantmännen betalar till sina odlare, utan att gå miste om den fördel som en del av kraven skapar för slutprodukten. Lilla Harrie Valskvarn har därför, i linje med Melins teori, använt den information Sigillmärkningen förmedlar till att bryta kontakten mellan innehavaren och dess kund.

Vi anser att LRF måste skapa ett värde för själva Sigillcertifieringen även i konsumentledet för att producenter inte skall kopiera hela eller delar av konceptet. Det faktum att konceptet är så lätt att imitera gör att man kan ifrågasätta om det verkligen utgör en hållbar konkurrensfördel eller inte, då kraven på en hållbar konkurrensfördel är att den ska vara svår eller omöjlig att imitera. Ett annat tecken på att de Sigillcertifierade spannmålen ännu inte utgör en konkurrensfördel som skapar inträdesbarriärer är att The Absolut Company även köper in råvaror som inte är Sigillcertifierade, men som uppfyller liknande krav, något som tyder på att det inte ännu är själva certifieringen i sig som skapar ett värde, utan snarare de konkreta aspekterna som den representerar. Vi anser dock att detta går att avhjälpa om man bygger upp en märkesidentitet och skapar ett mervärde för själva märkningen. Detta skulle medföra att certifieringen blir svår att imitera eftersom det då är mer än de konkreta kraven som skapar värdet. Vidare så planerar LRF att utöka certifieringen till att även gälla andra produkter vilket kan skapa synergieffekter i marknadsföringen och minskar såväl detaljhandelns som slutkonsumenternas transaktionskostnader, något som i sin tur bidrar till att skapa inträdesbarriärer gentemot konkurrenter.

5.4 Differentieringsstrategier

Både Svenskt Sigill och SVENSKODLAT kan ses som ett försök från företagets sida att differentiera produkten. I Svenskt Sigills fall så var det Cerealia som tryckte på utvecklingen av certifieringen då de ville ha den som ett komplement till sina varumärken för att på så sätt profilera sina produktmärken gentemot övriga aktörers på en homogen marknad. Detta ligger helt i linje med Porters argument att en heterogen produkt har en unik efterfrågekurva vilket ger företaget möjlighet att kontrollera prissättningen. Även SVENSKODLAT som certifiering är ett sätt för odlarna att differentiera sina produkter från både inhemska och utländska leverantörer av grönsaker och på det viset skaffa sig en fördel gentemot övriga aktörer. Differentieringen i detta fall består i att använda ett varumärke för att särskilja sig ifrån konkurrenterna, vilket blir en nödvändig lösning för en homogen produkt som annars kan vara svår att differentiera.

En differentieringsstrategi är dock ofta väldigt kostsam för företagen och så är det även för Svenskt Sigill. De ökade kostnaderna består av ökade råvarukostnader, ökade hanteringskostnader och ökade kontrollkostnader. Den ökade kostnaden leder till att produktens pris ökar, vilket ger utslag på det pris som kunderna får betala. För att kunderna skall vara villiga att betala detta högre pris krävs det att de upplever att produkten genom differentieringen har fått ett ökat värde och därmed bättre uppfyller kundernas behov. I vissa fall är detta en strategi som fungerar och i vissa fall anser kunden att ett lägre pris är viktigare.

Enligt Anderson och Narus teori väljer kunderna den produkt som ger högst värde till lägst pris. Redan idag har de certifieringar vi studerat profilerat sig gentemot detaljhandeln och övriga kunder, men problemet är att det mervärde detaljhandeln får betala för de certifierade produkterna inte kan täckas hos slutkonsumenten då denne ännu inte upplever någon större nytta av de certifierade varorna. För att uppnå detta krävs det att man gör kunden medveten om vilka krav som de certifierade produkterna uppfyller och att de motsvara de krav som kunden i sin tur ställer på livsmedel. Vi är av den åsikten att de krav som de certifierade produkterna uppfyller är krav som de flesta konsumenter vill att deras livsmedel skall uppfylla då de medför en högre kvalitet och mindre besprutning av själva råvaran. Kan man inte lyckas med detta torde konkurrensen bli hård mellan de ekologiska, de miljö och kvalitets certifierade och de konventionella livsmedlen. Detta då de utgör nära substitut till varandra och kunderna gör inköp för att öka sin egen vinst och därmed är ute för att pressa priserna.

Generellt sätt kan man säga att det är svårt för producenterna att hos slutkonsumenten ta ut ett mervärde för de certifierade produkterna. Detta kan bero på att korspriselasticiteten mellan konventionella varor och ekologiska produkter är hög och att det samma torde gälla för miljö och kvalitets certifierade produkter. Ett exempel som stärker detta resonemang är att Spendrups som tidigare har använt Svenskt Sigill i sin produktion har upphört med detta då Sigillmärkt malt kostade mer och de inte kunde täcka den kostnaden genom att ta ut ett ökat pris hos slutkonsumenten och de själva inte kunde ta kostnaden då de befinner sig på en marknad med hög konkurrens.

The Absolut Company använder däremot Sigillcertifierat spannmål i sin produktion, men det är inget de valt att marknadsföra på flaskan. Det de är intresserade av är den högre kvaliteten som det certifierade spannmålet har. Vidare har de upplevt påtryckningar från sina kunder i "business to business" då Svenska Vin och Sprit idag har en uttalad miljöpolicy och deras förverkligande av denna påverkar deras leverantörer, vilket ligger i linje med det teoretiska resonemanget att man som enskilt företag inte kan genomföra en miljövänlig strategi utan även aktörerna i den utökade värdekedjan måste medverka och fenomenet *ecology push* förekommer. För SVENSKODLAT är förhållandena annorlunda, då märket har framkommit som ett svar på detaljhandels krav på i första hand bra kvalitets grönsaker och i andra hand på hänsyn till miljön.

5.4.1 Differentiering med hjälp av varumärket

Differentiering består i detta fall som tidigare nämnts av ett märke på produkten. De olika certifieringarna kan ses som ett komplement till det ursprungliga varumärket och vi anser därför att man med fördel kan använda Melins varumärkesstrategier för att analysera miljö och kvalitets certifieringens betydelse för företagen. En märkning fungerar som en förmedlare av information mellan kunderna och producenterna. Det är meningen att denna information skall underlätta kundens val mellan olika produkter och därmed fungera som en inträdesbarriär, men dessa fördelar kan inte uppnås om man inte med hjälp av de olika delar som finns i varumärkesmixen byggt upp varumärket för det är först då som märket i sig utgör ett värde (se figur 3.4.2.a varumärkesmixen).

Vad det gäller Svenskt Sigill anser de som utvecklat certifieringen att den i framtiden kommer att utgöra en förutsättning för att de olika producenterna som valt att använda den ska kunna göra affärer med dagligvarukedjorna då det lutar åt att de i framtiden i allt större utsträckning vill kunna garantera kvaliteten i de produkter de valt att ha i sitt sortiment. Redan idag kan man se tecken på detta då Coops Gröna Konsum har en uttalad miljöprofil som styr de inköp som sker centralt i organisationen. Även ICA har satsar på miljövänliga produkter, de har bland annat tagit fram egna ekologiska varor som de marknadsför jämsides med sitt övriga sortiment. Dock måste man här göra en distinktion mellan de olika dagligvarukedjorna. ICA och Coop är exempel på kedjor som valt att profilera sig som miljö och kvalitetsmedvetna, medan det inte är säkert att de ökade antalet lågpriskedjorna har samma syn på miljö och kvalitetscertifiering då dessa medför ökade produktkostnader.

LRF har ännu inte intensifierat kommunikationen och profileringen av Svenskt Sigill gentemot slutkonsumenterna, vilket i sin tur får som följd att det är svårt för producenterna och dagligvarukedjorna att ta ut ett högre pris för de certifierade produkterna. Vad det gäller SVENSKODLAT, är problemet likartat. Även om märket är välkänt hos konsumenterna så vet de inte vad det innebär. Dock förknippar många beteckningen svenskt med kvalitet och trygghet, vilket gör att de kan tänkas var villiga att betala ett prispremium trots den bristande kunskap om integrerad produktion.

Både branschorganisationen som äger SVENSKODLAT och LRF kan få problem med att kommunicera miljöattributet som deras certifieringar har då de krav som ställs på produkter med certifiering är väldigt komplexa och därmed kan bli svåra att förmedla genom marknadsföring. Kvalitetsattributet kan däremot vara lättare att kommunicera då detta kommer att relateras till den spårbarhet som man kan göra på de certifierade produkterna. LRF planerar att i framtiden ge kunden den möjligheten att via en hemsida själv spåra produktens innehåll tillbaka till odlaren, vilket torde öka konsumentens förtroende för produkten. Något som ytterligare talar för detta är att den svenska konsumenten har visat sig värdera det genuina och traditionella lantbruket högt. Att kraven för de båda certifieringarna uppfylls garanteras av utomstående kontrollanter, vilket också torde bidra till att öka kundernas förtroende för koncepten.

En aspekt som försvårar kommunikationen av en miljö och kvalitetscertifiering är att det redan finns en mängd olika märken på marknaden som konsumenterna har svårt att hålla isär. Ett sätt att komma ifrån en del av den här problematiken är ett samarbete mellan de olika branschorganisationerna eftersom det finns synergieffekter att uppnå i marknadsföringen. När Lantmännen tog fram Svenskt Sigill gjorde de ett försök till att få igång ett samarbete mellan olika aktörer, men det misslyckades då det uppstod svårigheter att tillgodose de olika intressena. Däremot så har certifieringen ett utseende som till stor del påminner om SVENSKODLAT märket, vilket är ett medvetet val från Lantmännens sida då de båda märkena har en liknande innebörd. LRF har planer på att utöka användandet av Sigillcertifieringen till att även omfatta andra livsmedel som till exempel kyckling. Ett utökat användande av certifiering skulle kunna underlätta kommunikationen till konsumenten då dennes val mellan olika produkter, enligt Terrvik, underlättas om den bara behöver känna igen en typ av certifiering, något som visat sig vara gynnsamt för KF:s egna märke Änglamark²⁰⁹.

För att skapa lojalitet hos kunden krävs det att företagen kan väcka dennes engagemang för produkten. Vad det gäller miljö- och kvalitetscertifierade produkter, finns det undersökningar som visar att kvalitet och hälsa är två viktiga faktorer när konsumenterna väljer mellan olika produkter. Miljövänligheten hos produkter har idag inte lika stor betydelse när man väljer mellan två likvärdiga produkter, trots att den kan ge en positiv märkesassociation. Detta kan få som följd att det blir svårt för företagen att ta ut ett mervärde för mer än själva kvalitetsaspekten. Detta kan vara avgörande för om satsningen på den här typen av kombinerade certifieringar skall lyckas eller inte då en positiv märkesassociation är det som skapar märkeslojalitet. Det som skapar detta problem för de certifieringar vi valt att studera är det komplexa budskapet, då det kan vara svårt för konsumenten att förstå att man väljer bort vissa bekämpningsmedel men inte andra. Däremot kan det vara lättare att i *business to business* kommunicera även miljöaspekten och många producenter vill försäkra sig om att deras produkter är ofarliga och har bra kvalitet. Detta för att förvissa sig om att de inte kan råka ut för negativ publicitet och god kvalitet är dessutom extra viktigt när det rör livsmedel. Det är viktigt att även miljöaspekten kan kommuniceras bra då enbart ett kvalitetsattribut är lätt för konkurrenterna att imitera och inte utgör en unik egenskap.

The Absolut Companys val av Svenskt Sigill certifierade produkter understöder resonemanget, då användandet av Sigillcertifierade produkter främst är till för att tillfredsställa Svenska Vin och Sprit i *business to business* och inte kommuniceras till slutkunden för att stärka värdet på varumärket i konsumentledet. För Spendrups som inte aspirerar på någon miljöprofil idag finns det därför ingen anledning att köpa det dyrare sigillcertifierade spannmålet, speciellt inte då de anser att det finns annat spannmål med likvärdig kvalitet till ett lägre pris.

²⁰⁹ Terrvik, *Att kanalisera hållbarhet* (2001), s. 75 ff.

5.4.2 Varumärkesuppbyggnad

Ett märkesidentitet är viktigare än de attribut som produkten har då denne är immateriell till sin natur och därmed svår att imitera. Den viktigaste faktorn i en märkesidentitet utgörs av dess namn. De certifieringarna vi behandlar i uppsatsen har båda valt att använda sig av ordet svenskt i sitt namn. Vad det gäller Svenskt Sigill har de valt att använda ordet svenskt för att svenskheten är lika viktig som de andra delarna och man måste se det ur ett helhetsperspektiv. Det vill säga att produkten är svensk är lika viktig för dess identitet som miljö och kvalitetsaspekterna.

För SVENSKODLAT framträder ursprungsmärkningen ännu tydligare då innebörden i namnet är att produkten är odlad i Sverige. Till skillnad från Svenskt Sigill där betydelsen av ordet sigill lätt kan associeras med en garanti, då sigill förr användes för att styrka ett dokumentets äkthet.²¹⁰ En anledningen till att de valt att ta med ordet svenskt är att svenskhet för många innebär trygghet och kvalitet och ger kunden positiva associationer. Vi anser att ett samarbete mellan de båda certifieringarna hade varit gynnsamt för båda parter då det, som tidigare nämnts, kan ge upphov till synergieffekter i marknadsföring och minskar kundernas transaktionskostnader. Detta var också tanken från början, vilket är förklaringen till att de båda märkena SVENSKODLAT och Svenskt Sigill är så lika varandra till utseendet. Dock har samarbetet avbrutits bland de svenska aktörerna då de man har haft problem att enas.

Generellt sätt kan man säga att produktdifferentieringen och därmed även varumärkesuppbyggnaden måste ske efter kundens efterfrågan, vilket är något som flera teorier stödjer²¹¹. Företaget måste ta hänsyn till kundens värdekedjakedja så att de produktattribut och den varumärkesidentitet som byggs upp stämmer överens med det kunden anser vara betydelsefullt i en produkt, för utan en sådan förankring kan företaget aldrig på lång sikt ta ut ett mervärde (se figur 3.4.2.b den varumärkesuppbyggande processen).

Vi anser att de båda certifieringar vi studerat har lyckat förankra sitt koncept vad det gäller *business to business*, men inte ännu lyckats övertyga slutkonsumenterna om att certifieringen ger ett mervärde. Detta är en brist idag då risken finns att fler producenter än Spendrups inte vill köpa certifierade produkter om de inte kan täcka det högra priset genom att ta ut ett mervärde i konsumentledet där priselasticiteten för livsmedel är hög. Att de inte kan ta ut ett mervärde för de certifierade produkterna kan innebära att varumärkeskapitalet för de certifierade produkterna är lågt, vilket i sin tur innebär att certifieringen inte utgör en tillgång för företaget.

²¹⁰ Bra Böckers lexikon, band 21 (1981)

²¹¹ Porter, Melin m.fl.

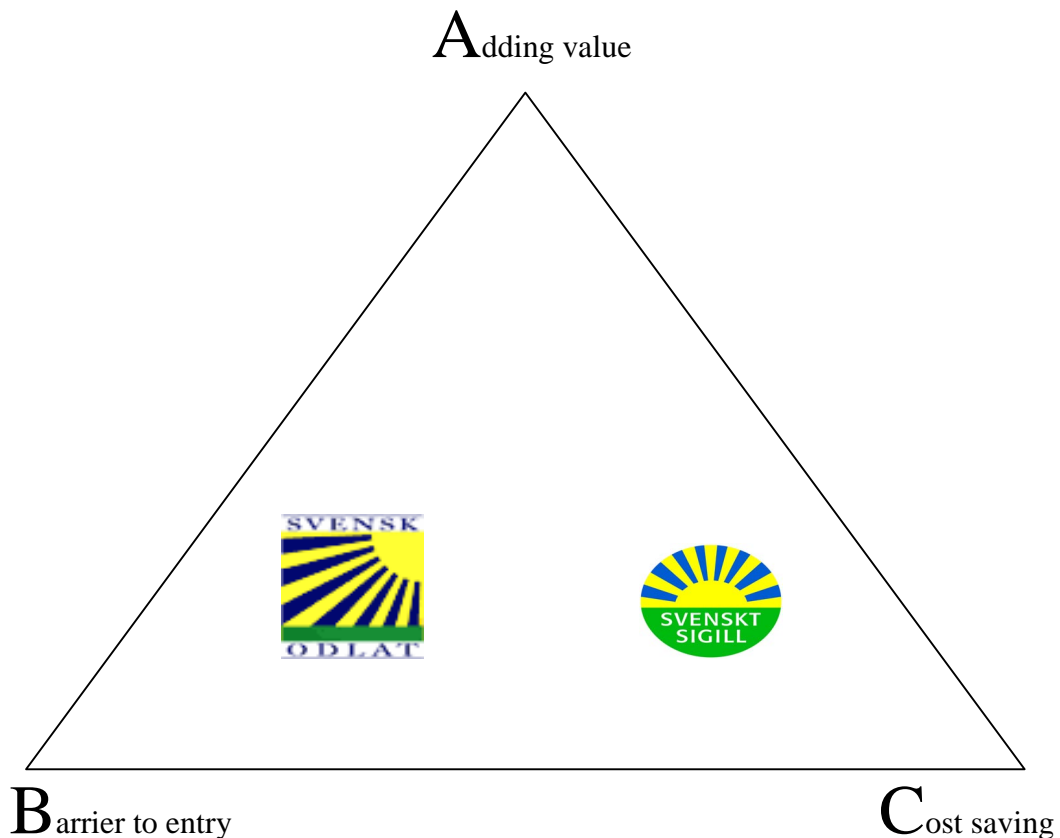
Problemet med att ta ut en prispremium för de certifierade produkterna är inte unikt för Svenskt Sigill och SVENSKODLAT, utan även KRAV märkta produkter har problem att täcka sina merkostnader. Trots omfattande marknadsföringskampanjer och statligt engagemang för de KRAV märkta livsmedlen kan vi se att efterfrågan måste stimuleras med subventioner i såväl producentled som i detaljhandelsledet. Tanken med subventionerna är att stimulera efterfrågan, för när efterfrågan ökar blir även produktionen billigare tack vare skalekonomiska fördelar. När produktionen blir billigare kan man även sänka priset och det i kombination med att konsumenterna blivit lojala till märket gör att subventionen på sikt kan tas bort. Poängen är inte att sträva efter att få de certifierade varorna att ha samma pris som de konventionella, utan meningen är att man skall kunna ta ut ett mervärde för de krav som dessa produkter till skillnad från de konventionella uppfyller. Men för att det här på sikt skall kunna uppnås krävs det som tidigare diskuterats att de kriterier som skall bidra till produktens mervärde är kriterier som kunden uppskattar och är villig att betala för.

6 Slutsatser

I detta kapitel sammanfattar vi de väsentliga resultat som vår undersökning, med hjälp av teori, empiri och analys av Svenskt Sigill och SVENSKODLAT givit oss. Här presenteras också den ABC-modell vi utvecklat under arbetets gång.

6.1 Vårt teoretiska och praktiska bidrag

Vårt syfte med uppsatsen var att undersöka huruvida certifieringar som SVENSKODLAT och Svenskt Sigill utgör en strategisk konkurrensfördel. Vi har identifierat tre aspekter som var och en i varierande grad kan sägas bidra till att de båda studerade certifieringarna skapar konkurrensfördelar. Dessa tre aspekter har vi sammanfattat i en egenutvecklad ABC-modell.



Figur 6.1: ABC-modell som illustrerar de tre komponenter som oberoende av varandra bidrar till skapandet av en konkurrensfördel.

De tre komponenterna i vår modell härstammar från de teorier vi ansett vara mest centrala i vårt arbete. Komponenten *adding value* (mervärde) i vår modell kommer från Melins varumärkesteori. Melin anser att det är viktigt att ett varumärke skapar ett värde dels för innehavaren och dels för köparen av produkten. Det är först när kunden anser att certifieringen innebär ett mervärde som den är en konkurrensfördel. För de certifieringar vi studerat anser vi att producenternas kunder, det vill säga detaljhandelskedjorna, ser ett mervärde i Svenskt Sigill och SVENSKODLAT. Vi har i våra undersökningar kommit fram till att det som skapar mervärde för köpare i *business to business* ledet av certifierade produkter är att de håller en god och jämn kvalitet samt att man vid framställningen av produkterna tar hänsyn till miljön. Ytterligare mervärde skapas av spårbarheten då denne innebär en garanti för köparen att produkten verkligen uppfyller de krav som certifieringen utlovar.

Spårbarhet är en komponent i Svenskt Sigill certifieringen som även slutkonsumenten skulle kunna ta till sig efterhand som kommunikationen om vad certifieringen innebär intensifieras. Detta skulle dock inte automatiskt innebära att konsumenterna är villiga att betala ett högre pris för Sigillcertifierade produkter, då många konsumenterna idag saknar betalningsvilja för miljömärkta produkter. Att de båda certifieringarna indikerar att produkten är svensk är något som vi anser ökar mervärdet för konsumenterna då undersökningar vi tagit del av pekat på att man associerar svenskheten med god kvalitet.

Ytterligare en aspekt av mervärdet är att MAT21 undersökningen visade att konsumenterna ansåg att det var viktigt att ekologiska produkter inte kostade mer än konventionella, en ekvation som är svår att få att gå ihop ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Vidare var själva miljöaspekten av mindre vikt än andra kriterier när konsumenterna tillfrågades. Vi menar därför att miljöaspekten i certifieringarna inte bör vara för omfattande då kostnaderna är svåra att täcka i konsumentledet. Däremot visar MAT21s undersökning att kvalitetsaspekter är högt prioriterade och därmed borde det vara enklare att erhålla ett mervärde för dessa aspekter då de har en högre kundnytta. Resonemanget ovan indikerar att ett företag i sin marknadsföring inte enbart bör satsa på att förmedla hur miljövänliga deras vara är utan snarare betona varans kvalitet. Detta visar på att de certifieringar vi studerat har en potentiell konkurrensfördel gentemot till exempel KRAV märkta produkter då både Svenskt Sigill och SVENSKODLAT certifieringarna integrerar miljö- och kvalitetsaspekterna, medan KRAV i sin marknadsföring enbart fokuserar på miljön.

Barrier to entry (inträdesbarriärer) utgör nästa komponent i vår modell och den härstammar från Porters teorier om hur företag skapar konkurrensfördelar. Vi anser att certifieringarna kan fungera som en inträdesbarriär och därmed utgöra en konkurrensfördel för innehavaren, eftersom det sker en differentiering av produkten som är förankrad i hela värdekedjan och därmed blir svår att imitera. En certifiering fungerar som en inträdesbarriär för andra aktörer som inte har utvecklat en form av hållbar odlings teknik. Ett flertal livsmedelskedjor ser det som en förutsättning att man kan garantera konsumenterna livsmedel som är säkra ur hälsosynpunkt. Ett exempel är risken för kadmiumrester i maten och de båda certifieringarna vi studerat undviker gödningsmedel som innehåller detta ämne samt utför stickprov för att kontrollera råvaran innan den säljs. Ett annat exempel

på hur en miljö och kvalitetscertifiering kan fungera som en inträdesbarriär är den miljöpolicy som Svenska Vin och Sprit idag har och som påverkar valet av de produkter de köper in.

Den tredje komponenten i modellen är *cost saving* (besparingsmöjligheter) och den representerar Harts miljöstrategiteori samt till viss del även de TQM strategier vi tagit del av. Vi anser, precis som Hart, att man vid införandet av en miljöstrategi även måste se till de potentiella kostnadsbesparingar man kan göra. Vi har tidigare konstaterat att certifieringarna innebär ökade kostnader för producenterna och odlarna, men vi vill även poängtera att de innebär besparingar då själva miljötänkandet medför att onödiga inputs i framställningen av produkterna kan elimineras. Även det faktum att själva processen med att odla enligt i förväg fastställda krav bidrar till att kvaliteten på produkterna blir jämn och god samt leder till minskade kostnaderna enligt detta resonemang som förs av TQM teoretiker. Eftersom certifieringarna bidrar till att onödiga inputs tas bort torde detta innebära att producenter kan skapa kostnadsfördelar och därmed konkurrensfördelar. Vi vill poängtera att kostnadsbesparingar är något som sker på längre sikt och därför är det svårt att idag uppskatta exakt hur stora besparingar de båda certifieringarna medför.

Ett problem för certifieringarna är att få konsumenten att uppleva ett mervärde som överstiger de kostnaderna som certifieringarna är förknippade med. Idag kan man se att företag i *business to business* ledet upplever ett mervärde för certifierade produkter och är villig att betala ett högre pris för detta, men att man inte kan få tackning för det högre priset i det efterföljande konsumentledet. Detta innebär att det idag finns en efterfrågan för certifierade produkter men att denna efterfrågan inte är spridd genom hela värdekedjan. För att undvika problemet med vikande betalningsvilja hos konsumenterna anser vi att man bör sträva efter att utveckla certifieringar som inte innebär en för hög merkostnad. Genom att göra detta kan man sälja sina produkter till samma pris som de konventionellt odlade och därmed ökar kundens mervärde vid köp av certifierade produkter då differensen mellan det pris de betalar och nyttan de får av produkten ökar (se figur 3.4). Vi anser i linje med Harts resonemang att införandet av certifieringskriterier på sikt kommer att innebära kostnadsbesparingar då odlingen blir mer behovsanpassad, vilket i sin tur kan bidra till att företag kan få ett mer konkurrenskraftigt pris för certifierade produkter.

Vidare är vi av den åsikten att de båda certifieringarna har bra förutsättningar till att utvecklas till hållbara konkurrensfördelar, men att de idag inte utgör det. Svenskt Sigill har ännu inte kommunicerats ut till slutkonsumenterna och det är först då och när man har satt emblemet på fler kategorier av varor som man kan uttala sig om huruvida certifieringen innebär ett mervärde för innehavaren och fungerar för att knyta till sig kunder och göra dem lojala. Vi har även sett tecken på att andra aktörer på marknaden imiterat delar av Sigillcertifieringens kriterier för att profilera sig på marknaden. Att det idag är ganska lätt att imitera delar av certifieringen och dra fördelar av dessa anser vi tyder på att den inte ännu utgör en hållbar konkurrensfördel. Vi menar att det är först när hela Sigillkonceptet är ordentligt etablerat på marknaden som det även blir svårt för andra aktörer att dra fördel av att imitera delar av det, eftersom det är helheten som då skapar värdet.

Vad det gäller SVENSKODLAT certifieringen är den mer inarbetad på marknaden och den har blivit standard i de flesta butiker, vilket gör att vi anser att den idag utgör en hållbar konkurrensfördel i business to business. Trots att man valt att inte kommunicera ut kriterierna bakom certifieringen till konsumentledet utgör själva varumärket idag ett mervärde i detta led. Att SVENSKODLAT i större utsträckning än Svenskt Sigill skapar ett mervärde hos konsumenten tror vi kan bero på att grönsaker och frukt säljs utan förädling samt att varans ursprung och kvalitet är mer påtaglig för konsumenten vad det gäller dessa produkter.

Det är svårt att dra några generella slutsatser om när en certifieringen utgör en konkurrensfördel och när den inte gör det. Vi menar dock att det torde finnas en skillnad mellan premiumsegment och lågprissegment då det är lättare att ta ut ett mervärde för en certifiering av köpare som befinner sig i ett premiumsegment än de vars segment är förknippade med hård konkurrens och prispress. Exempel på detta är skillnaden mellan The Absolut Company och Spendrups, som vi tidigare nämnt, kan The Absolut Company betala mer för råvaror än vad Spendrups kan tack vare att priset på deras produkter sätts utifrån det mervärde som varumärket förknippas med.

6.2 Förslag till framtida studier

Då vi valt att studera certifieringarna utifrån ett producentperspektiv anser vi att en lämplig fortsättning på denna uppsats skulle vara att göra en konsumentundersökning för att ta reda på vad de anser om den typ av certifiering vi studerat. Denna undersökning skulle kunna vara kvantitativ och inrikta sig på att ta fram uppgifter om vilket mervärde komponenterna spårbarhet, miljöhänsyn och kvalitetsgaranti har i konsumentledet. Eftersom attityd och beteende inte alltid överensstämmer med varandra anser vi att en sådan undersökning bör fokuseras på konsumenternas beteende.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, M och Sköldeberg, K (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Andersson, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Bergström och Catasús, Ljungdahl (2002) *Miljöredovisning*, Liber Ekonomi

Bra Böckers Lexikon, band 21 (1981) Bra Böcker, Höganäs

Carlsson-Kanyama (1998) *Tankar kring framtidens livsmedelskonsumtion*, AFR-rapport 208

Dobers och Wolff (redaktörer) (1995) *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv*, Nerenius och Santéus, Stockholm

Eneroth, Bo (1984) *Hur mäter man vackert*, Natur och Kultur, Göteborg

Fischer och Schot (1993) *Environmental Strategies for Industry*, Island Press, USA

Hill, Terry (1993) *The Essence of Operations Management*, Prentice Hall Euro

Hofsten, Bengt V och Bergkvist, Peter (1989) *Från jord till bord: Vegetabilier i den svenska maten*, Utbildningsförlaget brevskolan, Stockholm

Holme, Solvang (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Jørgensen, Christian (2001) *Prisbildning och efterfrågan på ekologiska livsmedel*, Livsmedelsekonomiska institutet, Lund

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Melin, Frans (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, konsten att bygga upp starka varumärken*, Akademisk avhandling vid Företagsekonomiska institutionen, Lund University Press

Morris, Julian (1997) *Green Goods? Consumers, product labels and the environment*, The Institute of Economic Affairs, Harrington fine Arts Limited, UK

Ottman, Jacquelyn A (1998) *Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age*, NTC Business Books, USA

Pettersson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter, om formen och dess betydelse för innehållet*, kompendium utgivet av Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Piasecki, Bruce W (1995) *Corporate Environmental Strategy: The Avalanche of Change since Bhopal*, John Wiley and Sons Inc, USA

Porter, Michael E (1985) *Competitive Advantage, creating and Sustaining Superior performance*, The Free Press, New York

Shank och Govindarajan (1993) *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York

Solér, Cecilia (1997) *Att köpa miljövänliga dagligvaror*, Doktorsavhandling vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Nerenius och Santérus

Terrvik, Eva (2001) *Att kanalisera hållbarhet – hur dagligvaruföretag översätter miljökrav till handling*, Doktorsavhandling vid Göteborgs Handelshögskola, BAS, Göteborg

Van Matre, Joseph G (1995) *Foundations of TQM: A Readings Book*, The Dryden Press, USA

Wiedersheim, Paul och Eriksson, Torsten (1991) *Att utreda forska och rapportera*, Almqvist och Wiksell

Artiklar och tidskrifter

Anderson, James C och Narus, James A (1998) "Business Marketing: Understand What Customers Value" *Harvard Business Review*, vol. 76 nr. 2 1998, pp. 53-67

Borri, Fabio och Boccatti, Giuliano (1995) "From Total Quality Management to Total Quality Environmental Management" *The TQM Magazine*, vol. 7 nr.5 1995, pp. 38-42

Carter, Craig R (2001) "Purchasing's Role in Environmental Management: Cross-Functional Development of Grounded Theory" *The journal of Supply Chain Management*, vol. 37 nr.3 2001, 12-27

Eagan, Patrick (2001) "Creating Business Value by Linking Industrial ecology with Business Strategy and Product Design" *Environmental Conscious Design and Inverse Manufacturing, Second International Symposium*, 2001 pp.842-847

Elowson, Monika (1996) "Intervjuundersökning om Svenskodlat-märket: Konsumenterna är villiga att betala mer för märket" *VIOLA Trädgårdsvärlden*, nr 6 onsdag 20 mars 1996

- Fransson, Roland (2001) "Lantmännen behåller Svenskt Sigill" *Lantbrukets affärer*, nr 8 December 2001, s.7
- Fransson, Roland (2001) "Myten om den goda ekoodlingen" *Lantbrukets affärer*, nr 8 December 2001, s.2
- Gummesson, G, (2001) "Ekologiskt jordbruk är inte miljövänligt" *Svenska Dagbladet*, 2001-05-08
- Juell-Skielse, Malin (2002) "Lönsamt med miljö i potten" *Stock Magazine*, nr 06 2002, pp. 9-12
- Hart, Stuart L (1997) "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World" *Harvard Business Review*, vol. 17 nr. 3 1997, pp 66-77
- Helms, Marilyn M (1996) "Perspectives on Quality and Productivity for Competitive Advantage" *The TQM Magazine*, vol. 8 nr.3 1996, pp. 5-10
- Lundberg, Björn (2001) "Eko-glansen börjar falna" *Lantbrukets affärer* nr 8 December 2001, s. 39
- Mathisson och Schollin (1995) "Ökat intresse för ekologiskt odlade grönsaker" *Fakta Trädgård*, nr 4 1995
- McCloskey, Jo och Maddock, Sarah (1994) "Environmental Management: Its Role in Corporate Strategy" *Management Decision*, vol. 32 nr. 1 1994, pp27-32
- Porter, M E och Vand der Linde, Claes (1995) "Green and Competitive" *Harvard Business Review*, vol. 73 nr. 5 Sep-Oct 1995, pp. 120-137
- Pralahad, CK och Hamel, Gary (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp.79-91
- Salzhauer, A.L (1991) "Obstacles and Opportunities for a Consumer Ecolabel" *Environment* vol. 33 nr. 9 1991, pp. 10-21
- Schilling, Melissa (1999) "Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods" *European Management Journal*, Vol. 17 no 3 1999, pp. 265-274
- Stalk, Evans och Shulman (1992) "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 57-69
- Ulhöl, Madsen och Hildebrandt (1996) "Green New World: A Corporate Environmental Business Perspective" *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12 nr.3 1996 pp. 243-254
- Walters, David och Knee, Derek (1998) "Competitive Strategies in Retailing" *Long Range Planning*, vol. 22 nr. 6 1998, pp. 74-84

Wildmark, Eva (2001) "Går konsumenterna vilse i djungeln av certifikat?" *Gröna budskap*, nr 4, 2001

Elektroniska källor

www.absolut.se, (2002-11-22)

www.cerealia.se (2002-12-04) och (2002-12-14)

www.coop.se (2002-11-26)

www.danisco.com (2002-11-20)

www.ekoweb.nu, ”Eko-produktionen i kris” (2002-11-20)

www.ekowebb.nu (2002-12-01)

www.gronproduktion.se, (2002-11-19)

www.krav.se (2002-11-20) samt (2003-01-08)

www.lantbruk.com, (2002-11-22)

www.lantmannen.se, (2002-11-19)

www.livsmedelssverige.org, (2002-11-20) ”Varumärken och kvalitetsmärkning för lokal och regional mat”

www.lrf.se, (2002-11-19) och (2002-11-20)

www.nmc.a.se (2002-11-20)

www.nordmills.se (2002-12-04) och (2002-12-14)

www.slu.se (2002-11-11) artikel av Arvola, Biel, Grankvist, Koivisto-Hursti, Larsson, Magnusson, Sjödén, (2000) Forskningsrapport: ”Ekologiska livsmedel: konsumenternas attityder, vanor och värderingar”

www.spendrups.se, (2002-11-22)

www.spmo.se, (2002-11-20) artikel av Gunnar Gummesson, agronomie licentiat,

www.svenskodlat.se, (2002-11-22)

www.svensktsigill.com, (2002-11-20)

www.vinsprit.se, (2002-11-22)

Muntliga källor

Berg Anna, marknadsansvarig Sydgrönt, Telefonintervju (2002-12-17)

Claesson Göran, odlingskonsulent Findus. Personlig intervju 2002-11-11

Holmstedt Hans, produktchef Frukt & Grönt, SABA. Personlig intervju, 2002-11-25. Telefonintervju, 2002-12-18

Krook Camilla, kvalitets- och miljösamordnare Nord Mills AB och miljösamordnare Cerealia Mills. Telefonintervju 2002-12-05 och 2003-01-08 samt mailintervju 2002-12-16

Johansson Anna, analytiker Jordbruksdepartementet. Föredrag UPF, 2002-10-15

Malm Allan T, föreläsning i kursen Strategisk Ledning, 2002-10-03

Månsson Margareta, kvalitetsansvarig, Lantmännen Region Syd. Personlig intervju, 2002-11-21 samt intervju via e-mail 2002-12-17

Nautsch-Rönmark Sisko, kvalitetschef Spendrups. Telefonintervju 2002-12-09

Wahlberg Anna, Information och Marknad, Svenskt Sigill, LRF. Telefonintervju (2002-12-09)

Wall Ellström Solveig, informatör KRAV. Telefonintervju, 2002-11-11

Wikström Lennart, konsult. Personlig intervju, 2002-11-14

Företagsinterna källor

Odlingskontrakt för 2002, L. Harrie Valskvarn

Slutpriser på spannmål till lantbrukare från L. Harrie Valskvarn och Lantmännen

Spårbarhet, Svenska Lantmännen

Bilaga 1²¹²

KRAV är en kontrollförening för ekologisk produktion som bildades 1985. Odlare och producenter kan mot avgift ansluta sig till förening och har då rätt att märka med KRAV-symbolen på de ekologiska produkterna.

KRAV fastställer de villkor som ekologiska odlare och producenter måste följa för att vara medlem i föreningen. All kemisk bekämpning och användning av kostgödsel är generellt sett förbjuden, men biologiska bekämpningsmedel såsom icke genmanipulerade svampar, bakterier, såpor, växtbaserade extrakter och naturliga oljor är tillåtet. Vid vinodlingen är dock koppar- och svaveltillförsel tillåtet ”i så begränsade mängder så att inte miljön tar skada”.

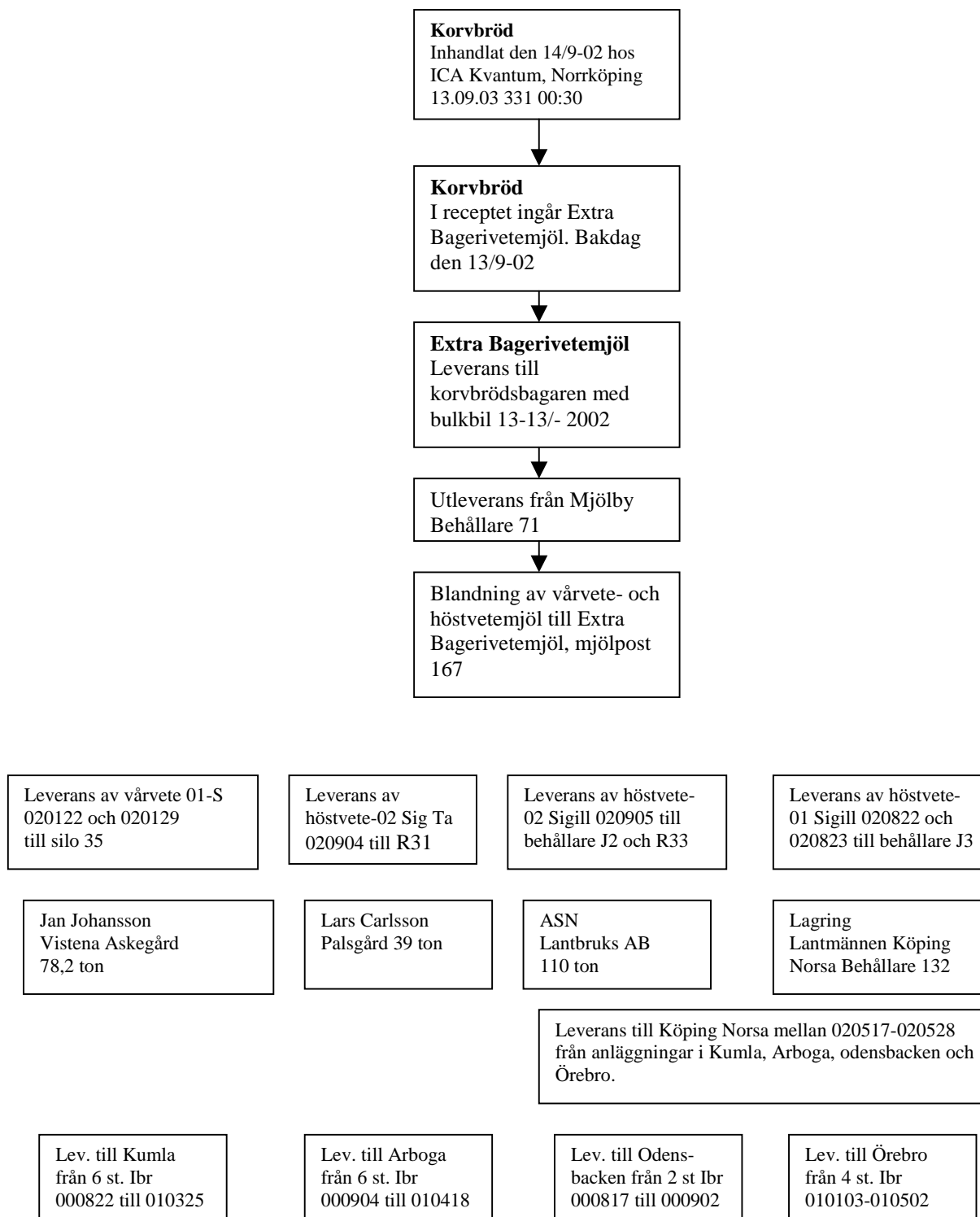
KRAV-certifiering kan erhållas för kött, växtprodukter och textilproduktion.

Antalet KRAV-godkända produkter uppgår till ca 3 340 stycken.

²¹² www.krav.se (2003-01-08)

Bilaga 2²¹³

Spårbarhet för kornbröd tillverkat av Kornbrödsbagarn, Cerealia Unibake AB, i Örebro



²¹³ Material från Svenska Lantmännen