



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90  
Företagsekonomi -  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT 2013

# Miljövänlighet i fordonsindustrin?

*En studie om styrning av miljömål på Alfdex AB*

**Författare:**

Henrik Nilsson

Sandra Abdul karim

**Handledare:**

Hans Knutsson



# Sammanfattning

- Nyckelord:** Miljömål, miljönyckeltal, ekonomistyrning, CSR, strategi, Alfdex
- Författare:** Henrik Nilsson & Sandra Abdul karim
- Handledare:** Hans Knutsson
- Titel:** Miljövänlighet i fordonsindustrin?  
*En studie om styrning av miljömål på Alfdex AB*
- Problem:** Miljövänlighet och ekonomisk framgång har länge setts som motpoler. Det har lett till att många företag i fordonsindustrin har föredragit att betala böter framför att uppfylla kostsamma miljökrav. På senare tid har dock en del företag inom fordonsindustrin börjat profilera sig som miljövänliga. Vi frågar oss därför om miljöprofilerande företag är miljövänliga i praktiken och om det behövs en formaliserad styrning för att få hela verksamheten att omfattas av ett miljöfokus.
- Syfte:** Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur miljöprofilerande företag i fordonsindustrin arbetar med miljömål.
- Metod:** I studien har en kvalitativ metod och en deduktiv ansats använts för att besvara problemställningarna. Vi har valt att göra en fallstudie på ett företag, Alfdex AB. Det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer med fyra personer på fallföretaget.
- Slutsats:** Fallföretaget har ett miljöfokus i hela verksamheten då de fokuserar på produktens miljöpåverkan genom hela tillverkningsprocessen. Samtidigt är det tydligt att miljöfokus inte är ett eget ställningstagande utan en reaktion på kundkrav. Miljönyckeltalen har inte någon styrande funktion på fallföretaget, vilket är en indikation på att miljö är en perifer del av verksamheten.



## **Abstract**

- Keywords:** Environmental goals, environmental KPI, management control, CSR, strategy, Alfdex
- Authors:** Henrik Nilsson & Sandra Abdul karim
- Supervisor:** Hans Knutsson
- Title:** Environmental friendliness in the automotive industry?  
*A study about managing environmental goals in Alfdex AB*
- Problem:** Environmental friendliness and economic success has long been seen as opposites. This has resulted in that many companies in the automotive industry prefer to pay fines rather than complying costly environmental regulations. However, in the later years some companies in the automotive industry have started to brand themselves as environmentally friendly. We therefore question ourselves whether environmental branding companies are environmentally friendly in reality. We also question if a formalised management is necessary to have an environmental focus in the whole company.
- Purpose:** The purpose of this study is to describe and analyse how environmental branding companies in the automotive industry operate with environmental goals.
- Method:** A qualitative and deductive approach have been used in our study to answer the problems. We have chosen to do a case study on one company, Alfdex AB. The empirical data were collected through interviews with four people.
- Results:** The company has an environmental focus throughout the business because they focus on the product's environmental impact throughout the whole manufacturing process. However, it is clear that the environmental focus is not an initiative from the company, but a response to customer demands.



## **Förord**

Vi vill tacka alla personer som har gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi tacka vår handledare Hans Knutsson för den vägledning du har gett oss under resans gång.

Vi vill även tacka samtliga respondenter på Alfdex för att ni ställt upp på våra intervjuer och för ett vänligt bemötande.

Slutligen vill vi tacka de studenter i vår seminariegrupp som gett oss feedback på vår uppsats vilket har hjälpt oss framåt under arbetets gång.

.....

Sandra Abdul karim

.....

Henrik Nilsson

Lund, 22 maj 2013





## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>13</b>
1.1 Bakgrund.....	13
1.2 Problemdiskussion.....	14
1.3 Problemformulering.....	16
1.4 Syfte.....	16
<b>2. Metod.....</b>	<b>17</b>
2.1 Urval .....	17
2.1.1 Ämnesval .....	17
2.1.2 Avgränsning .....	17
2.1.3 Val av företag .....	18
2.1.4 Val av respondenter.....	18
2.2 Forskningsmetod.....	19
2.3 Datainsamlingsmetod .....	19
2.3.1 Primärdata.....	20
2.3.2 Sekundärdata.....	21
2.4 Studiens trovärdighet.....	21
2.4.1 Reliabilitet.....	21
2.4.2 Validitet.....	22
2.5 Val av teoretisk referensram .....	24
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>25</b>
3.1 CSR.....	25
3.1.1 Varför socialt ansvar?.....	25
3.1.2 Olika dimensioner av socialt ansvar .....	26
3.1.3 Tillämpning av socialt ansvar .....	28
3.1.4 Shared value.....	29
3.1.5 Shared value genom miljöansvar.....	32
3.2 Strategi.....	33
3.2.1 Vad är strategi?.....	33
3.2.2 Strategisk positionering .....	34
3.2.3 Konkurrenskraftiga miljöstrategier.....	34
3.3 Ekonomistyrning.....	36

3.3.1 Ekonomistyrning och styrsystem .....	37
3.3.2 Prestationsmätning .....	38
3.3.3 Miljöledningssystem .....	39
3.3.4 Kontroll och mätning av miljömål .....	41
3.4 Hur teorier och modeller kommer användas som analysverktyg .....	42
<b>4. Empiri.....</b>	<b>45</b>
4.1 Alfdex AB .....	45
4.2 Beskrivning av respondenter .....	46
4.3 CSR.....	47
4.3.1 Drivkraften för miljövänlighet på Alfdex .....	47
4.3.2 Produktens och produktionens miljöpåverkan.....	48
4.3.3 Hur Alfdex skapar värde för samhället .....	50
4.4 Strategi.....	51
4.4.1 Alfdex huvudstrategi.....	51
4.4.2 Strategier på lägre nivå i företaget .....	52
4.4.3 Företagets positionerings- och miljöstrategi.....	52
4.5 Ekonomistyrning.....	53
4.5.1 Hur verksamheten styrs .....	53
4.5.2 Nyckeltal på Alfdex .....	54
4.5.3 Miljöledningssystem.....	56
4.5.4 Miljönyckeltal på Alfdex .....	57
<b>5. Analys .....</b>	<b>61</b>
5.1 CSR.....	61
5.1.1 Olika dimensioner av socialt ansvar .....	61
5.1.2 Tillämpning av socialt ansvar .....	63
5.1.3 Shared value.....	64
5.2 Strategi.....	66
5.2.1 Vad är Alfdex strategi?.....	66
5.2.2 Strategisk positionering .....	67
5.2.3 Konkurrenskraftiga miljöstrategier.....	67
5.3 Ekonomistyrning.....	68
5.3.1 Ekonomistyrning och styrsystem .....	68
5.3.2 Prestationsmätning .....	70

5.3.3 Miljöledningssystem .....	71
5.3.4 Kontroll och mätning av miljömål .....	72
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>75</b>
6.1 Resultat och diskussion.....	75
6.2 Metoddiskussion .....	77
6.3 Förslag till fortsatt forskning .....	78
<b>7. Referenslista.....</b>	<b>79</b>
7.1 Tryckta källor.....	79
7.1.1 Böcker.....	79
7.1.2 Artiklar .....	80
7.2 Elektroniska källor.....	81
7.3 Muntliga källor .....	81
7.4 Företagsinterna källor .....	82
<b>Appendix .....</b>	<b>83</b>
Bilaga 1 – Intervjumall .....	83
Bilaga 2 – Intervjuguide 1 .....	84
Bilaga 3 – Intervjuguide 2 .....	86
Bilaga 4 – Intervjuguide 3 .....	87
Bilaga 5 – Intervjuguide 4 .....	88
Bilaga 6 – Artikel.....	89



# 1. Inledning

---

*I det inledande kapitlet ges en bakgrund till studien och en introducerande problemdiskussion till ämnet. Bakgrunden beskriver varför problemet är aktuellt och relevant medan problemdiskussionen ligger till grund för problemställning och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Vi lever idag i en värld som är mer påverkad av miljöförstöring än någonsin tidigare samtidigt som vi blir alltmer medvetna om vår miljöpåverkan. Dagens globaliserade värld gör att vi tillsammans har ett ansvar för miljön där den globala uppvärmningen och överförbrukningen av olja och andra ändliga naturresurser har störst påverkan. Denna insikt har lett till att organisationer som Greenpeace, WWF, Friends of the Earth med flera har bildats för att värna om miljön. På senare år har även majoriteten av världens länder samlats till miljökonferenser, som exempelvis Earth Summit i Rio de Janeiro 2012, för att diskutera sitt gemensamma ansvar för miljön och den globala uppvärmningen (UN, 2012).

Miljöansvaret gäller inte endast oss individer. Även företag och övriga samhällsaktörer bidrar till miljöförstöringen och har därför ett stort ansvar som ofta går under benämningen *corporate social responsibility* (CSR). Det har bidragit till att alltfler internationella, nationella och branschspecifika lagar trätt i kraft för att minska företags miljöpåverkan. ISO 14001 är ett exempel på en internationellt accepterad standard som på senare år fått ett stort genomslag som en miljöcertifiering för alla typer av organisationer och industrier (Daily & Huang, 2001). Dessutom har pressen från intressenter på företag att ta ansvar för sin miljöpåverkan ökat, vilket har tvingat många företag att ändra inställning till miljöansvar för att behålla sin position på marknaden. Micheleni och Fiorentino (2012) anser att företag måste ha ett strategiskt miljötank där miljöansvar inkluderas i företagets strategier och ekonomistyrning för att lyckas vända den negativa miljöpåverkan och fortsätta vara konkurrenskraftiga.

Med dagens oljeförbrukning är majoriteten av forskarna inom området överens om att nybildningen av olja motsvarar mindre än en procent av utvinningstakten (Råvarumarknaden, 2011). Det innebär att vi håller på att förbruka en naturresurs som vårt samhälle blivit beroende av. Med 50% av oljekonsumtionen och 15% av koldioxidutsläppen i världen är fordonsindustrin en av de branscher som bidrar mest till den globala uppvärmningen och

överförbrukningen av ändliga naturresurser (Orsato, 2009; PWC, 2012). Att fordonsindustrin dessutom står för stora utsläpp av nitrogenoxid som kan leda till lung-, hjärt- och cancersjukdomar gör att den räknas som en av de största miljöbovarna i dagens samhälle (Thornton, Kagan & Gunningham, 2009). Samtidigt ökar tillgången till fordon för transport av människor och varor i takt med den ekonomiska utvecklingen i stora delar av världen. Frågan är hur långt vi är beredda att gå innan nackdelarna med miljöpåverkan överstiger fördelarna i form av rörlighet och ekonomisk tillväxt?

## 1.2 Problemdiskussion

Ända sedan industrialiseringen har termer som ”ekonomisk effektivitet”, med fokus enbart på ekonomisk framgång, varit drivkraften för företag (Blachfellner, 2012). En alltmer globaliserad värld med hårdnande konkurrens har bidragit till att kortsiktiga mål med fokus på optimering av vinst och ägarvärde ofta prioriterats. Samtidigt har företag på senare år anklagats för att orsaka sociala, miljömässiga och ekonomiska problem (Porter & Kramer, 2011). Mahatma Gandhis uttalande ”Earth provides enough to satisfy every man’s need, but not every man’s greed” kan vara en förklaring till ovannämnda problem (Prahalad & Mashelkar, 2010, s.3).

CSR, som innebär företags samhällsansvar (sociala ansvar) och miljöansvar, har av företag länge ansetts vara ett hinder för ekonomisk framgång. Det har lett till att de setts som motpoler där företag tvingas fokusera på antingen miljöansvar eller ekonomisk lönsamhet. (Porter & Van der Linde, 1995) Friedman (1970) understryker detta då han menar att företagets enda ansvar är att maximera vinsten för ägarna, medan sociala frågor är individens ansvar. Detta kapitalistiska system, som säger att socialt och miljömässigt ansvar inte går att kombinera med ekonomisk framgång, ifrågasätts dock alltmer. Drucker (1984) citerar Julius Rosenwald, som redan i början av 1900-talet var en av de första att ifrågasätta detta tankesätt genom sitt uttalande: ”You have to be able to do good to do well” (s.54). Med detta menade han att ekonomisk framgång är nära förknippad med socialt och miljömässigt ansvar. Vidare menar Elkington och Hartigan (2008) att företag med innovativa lösningar på samhällsproblem är exempel på att lönsamhet genom socialt och miljömässigt ansvar kan uppnås på lång sikt.

Teorin om *shared value*, utvecklad av Porter och Kramer (2011), har fått mycket uppmärksamhet genom sitt sätt att förklara hur företag samtidigt kan skapa värde för sig

själva och samhället. De menar att det är möjligt att skapa en konkurrensfördel och uppnå lönsamhet genom att lösa sociala och miljömässiga problem, snarare än att det skulle finnas en motsättning dem emellan. För att nå *shared value* mellan företag och det samhälle de verkar i, menar Michelini och Fiorentino (2012) att sociala perspektiv måste integreras i de ramverk företagen använder för att utveckla sina strategier. Schmitt och Renken (2012) är inne på samma linje när de säger att socialt ansvar bör integreras i ett företags värdeskapande aktiviteter för att uppnå långsiktig konkurrenskraft. Vidare understryker Blachfellner (2012) att termen ekonomisk effektivitet behöver omdefinieras till att omfatta värdeskapande för miljön och samhället såväl som för företaget. Dessa uttalanden är i linje med Porter och Kramer (2006) som anser att samhället och företag är ömsesidigt beroende av varandra och att företag för att nå *shared value* måste gå längre än *best practice* och fokusera på strategiskt samhällsansvar.

Orsato (2009) beskriver hur företag genom att fokusera på miljöansvar kan skapa värde för sig själva såväl som för samhället. Fordonsindustrin, vars produkter står för en stor del av världens oljeförbrukning och koldioxidutsläpp anses ofta vara en av de mest konservativa branscherna när det gäller miljöansvar. Detta har exempelvis visat sig genom att flera företag inom branschen föredragit att betala böter framför att uppfylla kostsamma lagkrav. På senare år har dock en del företag inom fordonsindustrin börjat profilera sig som miljövänliga genom att påstå att de gör mer än vad lagen kräver. (Thornton et al., 2009) Orsato (2009) betonar hur stort inflytande fordonsindustrin har när det gäller miljöpåverkan genom sitt uttalande: "*if this industry can fundamentally change, every industry can.*" (s.155) Med utgångspunkt i detta uttalande ställer vi oss frågan om de företag som profilerar sig som miljövänliga verkligen gör mer än vad lagen kräver och på så sätt kan bidra till att fordonsindustrin förändras.

Då det är väldigt svårt att mäta kausaliteten mellan miljöarbete och ekonomisk lönsamhet är diskussionen komplex huruvida det är lönsamt att ha ett strategiskt miljötänk i företag. Detta gör styrningen av miljömässiga och sociala målsättningar svår att formalisera. För att kunna agera långsiktigt och konkurrenskraftigt behöver företag ha en tydlig strategi som ligger till grund för deras ekonomistyrning (Hopper, Northcott & Scapens, 2007). Denna strategi bör inkludera företagens miljömål för att de ska kunna fortsätta vara både miljövänliga och lönsamma (Orsato, 2009). För att styra ett företags verksamhet mot de strategiska målen används olika styrmedel, där prestationsmätning är ett av de viktigaste verktygen för att realisera företagets strategi (Simons, 2000). Porter och Kramer (2011) bekräftar vikten av

konkreta mått som kopplar miljömässiga målsättningar till företagens ekonomiska intressen vilket är i linje med det klassiska uttrycket ”What gets measured, gets done”.

Därför är det intressant att undersöka hur företag i fordonsbranschen som profilerar sig som miljövänliga integrerar miljöperspektiv i sin strategi. Det är dock skillnad på vad ett företag säger i sin strategi och vad de gör i praktiken. Därför blir det även intressant att analysera om miljömålen följs upp av företagens prestationsmätning.

### **1.3 Problemformulering**

Problemdiskussionen leder oss till följande problemställningar:

- *Är miljöprofilerande företag i fordonsindustrin verkligen miljövänliga i praktiken?*
- *Behövs en formaliserad styrning för att få hela verksamheten att omfattas av ett miljöfokus?*

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur miljöprofilerande företag i fordonsindustrin arbetar med miljömål.



## 2. Metod

---

*I metodkapitlet presenteras det tillvägagångssätt som har använts för att genomföra studien. Kapitlet redogör för de metodval och ställningstaganden som ligger till grund för uppsatsen. De specifika förutsättningarna för studien beskrivs och medföljande metodproblem hanteras. Slutligen diskuteras studiens trovärdighet samt val av teoretisk referensram.*

---

### 2.1 Urval

#### 2.1.1 Ämnesval

Grunden för val av ämne till denna studie är vårt intresse för företags samhällsansvar och deras möjlighet att samtidigt utvecklas ekonomiskt. I studien tar det sig uttryck i en undersökning av sambandet mellan miljöansvar och ekonomistyrning. Genom litteraturgranskning av områdena CSR och ekonomistyrning fördjupades våra kunskaper ytterligare samtidigt som vi uppmärksammades på teorin om *shared value*. Detta ledde fram till vår infallsvinkel till problemdiskussionen.

#### 2.1.2 Avgränsning

Genom valet av fallföretag har vår studie avgränsats till fordonsindustrin. Det finns en del uppsatser som tar upp sambandet mellan CSR och ekonomistyrning. Få undersökningar har dock behandlat detta ämne inom fordonsindustrin, vilket särskiljer vårt arbete från tidigare uppsatser. Då fordonsindustrin ständigt är en aktuell bransch i miljödiskussionen valde vi vidare att avgränsa undersökningen av samhällsansvar till miljöansvar. Detta tar sig uttryck i en analys av hur företag integrerar miljöperspektiv i strategier och ekonomistyrning. När det gäller ekonomistyrning har vi valt att lägga särskilt fokus vid prestationsmätning, av verksamheten i stort såväl som miljömålen, vilket ytterligare avgränsar vår studie. Sammantaget leder våra avgränsningar fram till en infallsvinkel som inte tidigare studerats inom fordonsindustrin. Dessutom tror vi att vår infallsvinkel kommer att berika den teori vi använder genom att den appliceras till ett nytt område. Slutligen är vi övertygade om att studiens slutsatser kan ha ett generellt värde för miljöprofilerande företag i andra branscher än fordonsindustrin.

### 2.1.3 Val av företag

Utifrån det bestämda ämnesvalet började vi med att söka efter lämpliga företag för vår undersökning. Vi insåg tidigt vikten av att få en bra ingång och tillåtelse att studera eventuella organisationer, varför vi till en början sökte bland företag i vårt kontaktnät. Alfdex AB, en underleverantör i fordonsindustrin, dök då upp som ett alternativ. Detta ledde till att vi kontaktade företaget där representanter visade sig vara villiga att ställa upp på intervjuer och låta oss analysera företaget. Alfdex passade väl in på det ämnesområde vi valt att studera då de fokuserar på samhällsansvar genom att ha som målsättning att ”vara det mest miljövänliga alternativet för sina kunder” (Alfdex, 2013a). Vi ansåg att deras miljöfokus var särskilt intressant eftersom de verkar inom fordonsbranschen där miljövänliga initiativ varit relativt sällsynta och där miljöpåverkan är väldigt stor (Orsato, 2009). Samtidigt är Alfdex ett tillväxtföretag som upplevt en kraftig ökning vad gäller omsättning och antalet anställda sedan starten 2002, vilket tyder på att verksamheten är ekonomiskt lönsam och vinstdrivande. Utifrån ovanstående information om företaget verkade det ha uppnått någon form av *shared value*. Därför ansåg vi det vara intressant att undersöka om Alfdex verkligen skapar värde både för sig själva och för samhället samt hur de fortsätter arbeta med detta.

### 2.1.4 Val av respondenter

Vår första kontakt med Alfdex var en introducerande intervju med den administrativa chefen. När vi därefter valde ut respondenter till våra övriga intervjuer utgick vi från en matris över Alfdex organisationsstruktur. Matrisen är ett internt dokument som illustrerar Alfdex olika avdelningar samt ansvariga för varje avdelning och dess undergrupper. De respondenter vi önskade intervjua stämde bra överens med förslagen på lämpliga respondenter som gavs under den första intervjun. För att få en bra och övergripande bild av Alfdex verksamhet valde vi att tillfråga personer i ledande ställning inom ekonomi- och produktionsavdelningen, vilka är de områden vi valt att fokusera på. Då de personer som ansvarar för respektive område också bör vara de som kan ge oss mest användbar information och bäst svar på våra frågor, ansåg vi dem vara lämpliga respondenter.

Vi valde även att tillfråga några personer på lägre nivå i företaget. Där föll valet på ansvariga för produktions- och miljöavdelningen, vilka är de undergrupper vi ansåg relevanta för vår undersökning. Dessa respondenter ansåg vi vara lämpliga då de förhoppningsvis skulle kunna ge en bättre bild av hur miljöarbetet integreras i den dagliga verksamheten och de interna processerna. Vidare ville vi analysera om de skulle ge samma bild av företagets verksamhet

som respondenterna i ledande ställning. Totalt tillfrågades fyra respondenter för en eller flera intervjuer. Trots att flera av dem befann sig i en intensiv arbetsperiod med tjänsteresor och övertidsarbete ställde samtliga upp på de intervjuer vi efterfrågade. En beskrivning av respondenterna ges i empirin.

## **2.2 Forskningsmetod**

Valet att analysera Alfdex verksamhet var en av anledningarna till infallsvinkeln för vår problemställning. Samtidigt insåg vi att Alfdex är ett unikt företag vilket övertygade oss om att vår problemställning bäst analyseras genom en fallstudie. Enligt Bryman och Bell (2005) karakteriseras fallstudien av en djupare och mer ingående studie av ett enda företag. Vidare fokuserar en fallstudie ofta på att analysera ett samtida fenomen inom en organisation eller en annan typ av fallobjekt och är lämplig när undersökningsfrågan fokuserar på hur eller varför, vilket är fallet med vår studie (Yin, 2009). Alternativet till att göra en fallstudie skulle vara att använda en komparativ design, vilket skulle innebära en jämförelse mellan två eller flera företag (Bryman & Bell, 2005). Detta alternativ valdes bort eftersom det skulle kräva mer tid än vi hade till förfogande för att göra en lika djupgående studie som fallstudien.

## **2.3 Datainsamlingsmetod**

Med utgångspunkt i studiens syfte och problem ville vi använda oss av en metod som skulle ge oss djupare kunskap om hur ett miljöprofilerande företag i fordonsindustrin integrerar miljöperspektiv i sin verksamhet. Vidare skulle vald metod hjälpa oss att analysera hur fallföretaget integrerar sina miljömål i strategier och hur styrningen av miljömålen ser ut. Vi anser att ovannämnda kunskap bäst erhålls genom kvalitativ data från djupa intervjuer, då lämpliga respondenter i företaget ges möjlighet att beskriva hur de uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Vi valde därför att i denna studie använda oss av den kvalitativa metoden som vi tror ökar reliabiliteten i svaren och som gör det möjligt för oss att ingående analysera denna typ av studie. Detta anser vi inte vara möjligt med den kvantitativa metoden där vikten istället läggs på kvantifiering vid analys av data från en mall med givna svarsalternativ. (Bryman & Bell, 2005)

Vidare har vi utgått från en teoretisk grund när vi beskrivit och analyserat empirin i vår uppsats. Detta innebär att den teoretiska referensramen ligger till grund för vår undersökning, där vi analyserat hur Alfdex förhåller sig till denna. Detta angreppssätt kallar Bryman och Bell

(2005) för den deduktiva ansatsen, vilken syftar till att testa teoretiska förutsägelser mot empiriska observationer och resultat .

### **2.3.1 Primärdata**

Vår primära undersökningsdesign består av intervjuer. Utöver intervjuer har vi även använt oss av företagsinterna dokument som vi fått del av samt observationer som vi gjort under våra besök på företaget. För att få en övergripande bild av företaget inledde vi med att intervjua den administrativa chefen på Alfdex. Vid detta intervjutillfälle valde vi att endast använda lösa anteckningar och teman för att låta respondenten relativt fritt berätta om företagets verksamhet. Denna typ av intervju benämns vanligtvis ostrukturerad och ger ofta utförliga svar och en djupare typ av förståelse (Bryman & Bell, 2005). Samtidigt riskerar materialet att bli mer svåranalyserat och kräver ett kritiskt förhållningssätt för att förstå vad intervjupersonen verkligen menar (Alvesson, 2011). Därför valde vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer vid de övriga fyra intervjutillfällena. Det innebär att vi hade något tydligare struktur med en lista över ett antal specifika teman som skulle beröras under intervjun, vilket karaktäriserar den semistrukturerade intervjun (Bryman & Bell, 2005). Under dessa intervjuer följde vi de på förhand uppställda intervjuguiderna (se Bilaga 1-5), men ställde även följdfrågor utöver de på förhand formulerade frågorna.

Inför de semistrukturerade intervjuerna tog vi fram en intervjumall (se Bilaga 1) med frågor som ställdes till samtliga respondenter. Detta gjordes för att se om respondenter på olika nivåer i företaget har samma uppfattning om Alfdex verksamhet. Intervjumallen består av tre övergripande teman: CSR, strategi och ekonomistyrning. Till samtliga respondenter sammanställde vi även en intervjuguide med frågor som vi ansåg vara relevanta för respektive respondent (se Bilaga 2-5). Under den sista intervjun användes dock endast intervjumallen samt kompletterande frågor, då vi redan intervjuat respondenten vid ett tidigare tillfälle. Intervjufrågorna togs fram med hjälp av den teoretiska referensramen samt vägledande litteratur om intervjuteknik. Varken intervjumallen eller intervjuguiderna var tillgängliga för respondenterna inför någon av de totalt fem intervjuerna. Respondenterna kontaktades via mejl eller genom personlig kontakt vid något av våra besök på företaget. Samtliga intervjuer varade i cirka en timme och genomfördes i Alfdex lokaler, varav fyra i Alfdex kontorslokaler och en i produktionsbyggnaden. Vid alla intervjutillfällen var båda författarna närvarande och tog anteckningar. För att säkerställa att ingen information från intervjun skulle gå förlorad spelades intervjuerna in med respondenternas medgivande.

### **2.3.2 Sekundärdata**

Vi har i denna studie använt oss av sekundärdata i form av artiklar, böcker, internetkällor och journaler. De sökmotorer som har använts är LUBSearch och Google Scholar som ledde oss till artiklar från en rad olika databaser. Vi använde ett trettiotal olika sökord, där de mest intressanta artiklarna påträffades genom sökord som "CSR + Management Control" och "Shared value". Även Lunds universitets egna sökmotor, "Lovisa", har kontinuerligt använts för att hitta intressanta böcker inom studiets område. Vidare har vi också sökt bland "Harvard Business Review"-journaler där vi funnit flera intressanta artiklar. Andra typer av sekundärdata som vi samlat in och använt oss av är årsredovisningar, artiklar i media samt information från Alfdex hemsida.

## **2.4 Studiens trovärdighet**

För att bedöma en studies trovärdighet behöver en granskning göras av hur giltig och korrekt studiens data är. För denna granskning används vanligtvis kriterierna reliabilitet och validitet. Dessa kriterier anses ofta anpassade för kvantitativa undersökningar och deras relevans inom det kvalitativa forskningsområdet har ifrågasatts (Bryman & Bell, 2005). Enligt Yin (2009) är dock reliabilitet och validitet de kriterier som oftast används inom empirisk samhällsforskning, dit fallstudier räknas. Därför valde vi att använda oss av kriterierna reliabilitet och validitet för att styrka vår studie.

### **2.4.1 Reliabilitet**

Ett vanligt sätt att bedöma en studies tillförlitlighet är att undersöka om resultatet i studien skulle bli detsamma om den hade genomförts igen. Enligt Bryman och Bell (2005) är detta något som definierar begreppet reliabilitet. De huvudsakliga källorna i vår studie är de intervjuer vi genomfört. För att försäkra oss om vad som sades på intervjuerna spelades samtliga intervjuer in. Dessutom var båda författarna närvarande och tog anteckningar under intervjuerna samt ställde frågor för förtydligande så att eventuella feltolkningar och missuppfattningar kunde undvikas. Vidare sammanfattade vi intervjuerna efter att ha bytt anteckningar med varandra och lyssnat på inspelningarna för att säkerställa att vi förstått respondenterna rätt. De oklarheter som återstod efter denna process bearbetades genom kompletteringsfrågor som ställdes till respektive respondent via mejl eller vid en andra intervju med en av respondenterna. Att vi inte har transkriberat intervjuerna ord för ord kan ses som en brist då det kan finnas en risk att inte all relevant information presenteras i vårt

empiriska material. Dock har den presenterade informationen noggrant valts ut genom ovannämnda process så att endast den information som faller inom ramen för studiens undersökningsområde är inkluderad.

För att försäkra oss om en god förståelse av Alfdex verksamhet och därigenom öka reliabiliteten i vår analys valde vi att intervjua personer på olika nivåer i företaget, varav hälften i ledande ställning och hälften på lägre nivå. Detta gjorde vi för att se om de skulle ge samma bild av företagets verksamhet. Vidare fick respondenterna inte del av intervjufrågorna i förväg, vilket gjorde att vi fick spontana och inte förutbestämda svar. Efter att ha sammanställt empirikapitlet fick respondenterna del av detta för att korrekturläsa texten och kontrollera om vi uppfattat det som sades på intervjuerna rätt, vilket höjer sanningsenligheten i vårt arbete. Något som ytterligare ökar tillförlitligheten i vår studie är att kontrollfrågor ställdes till en av respondenterna vid två olika intervjutillfällen. Detta gjordes för att se om respondenten skulle ge samma svar som under första intervjun, vilket enligt Ejvegård (2009) är en lämplig metod för att testa reliabiliteten i intervjuundersökningar.

Dock är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till dessa intervjuer för att bedöma om informationen är trovärdig och relevant för vår studie (Alvesson, 2011). Något som vi tror kan ha påverkat kvalitén på intervjusvaren är att en del intervjuer genomfördes i en intensiv arbetsperiod, vilket gjorde att vi upplevde en del respondenter stressade. Detta ledde till att även vi kunde känna oss stressade och styrda av att hinna ställa de frågor vi hade förberett. Vi hade förberett öppna frågor inom bredare områden för att låta respondenterna själva berätta och förhoppningsvis besvara våra underfrågor utan att vi behövde ställa dem. När vi kände oss stressade ledde det till att vi i vissa fall försökte snabba på svaren på de öppna frågorna för att hinna få svar på alla underfrågor, vilket kan ha påverkat reliabiliteten något. I efterhand har vi även insett att vissa underfrågor inte var tillräckligt öppna för att ge ett rättvisande svar. Dessutom hade ordningsföljden på en del frågor kunnat förändras för att få tydligare svar, då en del frågor styrde respondenterna i efterföljande frågor.

#### **2.4.2 Validitet**

Utöver att vi ställde kontrollfrågor till en respondent sammanställde vi även en intervjumall (se Bilaga 1) bestående av frågor som ställdes till samtliga respondenter. Detta ökade inte endast reliabiliteten utan underlättade även för oss att kontrollera om det vi undersökte verkligen var det som var vår avsikt att undersöka. Detta är något som karakteriserar

begreppet validitet (Bryman & Bell, 2005). Enligt Halvorsen (1992) kan begreppet även översättas med giltighet eller relevans. För att få så relevanta svar som möjligt valde vi därför att i både intervjumallen och i intervjuguiderna definiera en del begrepp som skulle kunna misstolkas. För att ytterligare försäkra oss om att inga frågor skulle kunna misstolkas läste vi igenom frågorna ett par dagar efter att de sammanstälts och redigerade eventuella brister.

Såväl intervjumallen som intervjuguiderna grundas i vår teoretiska referensram. Det innebär att frågorna syftar till att undersöka hur Alfdex verksamhet förhåller sig gentemot teorin, vilket är avsikten med vår analys. Denna teori är vår huvudsakliga sekundärdata och består av läroböcker som är erkända och väl använda inom de områden vi analyserar samt av akademiska artiklar från kända ekonomiska tidskrifter. En brist med vårt val av teori kan vara att vi valt att inte fokusera på motsägande teorier. Vi har istället valt att gå djupare in i de teorier som vi anser vara relevanta inom områdena CSR, strategi och ekonomistyrning då vi vill analysera hur Alfdex förhåller sig till dessa teorier. Det innebär att vi använt vidareutvecklingar av de grundläggande teorier som vår teoretiska referensram bygger på samt av teorier som anpassar dem till miljö, vilket är vårt fokus i studien.

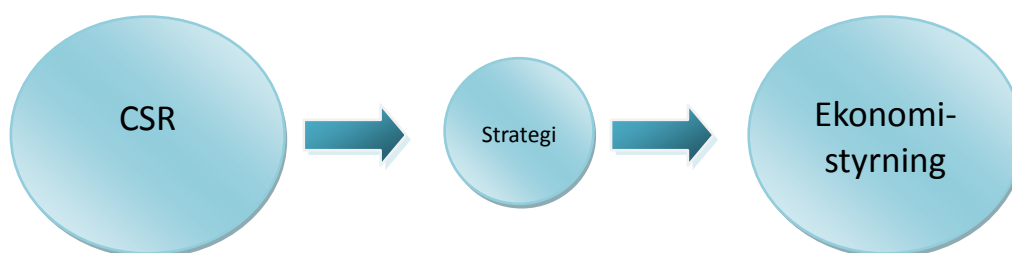
För att få svar på hur Alfdex förhåller sig till de teorier vi ville analysera valde vi ut respondenter inom de arbetsområden som är mest relevanta för vår undersökning. Detta gjorde vi för att erhålla så bra information som möjligt. Antalet respondenter kan verka lågt, men i och med att vi gör en fallstudie av ett relativt litet företag och att vi valt ut respondenter från olika nivåer och avdelningar anser vi antalet respondenter vara tillräckligt för att uppnå en god validitet. Dessutom genomfördes fysiska intervjuer med respondenterna, vilket stärker validiteten gentemot alternativet att utföra telefonintervjuer.

Den insamlade informationen från intervjuerna ligger tillsammans med den teoretiska referensramen till grund för analysen och resultatet av vår studie. Huruvida resultatet av en studie kan generaliseras utanför dess undersökningskontext kan bedömas utifrån begreppet extern validitet. Fallstudier har ofta kritiserats för att ha låg extern validitet och därigenom inte vara generaliserbara, då endast ett enda undersökningsobjekt analyseras. (Yin, 2009) Intentionen med vår studie är dock inte att uppnå ett resultat som kan appliceras till en hel bransch, vilket enligt Bryman och Bell (2005) inte är möjligt med en fallstudie. Däremot menar de att det med en fallstudie finns en möjlighet att göra en teoretisk generalisering, något som Yin (2009) kallar analytisk generalisering. Målet med analytisk generalisering är att generalisera resultatet till teorier och därigenom lyfta resultatet till en generell nivå.

Utifrån detta resonemang är vi övertygade om att resultatet av vår studie kan generaliseras till den teori vi använder oss av och därmed stärka modellerna. Genom att lyfta resultatet till en generell nivå tror vi även att slutsatserna av studien kan appliceras till miljöprofilerande företag i fordonsindustrin och andra industrier.

## 2.5 Val av teoretisk referensram

I vår analys kommer vi utgå från den teoretiska referensramen som behandlar CSR, strategi och ekonomistyrning. Den heta debatten kring miljöansvar har lett till att det idag är populärt bland företag att marknadsföra sig som miljövänliga. För att analysera hur ett företag ser på CSR och sitt miljöansvar anser vi det därför vara relevantt att undersöka de interna processerna i företaget. Är företag verkligen så miljövänliga som de säger att de är? För att besvara denna fråga och undersöka om hela organisationen genomsyras av ett fokus på CSR räcker det inte endast att studera teoriområdet CSR. Därför har vi även valt att studera området strategi, som ligger till grund för ett företags långsiktiga verksamhet. Det ger oss möjligheten att analysera om CSR och miljöansvar finns med i företagets huvudstrategi och om det genomsyrar hela organisationen. Att ha en strategi med miljöfokus är dock ingen garanti för att ett företags samtliga processer är miljövänliga. För att strategin ska kunna implementeras och realiseras behöver företag följa upp sin prestation i förhållande till företagets strategiska mål. Detta är något som karaktäriserar prestationsmätning, vars huvudsyfte är att implementera strategin i företaget. Därför har vi valt att fokusera på prestationsmätning inom teoriområdet ekonomistyrning. Företag som strävar efter att vara miljövänliga och som har integrerat miljömål i sin strategi borde därför även mäta och följa upp sin miljöpåverkan. Sammanfattningsvis tydliggörs kopplingen mellan de tre teoriområdena i figur 2.1. Av figuren framgår det att strategi är länken mellan CSR och ekonomistyrning, vilket är grunden för valet av de tre teoriområdena.



**Figur 2.1** Koppling mellan teoriområden.



### 3. Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel presenterar det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien. Den teoretiska referensramen består av tre huvudområden: CSR, strategi och ekonomistyrning. De tre områdena beskrivs i varsitt delkapitel som inleds med en sammanfattning. Därefter presenteras definitioner av begreppen samt relevanta teorier och modeller. Slutligen ges en beskrivning av hur dessa teorier och modeller kommer att användas i analysen av det empiriska materialet.*

---

#### 3.1 CSR

---

*I denna första del av teorikapitlet belyser vi den forskning och teori om CSR som vi anser relevant för vår studie. CSR handlar om företags sociala ansvar, vilket omfattar ansvaret för den miljö och det samhälle de verkar i. Definitionen av CSR har förändrats och utvecklats över tiden. Idag är det dock allmänt accepterat att företag har ett socialt ansvar. I en klassisk modell, "The pyramid of corporate social responsibility", definieras olika dimensioner av socialt ansvar. Modellen utgår från att nästa dimension av socialt ansvar inte kan uppnås förrän föregående är uppfylld. På så sätt är det möjligt att analysera vilken nivå ett företags ansvarstagande uppnår. I en vidareutveckling av denna modell används ett venn-diagram för att beskriva dessa dimensioner. Den skiljer sig från pyramidmodellen eftersom den utgår från att alla dimensioner är lika viktiga och samtidigt oberoende av varandra. Vidare kan en uppdelning göras i explicit och implicit CSR, där en konsekvens av explicit CSR kan vara att företag marknadsför sig som mer ansvarstagande än vad de egentligen är. CSR ligger till grund för teorin om shared value som dock ger ett nytt synsätt på hur företag bör göra för att fullgöra sitt sociala ansvar. Detta nya synsätt innebär att företag behöver se socialt ansvar som en affärsmöjlighet för att skapa värde för sig själva samtidigt som för samhället. Avslutningsvis behandlar vi begreppet "corporate environmentalism" som handlar om att minska företags miljöpåverkan och hur det kan leda till shared value eller en win-win situation mellan företag och samhälle.*

---

##### 3.1.1 Varför socialt ansvar?

Företags framgångar leder ofta till sociala konsekvenser, vilka ligger till grund för diskussionen om företags ansvar för det samhälle och den miljö de verkar i. Denna allt mer aktuella diskussion har lett till framväxten av begreppet *corporate social responsibility* (CSR) (Matten & Moon, 2008). Begreppet har från mitten av 1900-talet växt fram inom litteraturen

och har utvecklats och definierats annorlunda i olika tider och i olika delar av världen i takt med att samhället har utvecklats (Carroll, 1999).

Idag är CSR allmänt accepterat och majoriteten av dagens samhällsaktörer instämmer i att företag har ett ansvar utöver att vara ekonomiskt vinstdrivande (Min-Dong, 2008). Till grund för detta finns ett antal moraliska argument, exempelvis att företag genom sin verksamhet skapar sociala problem såsom miljöförstöring samt att de behöver ta hänsyn till intressenter i samhället som de är beroende av. Ett annat moraliskt argument är att företag idag är en av de starkaste samhällsaktörerna och därför borde använda sin makt och sina resurser ansvarsfullt. Samtidigt ligger det i företagets egna intresse att ta socialt ansvar eftersom det kan leda till högre kundnöjdhet, att företaget blir attraktivare på arbetsmarknaden samt mindre risk för bojkotter och försämrat rykte. (Crane & Matten, 2010)

Ytterligare en anledning till att många företag ägnar sig åt socialt ansvar är framväxten av normer och lagstiftning kring CSR. Crane och Matten (2010) beskriver lagstiftning som regler för att uppmuntra ett visst beteende hos företag. Vidare nämner Porter och Kramer (2006) att förespråkare för CSR använder fyra anledningar för att motivera företag att engagera sig i CSR: moral förpliktelse, rykte, hållbarhet och legitimitet. Den moraliska förpliktelsen innebär att vara en god medborgare och att respektera människor, samhälle och miljö. Ett företags rykte eller image kan vara ett avgörande konkurrensmedel, vilket ofta förstärks genom företagets samhällsansvar. En klassisk definition av hållbarhet myntades av den dåvarande norska statsministern Gro Harlem Brundtland och lyder: "Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (Porter & Kramer, 2006, s.3). Slutligen innebär legitimitet att företag behöver anses berättigade att bedriva sin verksamhet av andra företag, samhälle och övriga intressenter. (Porter & Kramer, 2006)

### **3.1.2 Olika dimensioner av socialt ansvar**

Idag är det allmänt accepterat att företag har ett socialt ansvar. Ansvarstagandet kan dock se olika ut mellan företag. Carroll (1991) utvecklar i modellen "The pyramid of corporate social responsibility" olika dimensioner av socialt företagsansvar. Modellen beskriver fyra olika nivåer av ansvar som alla bygger på samhällets förväntningar. Traditionellt sett har endast de två första nivåerna (ekonomiska och legala ansvaren) varit obligatoriska för företag att uppfylla, medan de övriga nivåerna (etiska och filantropiska ansvaren) ansetts frivilliga. Etiskt

ansvar är dock något som samhällsmedborgare och intressenter alltmer förväntar sig och kräver av företag. De fyra nivåerna illustreras i figur 3.1.



**Figur 3.1** The pyramid of corporate social responsibility (Carroll, 1991).

**Ekonomiskt ansvar** – Från början bildades företag för att förse samhället och dess medborgare med varor och tjänster som de behövde och efterfrågade. Det som motiverade företagen var möjligheten att göra en acceptabel vinst på sin affärsverksamhet, något som idag ofta har utvecklats till att ha vinstmaximering som mål. Alla andra företagsansvar grundas i det ekonomiska ansvaret, som gör det möjligt för företag att bedriva sin verksamhet och därigenom ta ytterligare ansvar.

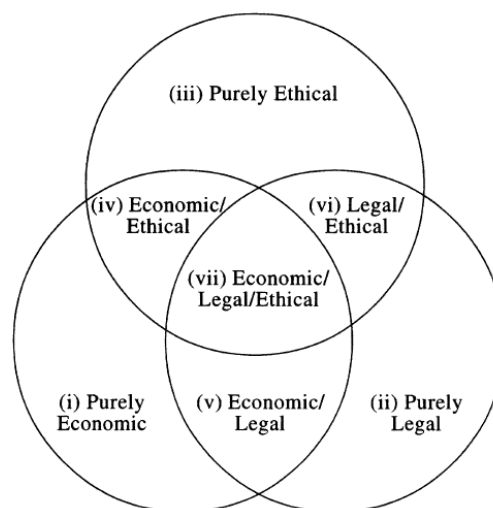
**Legalt ansvar** – Samtidigt som samhället har accepterat företagets vinstmotiv förväntas företagen följa de lagar och regler som samhället beslutar om. Det legala ansvaret kan ses som en typ av "kodifierad etik" eftersom efterlevnad av lagarna förväntas leda till en ansvarstagande verksamhet. I modellen illustreras det legala ansvaret som nästa nivå för att visa på den historiska utvecklingen, men i praktiken samverkar det med det ekonomiska ansvaret.

**Etiskt ansvar** – Det etiska ansvaret går ett steg längre än det legala genom att även omfatta sådana aktiviteter som inte är lagstadgade men som förväntas av samhällsmedborgarna. Det kan innebära normer och standarder som reflekterar vad kunder, anställda, aktieägare och samhället betraktar som rättvist. Det etiska ansvaret är integrerat i det legala ansvaret eftersom det ständigt driver lagstiftningen att utökas samtidigt som det ställer krav på företag att driva sin verksamhet mer etiskt än vad lagen kräver.

**Filantropiskt ansvar** – Det filantropiska ansvaret ställer förväntningar på att företag verkar på ett sätt som gör att de ses som goda samhällsmedborgare (*corporate citizens*). Det kan innebära att använda tid och resurser åt aktiviteter som främjar välfärden, exempelvis genom

bidrag till en bättre utbildning eller humanitära program. Skillnaden mot det etiska ansvaret är att det filantropiska ansvaret inte förväntas av ett företag i etisk mening, vilket medför att ett företag inte anses oetiskt om det inte utövar något filantropiskt ansvar.

Carroll har tillsammans med Schwartz (2003, s.509) utvecklat pyramidmodellen och istället beskrivit företags olika ansvarsområden i ett venn-diagram kallat "The three-domain model of CSR" (se figur 3.2). Diagrammet består av de ekonomiska, legala och etiska ansvarsområdena. Det filantropiska ansvaret anses ingå i antingen det etiska eller ekonomiska området beroende på anledningen till filantropin. Genom att använda ett venn-diagram istället för en pyramid vill författarna visa på att alla ansvarsområden är lika viktiga och samtidigt oberoende av varandra. De företag som engagerar sig i alla de tre områdena hamnar då i mitten av modellen och karaktäriseras av en strävan efter lönsamhet, men endast inom ramen för lagar och etiska standarder. Övriga områden av diagrammet karaktäriseras av företag som endast fokuserar på ett eller två av ansvarsområdena.



**Figur 3.2** The three-domain model of CSR (Carroll & Schwartz, 2003).

### 3.1.3 Tillämpning av socialt ansvar

De olika dimensionerna av socialt ansvar har precis som begreppet CSR betonats annorlunda i olika delar av världen. I ett försök att beskriva varför CSR sett så olika ut i olika delar av världen gör Matten och Moon (2008) en uppdelning i explicit och implicit CSR. Enligt dem kommuniceras explicit CSR genom policyer, program och strategier som kombinerar sociala och affärsmässiga värden. Implicit CSR uttrycks däremot genom att företag följer normer, värderingar och regler som är formulerade av formella och informella institutioner. Implicit CSR uppstår därigenom som en reaktion till den institutionella miljö företaget befinner sig i

medan explicit CSR handlar om att på ett strategiskt sätt tydligt kommunicera ett frivilligt ansvarstagande.

Såväl implicit som explicit CSR har dock sina nackdelar. Explicit CSR kan leda till att företag lägger stort fokus på att kommunicera policyer och strategier inom vissa områden men inte agerar i samma utsträckning inom andra områden då det saknas institutionella ramar att följa (Matten & Moon, 2008). Porter och Kramer (2006) kritiserar exempelvis CSR-rapportering för att ofta endast lyfta fram det företaget gjort bra och utelämna det de gjort mindre bra eller inte gjort alls. Implicit CSR kan å andra sidan leda till att endast det som krävs av företaget uppfylls och att inga ytterligare initiativ tas (Matten & Moon, 2008). Enligt Buhmann (2006) verkar dock trenden i Europa, där implicit CSR traditionellt varit starkast, vara att alltfler företag frivilligt engagerar sig i CSR-frågor.

Både explicit och implicit CSR är exempel på hur företag tillämpar CSR. En anledning för tillämpning av CSR är sociala krav och förväntningar. Hur företag agerar kring sociala krav och förväntningar brukar kallas *corporate social responsiveness*, vilket Frederick definierar som "företags kapacitet att svara på sociala påtryckningar" (Carroll, 1979, s.501). Carroll (1979) beskriver fyra olika strategier för *social responsiveness*: *reaction*, *defence*, *accommodation* och *pro-action*. *Reaction* innebär att ett företag avsäger sig allt ansvar för sociala frågor. Vidare betyder *defence* att ett företag medger sitt ansvar, men endast gör precis vad som krävs av det. Den tredje strategin, *accommodation*, medför att företag accepterar sitt ansvar och gör vad relevanta intressenter förväntar sig. Slutligen menar Carroll att företag som försöker leva upp till framtida förväntningar genom att göra mer än branschnormer och förväntningar använder strategin *pro-action*.

#### **3.1.4 Shared value**

I början av 1980-talet förutspådde Drucker (1984) att det framöver skulle bli allt tydligare att företags sociala ansvar endast skulle kunna fullgöras om det omvandlades till egenintresse, det vill säga till affärsmöjligheter. Porter och Kramer (2006) styrker detta uttalande när de menar att företag bör följa principen om *shared value* som innebär att deras beslut ska gynna dem själva såväl som samhället. På så sätt kan ekonomiskt värde skapas för företaget på ett sätt som samtidigt skapar värde för samhället genom att åtgärda dess behov och utmaningar.

Eftersom socialt ansvar länge ansetts hindra ekonomisk framgång har företag och samhället ofta setts som motparter. Porter och Kramer (2006) menar däremot att de är beroende av

varandra. Företag är beroende av ett välmående samhälle samtidigt som samhället är beroende av välmående företag. Vidare menar författarna att det ömsesidiga beroendet mellan företag och samhälle tar sig två uttryck. Det första uttryckssättet handlar om att företags normala verksamhet påverkar samhället, något författarna kallar *inside-out*. I princip varje aktivitet i ett företags värdekedja berör det samhälle företaget verkar i och skapar antingen positiva eller negativa sociala konsekvenser. Det andra uttryckssättet kallar författarna *outside-in*, vilket innebär att sociala förhållandena i samhället kan ha stor inverkan på företag. Ett sådant socialt förhållande är den konkurrens som alla företag är utsatta för och som påverkar deras möjlighet att uppfylla sina strategier på lång sikt. (Porter & Kramer, 2006)

Innovationer i värdekedjan och åtgärdande av sociala begränsningar kan var för sig skapa ekonomiskt och socialt värde. Enligt Porter och Kramer (2006) är deras påverkan dock ännu större om de integreras. Utifrån detta gör författarna en uppdelning mellan *responsive CSR* och *strategic CSR* (se figur 3.3). Företag vars sociala ansvarstagande definieras *responsive CSR* fokuserar på *inside-out*-perspektivet genom att försöka undvika negativ påverkan på samhället från sin värdekedjas aktiviteter. De företag som går ett steg längre och integrerar båda perspektiven anses däremot använda *strategic CSR*. Med *strategic CSR* kan företag skapa en unik strategisk position genom att ta hänsyn till såväl värdekedjans påverkan på samhället (*inside-out*) som samhällets påverkan på företagets konkurrenskraft (*outside-in*) och därigenom skapa ett *shared value*.



**Figur 3.3** Corporate Involvement in society: A strategic approach (Porter & Kramer, 2006).

I en senare artikel vidareutvecklar Porter och Kramer (2011) resonemanget om hur företag kan skapa *shared value*. De menar att ett värdeskapande som både gynnar företag och samhälle måste ersätta företags kortsiktiga fokus på ekonomisk vinst för att inte riskera att gå miste om viktiga kundbehov och influenser, vilka ligger till grund för långsiktig framgång. Enligt författarna är inte *shared value* detsamma som CSR eller filantropi som vanligen är en perifer del av ett företags verksamhet och som ofta har setts som ett nödvändigt ont för att inte riskera ett dåligt rykte. *Shared value* handlar inte heller om att dela det värde som redan finns, utan om att utöka det totala ekonomiska och sociala värdet. För att skapa *shared value* måste företag se varje beslut och möjlighet genom "*shared value*-glasögon" för att hitta möjligheter att uppnå ekonomisk framgång genom att skapa socialt värde. Först då kan långsiktiga vinster skapas. Enligt Porter och Kramer finns det tre sätt att skapa ett *shared value*:

**Ny förståelse av produkter och marknader** – Företag bör ställa sig frågan om deras produkter är bra för kunderna. Samhällets behov av bra produkter är stort och efterfrågan på exempelvis mer miljövänliga produkter växer snabbt. Författarna menar samtidigt att vinstdrivande företag är mer effektiva än staten eller välgörenhetsorganisationer på att marknadsföra produkter som skapar socialt värde. Vidare menar de att ett ständigt sökande efter sociala behov kommer att leda företag till nya möjligheter för differentiering på de traditionella marknaderna och möjligen även till att upptäcka potential för en ny marknad.

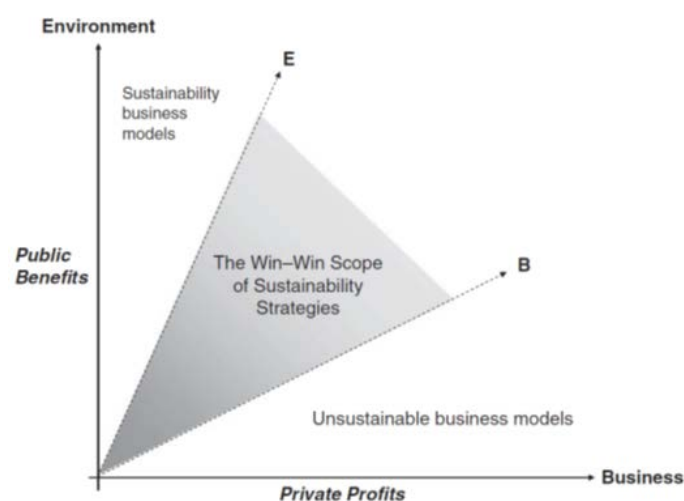
**Omdefiniera produktivitet i värdekedjan** – Ett företags värdekedja påverkar, och påverkas av, ett antal sociala frågor såsom elförbrukning, arbetsmiljö samt hälsa och säkerhet. Eftersom sociala problem kan leda till kostnader i värdekedjan uppstår ofta en möjlighet att skapa ett *shared value*. I en värdekedja finns det en rad olika områden där det kan uppstå sådana möjligheter, exempelvis inom logistik, resursanvändning, distribution och lokalisering. För att upptäcka dessa möjligheter krävs en djupare förståelse av produktivitet och en större medvetenhet om kortsiktiga kostnadsreduceringars tillkortakommanden.

**Möjliggöra lokal klusterutveckling** – Den omgivande infrastrukturen och stödjande företag är en del i varje företags framgång. Porter och Kramer (2011) menar att geografiska koncentrationer (även kallade kluster) av leverantörer, servicefirmor, logistikfirmor samt andra företag inom samma bransch har en positiv inverkan på produktivitet, innovation och konkurrenskraft. När företag på senare år mer och mer frikopplats från samhället har det därför lett till ökade kostnader. Genom att skapa sådana kluster kan företag öka sin produktivitet och samtidigt åtgärda brister som finns i den lokala omgivningen kring klustret.

Därmed kan kopplingen mellan företagets och samhällets framgångar återskapas. Ett företags framgångar kan då leda till multiplikatoreffekter då fler jobb kan skapas i de samarbetande industrierna och nya företag kan växa fram.

### 3.1.5 Shared value genom miljöansvar

Orsato (2009) beskriver *corporate environmentalism* som företags strävan att minska den miljöpåverkan deras processer, produkter och tjänster medför under hela sina livscykler. Med hjälp av modellen "The scope of corporate environmentalism" (se figur 3.4) ger Orsato en beskrivning av hur olika strategier kan bidra till vinster för företaget samtidigt som de bidrar till samhällliga vinster genom miljövänlighet. I modellen har Orsato placerat företags privata vinster på den horisontella axeln och samhällliga vinster på den vertikala. Beroende på vilket fokus som läggs på respektive axels mål får företags strategier därmed olika lutning, där de som ligger närmast den vertikala axeln är de mest hållbara strategierna. Inom den konformade zonen i mitten av figuren finns de strategier som bidrar till en *win-win* situation mellan företag och samhälle. Dessa strategier har därmed kapacitet att skapa värde för både företaget och samhället i likhet med Porter och Kramers (2011) teori om *shared value*. Skillnaden med Orsatos modell (2009) är att den är avgränsad till att fokusera på miljön när det gäller värdeskapande för samhället. Ovanför linje E (se figur 3.4), som utgör övre gräns för zonen, anses strategierna olönsamma eftersom de samhällliga vinsterna är större än företagens ekonomiska vinster. Orsato menar att även om företag bör ta hänsyn till ägarnas önskan om ekonomisk vinst innebär det inte att de inte bör försöka pressa den övre gränsen (linje E) av zonen. Innovationer kan exempelvis bidra till att vinster kan genereras från områden som tidigare ansetts olönsamma.



Figur 3.4 The scope of corporate environmentalism (Orsato, 2009).



I en vidareutveckling av modellen delar Orsato (2009) upp den konformade zonen i två delar där han kallar den övre för icke-rivaliserande strategier och den undre för konkurrerande strategier. De icke-rivaliserande strategierna innebär mindre chanser till direkt materiell vinst, men samtidigt större chans att slippa konkurrens från företag som gör liknande saker. För företag med konkurrerande strategier finns större möjlighet för ekonomisk vinst, men också högre konkurrens om vinsterna. Avslutningsvis menar Orsato att det är viktigt att förstå att miljövänliga produkter har större chans att ge vinst för företag om de utsätts för konkurrens.

## 3.2 Strategi

---

*I denna teoridel som behandlar strategi har vi lyft fram definitioner, grundläggande teorier samt relevanta vidareutvecklingar av dessa teorier. Företag behöver tydliga strategier för att uppnå sina övergripande mål. Dessa strategier ska hjälpa företagen att agera långsiktigt och konkurrenskraftigt, vilket kan göras genom att positionera sig strategiskt utifrån en lågkostnads-, differentierings- eller fokusstrategi. En modell som bygger på denna klassiska positioneringsteori och applicerar den till miljö är "Competitive environmental strategies". Den mynnar ut i fyra miljöstrategier som på olika sätt beskriver hur företag kan arbeta konkurrenskraftigt med miljöfrågor. Slutligen underlättas uppfyllandet av strategiska målsättningar i ett företag om strategin är utgångspunkten för företagets ekonomistyrning.*

---

### 3.2.1 Vad är strategi?

För att nå *shared value* menar Micheline och Fiorentino (2012) att sociala perspektiv måste integreras i de ramverk företagen använder för att utveckla sina strategier. Den klassiska synen på strategi är att företag använder en rationell planering som en resurs för att uppnå det övergripande målet i företaget (Whittington, 2002). Vidare kan ett företags strategi sägas innehålla en verksamhetsplan för hur företagets affärsidé ska uppnås (Ax et al., 2009). Ax et al. (2009) menar att en affärsidé är företagets huvudmål och att delmålen inriktar sig mot olika organisatoriska delar i företaget. Dock har individer många gånger andra mål än företagets. Detta kallar författarna "privata mål", vilket innebär att företagets uttalade mål inte är desamma som de eftersträvade målen i företaget. Det förekommer även att företag försöker skapa en bild av sig själva som de vill att omgivningen ska ha, vilket ofta benämns "symboliska mål". Ett exempel på symboliska mål är när företag genom sin verksamhet skadar miljön och samtidigt kommunicerar sina miljömål. (Ax et al., 2009)

Simons (2000) menar att ett företags affärsstrategi avser hur företaget skapar värde för sina kunder och hur det differentierar sig från sina konkurrenter. Lindvalls (2011) definition av strategi är ”tankar om hur företaget skall agera långsiktigt och konkurrenskraftigt” (s.67). Han menar vidare att ett företags strategi är utgångspunkten för dess ekonomistyrning. Ax et al. (2009) betonar att ekonomistyrningen behöver anpassas till företagets strategi, och att syftet med ekonomistyrning är att underlätta arbetet med att uppnå de strategiska målsättningarna i företaget. Hopper et al. (2007) beskriver detta som den strategiska ekonomistyrningen vilket bland annat innebär att använda sig av både finansiell- och icke-finansiell information, samtidigt som företaget ska agera långsiktigt och konkurrenskraftigt.

### **3.2.2 Strategisk positionering**

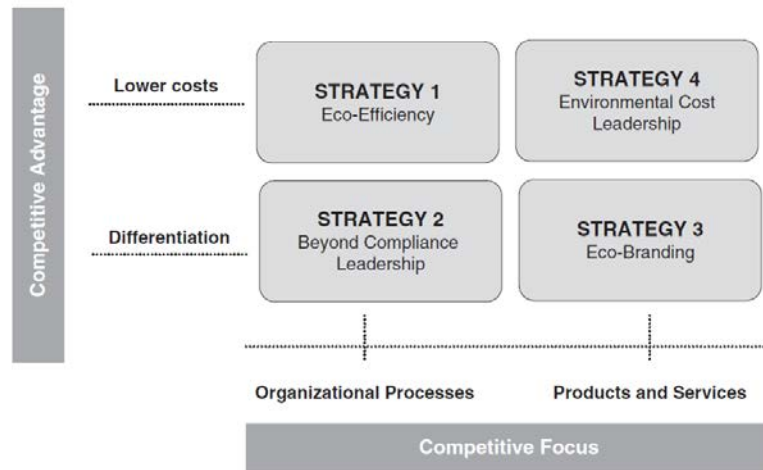
För att företag ska kunna agera långsiktigt och konkurrenskraftigt behöver de positionera sig strategiskt. Porter (1980) beskriver tre strategier för hur företag kan skapa en strategisk konkurrensfördel: differentierings-, lågkostnads- och fokusstrategi. När ett företag differentierar sig innebär det att företaget på något sätt särskiljer sig från konkurrenterna på marknaden. Ett företag kan exempelvis erbjuda unika produkter genom bättre kvalitet för att skapa en konkurrensfördel. Denna konkurrensfördel kan ge företaget en möjlighet att ha ett högre pris på sina produkter. När företag istället konkurrerar med låga priser innebär det att deras marknadsstrategi förhåller sig till det som Porter beskriver som kostnadsledarskap. Porter menar att det inte endast innebär att ha låga kostnader på sina produkter utan att de även ska vara lägre än samtliga konkurrenters kostnader. Fokusstrategin syftar istället till att fokusera på en viss konsumentgrupp, geografisk marknad eller ett specifikt produktsegment och kan kombineras med någon av de två andra strategierna.

Enligt Kolk (2000) är Porters strategier även viktiga för ett företags miljöledning. Hon menar vidare att företag med en lågkostnadsstrategi i första hand bedömer miljöåtgärder utifrån kostnadsaspekter, vilka oftast anses vara kortsiktiga. Företag som använder sig av en differentieringsstrategi kan istället öka kundernas mervärde genom att inkludera miljöaspekter i företaget. Slutligen menar Kolk att företag med miljöprodukter eller produkter med specifika miljöegenskaper lämpar sig bättre i en fokusstrategi än övriga strategier.

### **3.2.3 Konkurrenskraftiga miljöstrategier**

Orsato (2009) beskriver fyra miljöstrategier som ett företag kan använda för att få avkastning på sitt miljöarbete och öka sina konkurrensfördelar. Han menar att det finns ett samband

mellan miljöinvesteringar och konkurrensfördelar, men att företag måste ha en tydlig strategi för att de ska gå ihop. Även Porter (1980) betonar att en tydlig strategi är nödvändig för att erhålla konkurrensfördelar. Utifrån detta har Orsato (2009) skapat en matris som underlättar för företag att välja strategi. De fyra miljöstrategierna illustreras i figur 3.5.



**Figur 3.5** Competitive environmental strategies (Orsato, 2009).

**Eco-Efficiency** - Orsato anser att denna strategi bör användas av företag vars miljöarbete främst fokuserar på kostnadsreduceringar. Han menar att företag genom att optimera den totala användningen av resurser, exempelvis genom minskning av energiförbrukning och avfall, kan minska företagets kostnader. Företag kan på så sätt skapa en konkurrensfördel genom att öka produktiviteten och minska den negativa miljöpåverkan i samhället.

**Beyond Compliance Leadership** - Företag som fokuserar på denna strategi vill att allmänheten ska känna till deras miljöarbete. De är även villiga att göra olönsamma miljöinvesteringar för att visa att de gör mer än vad som krävs enligt lag och på så sätt bli sedda som ledande inom miljöansvar. Orsato menar att företag som riskerar att få dåligt rykte måste bevisa det motsatta för samhället genom *good citizenship*. I oljebranschen har företag exempelvis spenderat miljoner på miljöinvesteringar och på att marknadsföra sina ”gröna meriter”.

**Eco-branding** - Denna strategi utgörs av företag som fokuserar på marknadsföring och differentiering av miljövänliga produkter. Miljövänlig differentiering innebär att företag särskiljer sina produkter genom att ha lägre miljöpåverkan än konkurrenternas produkter, samtidigt som de behåller kvalitén på produkten. För att använda sig av *eco-branding* måste

ett företags produkt tillföra samhällsnytta och inte endast fördelar för konsumenter eller privata vinster för företag.

**Environmental cost leadership** – Enligt Orsato innebär denna strategi att företag genom att vara innovativa kan erbjuda lägre priser på sina produkter och samtidigt vara miljövänliga. Vidare menar han att detta är svårt och att endast ett fåtal företag kan utveckla sina produkter så att de medför både minskade kostnader och minskad miljöpåverkan.

Orsatos modell "Competitive environmental strategies" (2009) bygger på Porters (1980) uppdelning av positioneringsstrategier där Orsato menar att ett företag kan fokusera på processerna eller produkterna i företaget när de väljer sin strategiposition. Han kallar de fyra miljöstrategierna i matrisen för hållbara strategier, där *eco-efficiency* och *environmental cost leadership* är lågkostnadsstrategier, medan *beyond compliance leadership* och *eco-branding* är differentieringsstrategier. Orsato menar slutligen att det i praktiken inte är självklart för företag att endast fokusera på en strategi, utan att det oftast blir en kombination av dem.

### 3.3 Ekonomistyrning

---

*Denna sista teoridel behandlar området ekonomistyrning med särskilt fokus på prestationsmätning och dess användning vid kontroll av miljömål. Ekonomistyrning innebär att med hjälp av ekonomisk information påverka anställda att försöka uppnå de strategiska målen i ett företag. För att uppnå dessa mål används olika styrsystem. Prestationsmätningssystem är en typ av styrsystem vars syfte är att jämföra faktiska resultat med ett företags strategiska mål. Det klassiska uttrycket "What gets measured, gets done" betonar hur viktigt det är att mäta och följa upp resultat för att uppnå strategiska mål. En annan typ av styrsystem är miljöledningssystemen som används för att styra och följa upp ett företags miljöarbete. Miljöledningssystemen är viktiga för företag som strävar efter att miljövänlighet ska genomsyra hela organisationen samtidigt som de underlättar identifiering av miljörisker och förbättringsmöjligheter. De mest använda miljöledningssystemen är ISO 14001 och EMAS. För att förbättra ett företags miljöarbete är det viktigt med kontroll och mätning av företagets miljöpåverkan. Denna mätning sker ofta med hjälp av miljönyckeltal som följer upp företagets miljömål, vilka bör fokusera på både processer och resultat i företaget.*

---

### 3.3.1 Ekonomistyrning och styrsystem

Företag använder sig av olika typer av mål för att uppnå lönsamhet i sin verksamhet. Traditionellt har fokus varit på de finansiella målen som går ut på att försöka nå en viss lönsamhet. I dagens konkurrensutsatta samhälle behöver företag även använda sig av icke-finansiella mål för att exempelvis kunna förbättra produktkvalitén och nå högre kundnöjdhet. Enligt Ax et al. (2009) försöker företag få olika enheter och medarbetare att sträva efter företagsmålen med hjälp av ekonomistyrning. Ekonomistyrning innebär enligt Lindvall (2011) ”att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar” (s.50). Vidare definierar Anthony och Govindarajan (2007) ekonomistyrning som ”den process genom vilka chefer påverkar andra medlemmar i organisationen för att implementera organisationens strategier” (s.6). De menar även att chefer inte endast vill uppnå företagets mål utan även personliga mål. Ett styrningsproblem kan då uppstå när företaget behöver få cheferna att agera på ett sätt som gör att de kan uppnå sina personliga mål samtidigt som de uppnår företagsmålen (Anthony och Govindarajan, 2007).

För att genomföra ekonomistyrningens uppgifter och för att styra företaget i riktning mot företagets ekonomiska mål behövs styrsystem (Ax et al., 2009). Anthony och Govindarajan (2007) definierar ekonomiska styrsystem som verktyg för att hjälpa ledningen att styra en organisation mot sina strategiska mål. Enligt Anthony och Govindarajan omfattar styrsystem såväl finansiella- som icke-finansiella nyckeltal. Vidare menar de att styrsystem är ett verktyg som påverkar människors beteende för att implementera strategier i ett företag. Simons (2000) gör en uppdelning i fyra olika styrsystem: värderingssystem, gränsskapande system, interaktiva styrsystem och diagnostiska styrsystem. Värderingssystemet innebär att chefer styr verksamheten genom att förmedla visioner för att få anställda att sträva efter att uppnå företagets mål. Det gränsskapande systemet handlar om att avgränsa sitt strategiska område genom exempelvis marknadspositionering. Vidare menar Simons att det interaktiva styrsystemet handlar om hur chefer genom kommunikation med anställda försöker inspirera och stimulera framväxande strategier. Slutligen används det diagnostiska styrsystemet av ledningen för att bevaka företagets prestation och för att jämföra resultat med uppsatta mål.

Ax et al. (2009) delar istället in styrsystemet i de tre kategorierna: formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Formella styrmedel, exempelvis prestationsmätning, budgetering och investeringskalkylering, är tekniker som ofta förknippas

med ekonomistyrningen. Organisationsstruktur består av olika aspekter som exempelvis beslut, personalstruktur samt ansvar och befogenheter. Slutligen karaktäriseras företagskultur, lärande och medarbetarskap som mjuka styrmedel och är exempel på den mindre formaliserade styrningen. (Ax et al., 2009)

Prestationsmätning, som är ett av de formella styrmedlen och det som till stor del karaktäriserar det diagnostiska kontrollsystemet, har som övergripande syfte att implementera företagets strategier (Ax et al., 2009; Simons, 2000). Att implementera företagets strategier är enligt Anthony och Govindarajan (2007) styrsystemets viktigaste uppgift. Eftersom vi i denna studie vill studera hur miljömål integreras i ett företags strategier väljer vi därför att fokusera på prestandsmätning.

### **3.3.2 Prestationsmätning**

Prestationsmått är den del av ekonomistyrningen som används i ett företag för att realisera företagets strategi genom att jämföra faktiska resultat mot strategiska mål (Simons, 2000). Andra benämningar på prestandsmått är nyckeltal, KPI (*Key Performance Indicators*) och måtetal. Företags huvudmål är ofta av finansiell karaktär, men mål som riktas mot miljö och samhälle förekommer också. Huvudmålen i ett företag bryts ofta ned till delmål genom dess ekonomistyrning där strategin är utgångspunkten för hur målen ska uppnås. Delmålen riktar sig mot olika delar av företaget där prestandsmätning ska föra företaget närmare de mål som satts upp. (Ax et al., 2009) Ax et al. (2009) påpekar att det i praktiken ofta förekommer prestandsmätning som är av lokal karaktär, vilket innebär att den inte utgår från företagets strategi utan istället från unika arbetsförhållanden. De menar att en del mätningar endast är relevanta för en arbetsgrupp eller avdelning inom företaget, och behöver således inte vara direkt kopplade till företagets strategi.

De styrsystem som mestadels fokuserar på prestandsmätning kallas prestandsmätningssystem. En typ av prestandsmätningssystem är det diagnostiska styrsystemet som enligt Simons (2000) syftar till att hjälpa ledningen att kommunicera och implementera strategin effektivt i företaget och på så sätt få strategierna realiserade. Simons betonar vikten av att knyta samman prestandsmåtten med prestandsmålen och menar även att prestandsmåtten bör avspegla strategierna i företaget. Vidare menar Anthony och Govindarajan (2007) att ett prestandsmätningssystem ökar sannolikheten för att ett företag ska kunna genomföra sin strategi framgångsrikt vilket framgår av det klassiska uttrycket "What gets measured, gets done". De går dessutom ett steg längre och skriver att om de faktorer som mäts också belönas

motiveras människor att uppnå dem, något de uttrycker genom citatet "What gets done, gets rewarded" (s.461).

Flera studier har visat att mätningar av finansiella prestationer är de mest betydelsefulla i praktiken, även om företag upplevt flera svagheter med dem. Svagheter med finansiella mått är att de fokuserar mycket på redan inträffade händelser och att de oftast leder till kortsiktigt agerande. Finansiella mått tar inte heller med externa aspekter såsom kundorientering, nöjda medarbetare och hög kvalitet. (Ax et al., 2009) Anthony och Govindarajan (2007) understryker att företag inte endast kan förlita sig på finansiella mått: "A single measure cannot control a complex system" (s.462). De menar att det är viktigt att ha en kombination av finansiella och icke-finansiella mått i ett ekonomiskt styrsystem för att komplettera svagheterna i de finansiella måtten.

### **3.3.3 Miljöledningssystem**

En annan typ av styrsystem är miljöledningssystemen, som på senare år utvecklats som en respons till de ökade kraven på att visa resultat av företags miljöarbete. Målet med miljöledningssystemen är att säkerställa företags efterföljd av lagar och regler samt att hjälpa dem att undvika framtida miljökatastrofer som skulle kunna leda till samhällsproblem.

European Partners for the Environment definierar miljöledningssystem som "den del av ett ledningssystem som inkluderar organisationsstruktur, ansvar, rutiner, procedurer, processer och resurser för att bestämma och implementera företagets övergripande mål och handlingsplaner med avseende på miljön" (Kolk, 2000, s.103). Ett miljöledningssystem omfattar alltså alla organisatoriska, administrativa och politiska beslut ett företag tar för att kontrollera sin miljöpåverkan. Gemensamma nämnare för miljöledningssystem är identifiering av miljöpåverkan och rättsliga skyldigheter, utvecklandet av en plan för styrning och förbättring, ansvarsfördelning samt kontroll av resultat. (Kolk, 2000)

Ett miljöledningssystem bör omfatta hela organisationen och därför behöver en genomgång av företagets alla aktiviteter och deras miljöpåverkan göras innan systemet kan implementeras. Detta bör göras tillsammans med en undersökning av hur företagets miljöproblem hanteras idag. Miljöledningssystemen har olika betydelse för olika företag och ser därför olika ut beroende på företagens storlek och typ av verksamhet. Gemensamt är att miljöledningssystemen underlättar identifiering av risker, kostnader och förbättringsmöjligheter.

Kostnaderna kan reduceras genom exempelvis effektivare användning och hantering av vatten, energi och transporter, men också genom att minska riskerna för saneringskostnader

och böter för miljöförstöring. Ett miljöledningssystem kan även förbättra ett företags image och underlätta rekryteringen av nya medarbetare samtidigt som relationen till myndigheter ofta förbättras. (Kolk, 2000)

Ett av de mest debatterade och använda miljöledningssystemen är ISO 14000-serien som är utvecklad av the international Organisation for Standardisation (ISO) (Orsato, 2009). ISO 14000-serien är ett samlingsnamn för frivilliga standarder som handlar om miljöledning där ISO 14001 innehåller krav och vägledning för miljöledningssystem (Swedish Standards Institute, 2013). Standarden är internationell och kan användas för internrevision, intern certifiering eller certifiering mot tredje part (Kolk, 2000). ISO 14000-serien bygger på ISO 9000-serien som behandlar kvalitetsledning. Denna serie ledde framgångsrikt till att företag på 80- och 90-talet som följde standarden uppnådde konkurrensfördelar genom förbättrad produktkvalitet. Då det inte är lika enkelt för kunder att mäta värdet av en produkts ökade miljövänlighet som dess ökade kvalité har det dock visat sig att det inte är lika givet att en ISO 14001-certifiering leder till konkurrensfördelar. (Orsato, 2009)

ISO 14001 kritiseras ofta för att vara vag och för att fokusera mer på överensstämmelse än prestation (Kolk, 2000). Den största konkurrenten till denna standard är EMAS (The Eco-Management and Audit Scheme) som är baserad på ISO 14001 men som ställer högre krav då den även kräver en oberoende granskad offentlig miljöredovisning utförd av en EMAS-revisor (Kolk, 2000; Orsato, 2009). Denna oberoende granskning gör att EMAS marknadsförs som ett miljöledningssystem med bättre kvalité och högre standard än ISO 14001.

Nackdelarna med denna granskning är dock att den leder till mer omfattande krav på dokumentation samtidigt som EMAS blir dyrare och mer tidskrävande att implementera. Förespråkare för ISO 14001 framhåller därför dess flexibilitet och lägre implementeringskostnader som fördelar gentemot EMAS. (Kolk, 2000)

Certifiering genom ISO 14001 eller EMAS kan leda till fördelar såväl som nackdelar för företag när det gäller konkurrenskraft. De potentiella fördelarna är förbättrade externa relationer, bättre kontroll av miljöfrågor, extra publicitet, minskade driftskostnader samt ökad medvetenhet hos anställda gällande miljöfrågor. (Daily & Huang, 2001; Kolk, 2000) Möjliga nackdelar, förutom kostsam implementering och ökad byråkrati, skulle kunna vara att certifieringarna är innovationshämmande och leder till minskad flexibilitet. Eftersom det inte är givet på förhand huruvida en konkurrensfördel kan uppnås beror företags beslut gällande



certifiering ytterst på hur dessa för- och nackdelar relaterar till företagets övergripande strategiska position. (Kolk, 2000)

### **3.3.4 Kontroll och mätning av miljömål**

Kolk (2000) använder *Total Quality Management*-cykeln som en vägledning för hur ett miljöledningssystem kan leda till ständiga förbättringar. En TQM-cykel består av de fyra faserna: planera, utföra, kontrollera och agera. Kontrollfasen, vars mål är att kontrollera hur ett företag presterar när det gäller miljöledning, är den fas som är mest intressant för vår studie. Det klassiska uttrycket "What gets measured, gets done" betonar hur viktigt det är att kontrollera och mäta för att de två första faserna ska leda till handling och uppnådda mål. I kontrollfasen ingår, förutom övervakning och mätning av miljömål, analysering av problem och avvikelser samt identifiering av förbättringsmöjligheter. Övervakning och mätning bör ske av övergripande såväl som detaljerade miljömål samt fokusera på både processer och resultat. Mest fokus bör läggas på kontroll av de verksamheter och aktiviteter som medför störst miljöpåverkan. Dessa kontroller utförs ofta genom en internrevision, men Kolk anser att även extern revision kan behövas för att utvärdera hur ett miljöledningssystem har implementerats och hur det förhåller sig gentemot relevant lagstiftning. Slutligen menar Daily och Huang (2001) att dokumentation är en viktig del av kontrollfasen.

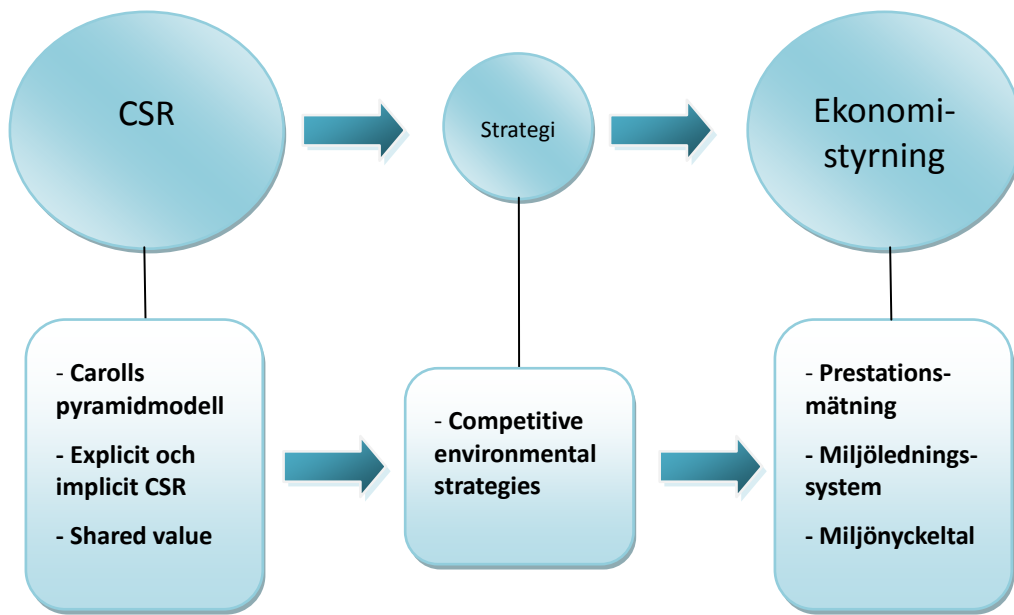
Porter och Kramer (2011) betonar vikten av konkreta mått som kopplar de sociala och miljömässiga målsättningarna i ett företag till dess ekonomiska intressen. Miljönyckeltal är ett exempel på sådana mått. De används för att mäta och kontrollera hur ett företag lever upp till sina miljömål. Utvärderingen av miljönyckeltalen ger företagsledningen löpande och tillförlitlig information om hur företaget presterar i relation till de uppsatta miljömålen. (Daily & Huang, 2001)

ISO har tagit fram en särskild standard, ISO 14031, som behandlar miljönyckeltal. I standarden görs en uppdelning i operationella nyckeltal, nyckeltal gällande miljöförhållanden samt nyckeltal för miljöledningssystem. Operationella nyckeltal beskriver den miljöpåverkan som ett företags in- och utflöde av produkter leder till. Inflödet kan handla om användning av råmaterial, vatten och energi medan exempel på utflöde är avfall, luftföroreningar och de färdiga produkternas miljöpåverkan. Även transporter till och från företaget inkluderas i de operationella nyckeltalen, vilka är de mest använda miljönyckeltalen i företag. Nyckeltal gällande miljöförhållanden ska ge företag information om den lokala, regionala, nationella eller globala miljöns tillstånd samt företagets inverkan på denna miljö. Exempelvis kan stora

företag med betydande påverkan på den lokala miljön mäta bullernivån, vattenkvaliteten i ett närliggande vattendrag eller förekomsten av en specifik sjukdom. Slutligen handlar nyckeltal för miljöledningssystem om att ge information gällande implementering av miljöledningssystem och andra miljömässiga organisatoriska åtgärder. Denna typ av nyckeltal kan även röra miljömässiga kostnader, där ansträngningar och inte resultat mäts. (Kolk, 2000)

### **3.4 Hur teorier och modeller kommer användas som analysverktyg**

De tre teoriområdena innehåller ett flertal olika teorier och modeller som vi vill analysera Alfdex verksamhet utifrån (se figur 3.6). Vi har valt att lägga ett särskilt fokus på en del av dessa teorier. När det gäller CSR kommer vi inledningsvis använda Carolls pyramidmodell för att bestämma Alfdex ansvarsnivå vad gäller samhällsansvar. Däremot har vi valt att inte lägga lika mycket fokus på venn-diagrammet som vidareutvecklar modellen och går mer på djupet än vad vår studie kräver. Vidare kan en uppdelning göras mellan explicit och implicit CSR. En risk med explicit CSR är att företag marknadsför sig som mer samhällsansvariga än vad de verkligen är. För att analysera vad som ligger till grund för Alfdex samhällsansvar och om de verkligen är så miljövänliga som de säger, kommer vi därför i vår analys utgå från teorin om explicit och implicit CSR. Teorin om *shared value* kommer att användas som ett verktyg för att analysera hur Alfdex genom sin verksamhet skapar värde för sig själva samtidigt som för samhället. Den modell som vi kommer att lägga störst fokus på utifrån teoriområdet strategi är ”Competitive environmental strategies”. Utifrån den kommer vi att analysera om miljöarbetet på Alfdex i första hand fokuserar på själva produkten eller på de interna processerna. Det vi främst kommer att fokusera på i vår analys vad gäller ekonomistyrning är prestationsmätning, miljöledningssystem och miljönyckeltal. Genom en undersökning av prestationsmätning på Alfdex vill vi ta reda på hur mål och resultat mäts och följs upp. Vidare kommer vi att analysera hur Alfdex använder sig av miljöledningssystem för att styra verksamheten mot företagets miljömål. Slutligen kommer vi analysera hur de genom miljönyckeltal mäter och följer upp dessa miljömål.



**Figur 3.6** Teorier och modeller.



## 4. Empiri

---

*Empirikapitlet sammanfattar den empiriska undersökning som har genomförts. Kapitlet inleds med en beskrivning av fallföretaget och de respondenter som har intervjuats. Det empiriska materialet återges i löpande text uppdelat på de tre teoriområdena CSR, strategi och ekonomistyrning. Varje delkapitel avslutas med en summerande tabell utifrån respektive område.*

---

### 4.1 Alfdex AB

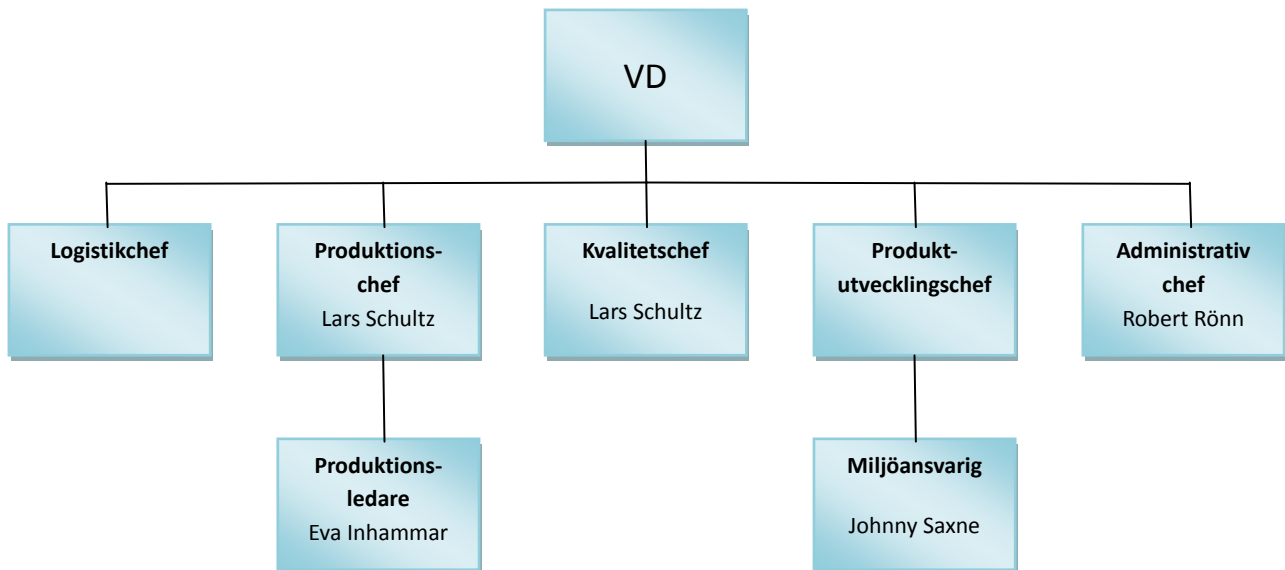
Alfdex är en världsledande leverantör av effektiva lösningar för rening av vevhusgasutsläpp från dieselmotorer (Alfdex, 2013d). Företagets vision är att bidra till så låg miljöpåverkan som möjligt, vilket framgår av deras miljöpolicy där de säger att ”Alfdex ska vara våra kunders mest miljövänliga alternativ” (Alfdex, 2013a). Införandet av lagstiftning kring utsläpp av vevhusgaser var det som låg till grund för Alfdex bildande 2002. Till en början fungerade Alfdex som ett utvecklingsprojekt inom Haldex AB. Från och med 2011 är Alfdex dock ett eget aktiebolag till hälften ägt av Alfa Laval och till hälften av Concentric. Alfdex bedriver sin huvudverksamhet i Landskrona men har även en avdelning för forskning och utveckling i Tumba. (Administrativ chef, Alfdex) Enligt Alfdex administrativa chef steg omsättningen under 2012 från 228 till 262 miljoner kronor och medelantalet anställda från 73 till 81, vilket visar att Alfdex är ett företag under kraftig tillväxt (Alfdex, 2012). Han förklarade även att företagets organisationsstruktur är funktionsindelad och uppdelad i de fem verksamhetsområdena logistik, produktion, kvalitet, produktutveckling och administration (se figur 4.1).

Alfdex verksamhet kretsar kring en produkt, vevhusgasseparatorn. Separatoren gör det möjligt att återföra de gaser som uppstår i vevhuset på dieselmotorer till oljeträget, vilket leder till att bildandet av oljedroppar som annars läcker ut i naturen undviks (Alfdex, 2013b).

Användandet av separatoren leder därför både till minskad oljeförbrukning och obefintliga oljeutsläpp i naturen. Separatoren håller för användning under en lastbils hela livstid och därmed bildas inte heller några restprodukter (Administrativ chef, Alfdex). Idag återfinns lagstiftning kring vevhusgasutsläpp i Sydkorea, Japan och USA, vilket gör att Alfdex separator främst säljs på dessa marknader. Inom EU beräknas dock en liknande lagstiftning träda i kraft 2014. (Alfdex, 2013c) Enligt den administrativa chefen innebär detta att Alfdex ser positivt på framtiden och ser ytterligare möjligheter att växa de närmaste åren.

## 4.2 Beskrivning av respondenter

Vårt empiriska material har främst samlats in genom fem intervjuer med fyra personer i Alfdex organisation. Respondenternas olika befattningar illustreras i figur 4.1 och därefter ges en kort beskrivning av de olika respondenterna. Slutligen summerar tabell 4.1 vilken typ av intervju och vilken intervjuguide som använts till respektive respondent.



**Figur 4.1** Egen konstruktion av Alfdex organisationsstruktur, inspirerad av Alfdex organisationsmatris (Internt dokument, Alfdex, 2013).

**Administrativ chef:** Robert Rönn är administrativ chef på Alfdex och ansvarar för personal, IT och ekonomi. Denna position har han haft sedan Alfdex blev ett eget juridiskt bolag 1:a januari 2011. Genom rollen som administrativ chef är han även med i ledningsgruppen på Alfdex. Innan Robert påbörjade sin tjänst på Alfdex jobbade han på Haldex.

**Produktionschef:** Lars Schultz är produktions- och kvalitetschef på Alfdex. I mitten av 1980-talet började han jobba i produktionen på Haldex och efter ett antal år började han arbeta med kvalitetssäkring och mätning. Sedan Alfdex blev ett eget juridiskt bolag har han jobbat som avdelningschef på Alfdex och är därigenom även med i ledningsgruppen.

**Produktionsledare:** Eva Inhammar har jobbat som arbetsledare i Alfdex produktionsavdelning i drygt ett år. Rollen som arbetsledare innebär att hon är planerare och ansvarar för det dagliga arbetet i produktionen. Hon är även med i miljögruppen på Alfdex.

Efter att ha jobbat i produktionen på Haldex sedan 1997 började Eva på Alfdex när verksamheten startade.

**Miljöansvarig:** Johnny Saxne jobbar på Alfdex teknikavdelning och är även miljöansvarig sedan 1,5 år tillbaka. Rollen som miljöansvarig innebär att han är sammankallande och ansvarig för miljögruppen. Idag lägger han mindre än 20% av sin arbetstid på rollen som miljöansvarig. Även Johnny jobbade på Haldex tidigare och har varit anställd på Alfdex sedan det startade.

**Tabell 4.1** Summering av respondenter

Position	Typ av intervju	Intervjufrågor
Administrativ chef	Ostrukturerad	Intervjuguide 1 (Bilaga 2)
Miljöansvarig	Semistrukturerad	Intervjuguide 2 (Bilaga 3) + Intervjumall (Bilaga 1)
Produktionsledare	Semistrukturerad	Intervjuguide 3 (Bilaga 4) + Intervjumall (Bilaga 1)
Produktionschef	Semistrukturerad	Intervjuguide 4 (Bilaga 5) + Intervjumall (Bilaga 1)
Administrativ chef	Semistrukturerad	Intervjumall (Bilaga 1)

## 4.3 CSR

### 4.3.1 Drivkraften för miljövänlighet på Alfdex

Enligt den administrativa chefen är huvudmålet för Alfdex att tjäna pengar. Miljön är i sig inget egenintresse för företaget, men eftersom man hittat ett sätt att tjäna pengar på miljövänlighet har miljö blivit ett egenintresse. Alfdex existerar tack vare politikernas miljöfokus som lett till miljölagstiftning kring vevhusgasutsläppen, vilket tvingar Alfdex kunder till någon form av rening av sina utsläpp (Produktionsledare, Alfdex). Att det är lagstiftningen som ligger till grund för Alfdex uttrycks så här av den miljöansvarige: "Vår verksamhet är en följd av de normer och lagar som finns. Hade inte utsläppskraven funnits hade inte vi funnits" (2013-03-25). En annan drivkraft är möjligheten att marknadsföra sig som miljövänliga, vilket dock inte är huvudmotivationen för miljövänlighet. Exempel på hur denna marknadsföring tar sig uttryck är att de har en grön logga och att de på hemsidan visar att de är miljöcertifierade.

Vidare sätter Alfdex upp egna miljömål som sträcker sig längre än lagkraven inom vissa områden. Grunden för Alfdex miljömål är att deras kunder kräver att de använder miljöledningssystemet ISO 14001, som i sin tur kräver att företag sätter upp egna miljömål för

att uppnå certifiering. Ett annat exempel på hur företagets miljöfokus tar sig uttryck är deras självvalda miljökompensation som innebär att alla tjänsteresor med flyg kompenseras. 2012 gjorde miljögruppen dessutom en undersökning av de anställdas resor till och från jobbet, där miljöpåverkan beräknades genom att räkna ut de totala koldioxidutsläppen. Efter att ha omvandlat utsläppen till kronor valde miljögruppen att sponsra Naturskyddsföreningen med motsvarande summa (Miljöansvarig, Alfdex).

#### **4.3.2 Produktens och produktionens miljöpåverkan**

Separatorm är Alfdex enda produkt. Den finns anpassad för två huvudsakliga kundsegment, vägbundna (on high-way) och icke-vägbundna (off high-way) fordon. Samtidigt som Alfdex strävar efter att utöka användningsområdet för separatorm till exempelvis båtar, industrifordon och motorer för generatorer strävar de också efter att ständigt göra separatorm mer miljövänlig. Ett exempel är den nya versionen kallad "NGA" (Next Generation Alfdex) som är mer effektiv och billigare att tillverka än den tidigare versionen "Classic". Tillverkningsprocessen för den nya versionen är rationaliserad vilket innebär snabbare tillverkning och därigenom mindre energiförbrukning samt mindre förädling av råmaterial. Sammantaget leder detta till att produktionen av den nya versionen har en lägre miljöpåverkan. När det gäller val av material jobbar Alfdex nära sina kunder och genom nya lagar tvingas Alfdex också jobba kontinuerligt med att byta ut vissa material som är dåliga för miljön. (Produktionschef, Alfdex)

Enligt den administrativa chefen använder sig Alfdex av LCA (Life Cycle Analysis) för att analysera produktens miljöpåverkan från framtagning av råvaror till färdig produkt. Alfdex använder sig av externa företag som kontrollerar underleverantörernas miljöpåverkan, främst ur ett koldioxidperspektiv. De råvaror som används mest i produktionen är aluminium, plast och gummi. Därför försöker Alfdex använda sig av leverantörer som i sin verksamhet återvinner dessa material. Vidare menar han att kunderna inte har några direkta krav på tillverkningsprocessen utan mest bryr sig om att produkten och dess komponenter uppfyller aktuella lagkrav. De livscykelanalyser som gjorts på separatorm "Classic" har enligt Alfdex miljöansvarige visat att miljöpåverkan är störst när separatorm sitter på lastbilen. Det beror på att separatorm tar en del av bränslepumpens olja för att drivas och rotera, vilket gör att mer bränsle förbränns. Den administrativa chefen förklarar att Alfdex därför tittar på hur mycket energi deras produkt drar och ser över möjligheterna att reducera dess energiförbrukning för att kunna erbjuda en bättre produkt ur ett miljöperspektiv. För det anger han två skäl: "Dels



vill vi ha den miljömässigt så bra som möjligt, sedan hänger det ihop att om den är miljövänlig och drar lite energi så drar den lite drivmedel också och blir då bättre för våra kunder och kundernas kunder" (2013-02-14).

Alfdex samordnar inte leveranserna med sina leverantörer utan låter transportföretaget ansvara för samordningen. Som transportmedel används nästintill alltid lastbil, men vid akuta leveransbehov kan det dock inträffa att de använder flygtransport. Anledningen till att de väljer lastbil före flyg är inte först och främst ur miljöhänsyn utan ur en kostnadsaspekt. Den administrativa chefen bekräftar att det förekommer att Alfdex frångår sitt långsiktiga miljömål om att endast använda lastbils- och båtfrakter, då det kortsiktiga resultatet och kraven från kunder om snabb leverans väger över till förmån för användandet av flygtransport. Detta uttrycker produktionschefen så här: "Som det är nu vinner kunden omedelbart. Där är ingen som hade accepterat att vänta. Vad är viktigast i det läget? Jo, det är ekonomin." (2013-03-27).

Produktionen av separatorerna har sin största miljöpåverkan i elförbrukningen (Produktionsledare, Alfdex). Det har gjorts försök att byta till grön el, men då Alfdex hyr lokaler i Haldex byggnad kunde de inte själva besluta om en sådan investering. (Produktionsledare, Alfdex) Vanligtvis kan Alfdex elförbrukning inte heller särskiljas från Haldex. Enligt produktionschefen visade dock mätningar vid införandet av ISO 14001 att elförbrukningen i produktionen är väldigt låg. Sammantaget leder detta till att de inte har något elförbrukningsmål i produktionen, utan endast i labbet där en hel del el går åt till olika tester av produkten. För att minska miljöpåverkan i produktionen använder Alfdex, enligt produktionsledaren, eltruckar istället för dieseltruckar och elskruvdragare istället för lufttrycksdrivna skruvdragare. I övrigt används inga större maskiner i produktionen. Den administrativa chefen bekräftar att när det gäller miljöpåverkan i de interna processerna fokuserar Alfdex mest på minskad energiförbrukning, exempelvis tryckluftsläckage och elförbrukning.

Alfdex har även börjat undersöka användandet av emballage, som ofta används i överflöd och bidrar till miljöförstöring. De har särskilt kollat på hur förbrukningen av wellpapp kan minskas genom att beställa i bulk eller på pallar som kan återanvändas, vilket även är en kostnadsfråga. Samtidigt är det en avvägning ur leveranssäkerhetssynpunkt då komponenter kan skadas om de inte är ordentligt förpackade. Slutligen är det också en fråga om kvalitet då vissa komponenter behöver fraktas i egen förpackning för att inte ta skada.

(Produktionsledare, Alfdex)

### 4.3.3 Hur Alfdex skapar värde för samhället

Majoriteten av respondenterna menar att Alfdex huvudsakligen skapar värde för samhället genom att leverera en produkt som bidrar till minskad miljöpåverkan. Enligt produktionschefen skapar Alfdex kundvärde genom att hjälpa kunderna att uppfylla lagstiftningen vad gäller utsläpp av vevhusgaser. Vidare menar den miljöansvarige att Alfdex även skapar kundvärde genom att uppfylla branschens miljökrav på det material som de använder i sin produkt. För att kunderna ska kunna kontrollera att Alfdex uppfyller dessa krav används ett webbaserat system, IMDS (International Material Data System), där Alfdex rapporterar in allt ingående material. Alfdex begär i sin tur att deras leverantörer rapporterar in allt material och på så sätt kan kunderna se exakt vilket material som har använts i deras produkt.

Lokalt skapar Alfdex samhällsvärde genom att erbjuda sysselsättning i en stad där arbetslösheten är ett problem. Företaget har även ett samarbete med kommunen som innebär att de ger arbetslösa ungdomar möjlighet till praktik. (Produktionsledare, Alfdex) Att Alfdex bidrar till högre sysselsättning leder till att de anställda betalar skatt och att företaget betalar sociala avgifter, vilket stärker samhällstrukturen enligt den administrativa chefen.

Produktionschefen menar att Alfdex verksamhet även leder till att sysselsättningen ökar externt hos företagets leverantörer. Övriga initiativ som bidrar till samhällsvärde är att företaget sponsrar ungdomsverksamheten i en fotbollsklubb och att de är silversponsor till Naturskyddsföreningen. Det finns dessutom planer på ytterligare sponsring eftersom det ger en konkurrensfördel vid rekrytering av personal och samtidigt gör att företaget syns.

(Administrativ chef, Alfdex)

Produktionschefen anser vidare att Alfdex erfar en positiv inverkan från omgivande industrier där företrädare träffas och lär av varandra. De företag som befinner sig i samma lokaler har exempelvis använt sig av gemensam benchmarking där de undersökt modeller för att utveckla produkter. När det gäller miljö har Alfdex (under tiden de var en del av Haldex) varit en del av projektet GPS (Green Production System) tillsammans med flera andra företag. Detta samarbete innebar att representanter träffades och diskuterade möjliga miljönyckeltal och hur företagets produktion kunde göras mer miljövänlig. Det förekommer även samarbeten med kunder som granskar hur de arbetar med miljöfrågor och ger tips på hur de har löst olika problem.

**Tabell 4.2** Sammanfattning CSR

	Sammanfattning CSR
<b>Drivkraft för miljövnlighet</b>	Möjligheten att tjäna pengar är den främsta drivkraften för miljövnlighet. Ytterligare drivkrafter är kundkrav och marknadsföring av miljövnlighet.
<b>Produktens/produktionens miljöpåverkan</b>	Separatören har störst miljöpåverkan när den sitter på lastbilen. Vid tillverkningen sker den största påverkan vid framtagning av aluminium hos leverantörerna.
<b>Värdeskapande för samhället</b>	Alfdex har en produkt som bidrar till mindre utsläpp för fordonsindustrin. De sponsrar olika organisationer och bidrar till ökad sysselsättning.

## 4.4 Strategi

### 4.4.1 Alfdex huvudstrategi

Det finns olika uppfattningar om den huvudsakliga strategin på Alfdex. Den administrativa chefen anser att huvudstrategin är att långsiktigt växa och bibehålla samma lönsamhet, öka omsättningen, bredda produktens användningsområden och utveckla marknaden. Enligt produktionschefen är Alfdex huvudsakliga strategi att ligga i framkant med teknologin och att ständigt bevaka och ha kontakt med sina kunder. Vidare menar produktionsledaren att den övergripande strategin är ”att vara den ledande leverantören av vevhusgasventilationer” (2013-03-27). Samtliga respondenter anser att miljömål ingår i den huvudsakliga strategin. Enligt den administrativa chefen är miljömål en del av huvudstrategin då de ständigt jobbar med LCA för att produkten ska förbruka så lite energi som möjligt genom hela processen (tillverkning, användning och återvinning). Han betonar detta genom uttalandet: ”Det är ju ingen vits att vi har en bra produkt som är bra för miljön men att den fördärvar så pass mycket i miljön när man tillverkar eller återvinner den” (2013-04-03). Då Alfdex strävar efter att vara det mest miljövnliga alternativet anser produktionschefen att miljömål ingår i huvudstrategin. Han betonar att detta inte endast innebär att ha en miljövnlig produkt, utan att även ta hänsyn till miljön när de producerar själva produkten. Produktionsledaren menar att miljömål ingår i huvudstrategin då allt material som köps in väljs med hänsyn till miljön. Hon menar även att miljökomensationer är andra miljömål som finns med i strategin.

Strategin på Alfdex finns endast tillgänglig i skriftligt format för ledningsgruppen och inte för övriga anställda. Anledningen till detta är att de inte vill riskera att den kopieras eller sprids till fel människor. Strategin och strategiarbetet kommuniceras därför muntligt. Samtliga

respondenter är överens om att flertalet anställda känner till strategin på Alfdex, då strategiarbetet kommuniceras årligen på informationsmöten och då funktionscheferna informerar sin personal om delmålen i ledningsgruppens strategiarbete. Däremot menar produktionsledaren att även om majoriteten av de anställda känner till strategin hade de inte kunnat förklara den då den inte är uttalad.

#### **4.4.2 Strategier på lägre nivå i företaget**

Den administrativa chefen på Alfdex anser att huvudstrategin i ekonomiavdelningen är densamma som för hela verksamheten. Strategin i produktionsavdelningen är, enligt produktionschefen, att välja miljövänligare utrustning när de investerar. Däremot menar produktionsledaren att strategin i produktionsavdelningen är att ha en god effektivitet, hög kvalitet och vara så kostnadseffektiv som möjligt. Kostnadsrationaliseringar är även något som kännetecknar teknikavdelningens strategi. Då Alfdex har som mål att försöka minska antalet provningar och reklamationer är miljö en del i denna strategi. (Miljöansvarig, Alfdex)

Produktionschefen menar att miljömål ingår i huvudstrategin i hans avdelning, då det finns delmål som säger att ”vi ska vara det bästa miljövänliga alternativet” (2013-03-27). Detta gäller även när de förädlar och tillverkar själva produkten. Vidare är miljömålen på Alfdex tydliga och direkt knutna till verksamheten och ingår därför i strategin i produktionsavdelningen. Produktionsledaren säger att Alfdex inte är någon miljöbov, men att miljömål ändå ingår i produktionsavdelningens strategi då de tar hänsyn till hur mycket aluminium som skrotas. Slutligen förklarar den administrativa chefen att inga miljömål är nedbrutna i delmål för ekonomiavdelningen. Däremot menar han att hans avdelning indirekt jobbar med att stötta andra funktioner till att vara miljövänliga genom att hjälpa till med mätningar och uppföljningar.

#### **4.4.3 Företagets positionerings- och miljöstrategi**

Enligt den administrativa chefen särskiljer sig Alfdex från sina konkurrenter genom att ha en unik produkt. Han menar att de positionerar sig på ett annorlunda sätt än sina konkurrenter som erbjuder filterlösningar som är billigare sett till engångskostnaden, men som har kortare livslängd än separatorn. Vidare anser han att miljömål är en del av positioneringsstrategin eftersom Alfdex separator är mer miljövänlig än filterlösningarna. Företaget marknadsför sig som miljövänligt genom att lyfta fram separatorn som en miljövänlig produkt, men även genom att kommunicera att de uppfyller aktuella lagkrav. Slutligen menar den administrativa chefen att företag inom lastbilsindustrin bör se till att de använder Alfdex produkt när de ska

sälja sin slutprodukt ”för att verkligen se till att få den så miljömässigt bra som möjligt” (2013-04-03).

När det gäller strategi för miljöarbete förklarar Alfdex miljöansvarige att miljöstrategin är att utifrån en verksamhetsplan uppfylla ISO-krav och övriga miljökrav. Miljöstrategin fokuserar främst på produkten genom exempelvis materialval, LCA och dess miljöpåverkan när den sitter på lastbilen. Denna miljöstrategi kommuniceras bland annat på informationsmöten en gång i kvartalet.

**Tabell 4.3** Sammanfattning strategi

	Sammanfattning strategi
<b>Alfdex huvudstrategi</b>	Huvudstrategin är att långsiktigt växa, öka omsättningen, bredda produktens användningsområde och ha kontakt med kunder. Miljömål ingår i strategin och den kommuniceras muntligt.
<b>Strategier på lägre nivå</b>	Att välja miljövänligare utrustning, ha god effektivitet och hög kvalitet samt att kostnadsrationalisera är strategier i olika avdelningar. Miljömål ingår i strategierna.
<b>Positionerings- och miljöstrategi</b>	Alfdex har en unik produkt och marknadsför sig som miljövänliga. Miljöstrategin fokuserar på produkten.

## 4.5 Ekonomistyrning

### 4.5.1 Hur verksamheten styrs

Alfdex använder sig av olika verktyg för att styra verksamheten, där de vanligaste är budgetar, prognoser och nyckeltal. Av dessa verktyg jobbar de främst med nyckeltal för att på ett tydligare sätt kunna kommunicera resultat internt. Den administrativa chefen menar att nyckeltal gör det enklare att jobba med diagram som tydligt illustrerar exempelvis tillverkningsminuter eller leveranssäkerhet. Vidare förklarar han att Alfdex har en ganska formell styrning. En anledning till detta är att flera av de anställda kom direkt från Haldex, vilket har lett till att Alfdex använder en del av Haldex rutiner, strukturer och arbetssätt. Alfdex styrning påverkas även av Concentric och Alfa Laval som använder en formell och uppstyrd styrning. Trots detta menar den administrativa chefen genom sitt uttalande ”har en individ en idé så går han till sin närmaste chef” att Alfdex har korta beslutsvägar (2013-02-14). Slutligen förklarar han att större frågor hanteras av ledningsgruppen och att frågor som är av större ekonomisk påverkan beslutas av styrelsen. (Administrativ chef, Alfdex)

Eftersom Alfdex lägger stor vikt på konkreta nyckeltal är det formella styrmedlet dominerande. Alfdex organisationsstruktur är inte särskilt styrande, utan har istället som syfte att stödja nyckeltalen. Alfdex organisation är funktionsindelad, men de har även något som de kallar "cross-function" där personal från olika avdelningar jobbar ihop och ansvarar för en del processer. (Administrativ chef, Alfdex)

Genom en funktionsindelad organisation kan chefer som ansvarar för olika funktionsavdelningar på olika sätt påverka de anställda att uppfylla företagets mål. Som chef påverkar Robert Rönn sina anställda att uppfylla företagets mål genom att informera om vilka mål företaget har (Administrativ chef, Alfdex). Enligt produktionschefen är budgeten ett verktyg som används för att styra verksamheten och påverka de anställda. Han menar att den är viktig då den baseras på strategin och verksamhetsplanerna för företaget. Nyckeltal som gäller för hela företaget är ett annat verktyg som används för att styra verksamheten. De bestäms av ledningsgruppen och är kundrelaterade mål. (Produktionschef, Alfdex) För att uppfylla målen i företaget påverkas produktionsledaren av sin chef att fokusera på effektivitet, vilket hon uttrycker så här: "det handlar indirekt eller direkt om pengar, att så få människor gör så många separatorer som möjligt" (2013-03-27). För att följa upp produktionens effektivitet har de planeringsmöten en gång i veckan med personal från olika avdelningar. Om de inte når upp till sina mål får de anställda i produktionen jobba övertid om så krävs för att uppnå dessa mål. (Produktionsledare, Alfdex)

#### **4.5.2 Nyckeltal på Alfdex**

Det är oftast ledningsgruppen som bestämmer vilka nyckeltal som ska användas för hela verksamheten. Vanligtvis är dessa nyckeltal kundrelaterade mål. (Produktionschef, Alfdex) Funktionsansvariga kan därefter bryta ner nyckeltalen så att de anpassas till deras avdelning. De kan även lägga till nyckeltal som enbart är relevanta för deras avdelning och inte för hela verksamheten. (Administrativ chef, Alfdex) De nyckeltal som främst används i ekonomiavdelningen är omsättning och lönsamhet (Administrativ chef, Alfdex). I produktionsavdelningen används skrotkostnad, 0-km, leveranssäkerhet, tid/enhet, lagerdagar och kundreklamationer (Produktionsledare, Alfdex). Nedan ges definitioner av de olika nyckeltal som finns uppsatta på en anslagstavla i Alfdex produktionslokal.

**Skrotkostnad:** "Skrotkostnaden är beräknad på de detaljer som skrotas ut i produktionen pga monteringsfel eller processfel ställt mot antal producerade enheter"

**0-km:** ”Kundreklamation där felet upptäckts i kundens process. Antalet reklamationer redovisas som PPM, parts per million, dvs antalet fel per miljonen sålda separatorer.”

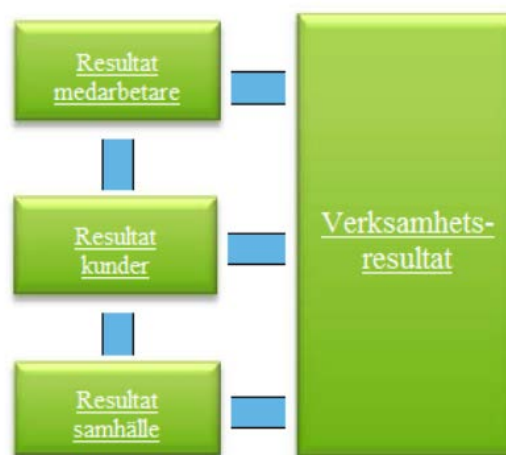
**Leveranssäkerhet:** ”Antalet leveranser som kommit i rätt antal och i rätt tid. Resultatet redovisas som en procent av det totala antalet leveranser under perioden. Mäts mot förhandlad leveranstid.”

**Tid/enhet:** ”Den totala cykeltiden inklusive förmontage och kringuppgifter.”

**Lagerdagar:** ”Värdet på separatorer och detaljer i lager omräknat i dagar.”

**Kundreklamation:** “Amount of fieldclaims total, rejected and accepted, based on claim date” (Internt dokument, Alfdex, 2013-03-27)

Nyckeltalen följs upp månadsvis inom ledningsgruppen, där respektive ansvarig informerar sin personal om resultatet. Om målen inte uppnås skapas en handlingsplan för att ta sig till målet. Upptäcker ledningsgruppen att målet är felsatt och ouppnåeligt kan målet revideras eller omdefinieras. (Administrativ chef, Alfdex) Enligt produktionsledaren läggs resultatet av nyckeltalen upp månadsvis på Alfdex webbaserade ledningssystem så att all personal kan följa upp företagets prestationer. Detta system heter EFQM (European Foundation for Quality Management) men kallas ofta för ”intranätet” av de anställda. EFQM integrerar system för kvalitet, miljö och arbetsmiljö vilket ger en större förståelse för hur kostnad, kvalitet och miljö samverkar. I systemet kan resultatet av företagets nyckeltal följas upp uppdelat i de fyra kategorierna kunder, medarbetare, verksamhet och samhälle (se figur 4.2). (Produktionschef, Alfdex)



**Figur 4.2** Resultatuppföljning EFQM (Internt dokument, Alfdex, 2013).

En del av nyckeltalen är även knutna till företagets bonusmål. Enligt Alfdex administrativa chef är bonusmålen utvalda mål som syftar till att göra produkten bättre och som ger en bonus till de anställda vid måluppfyllelse. Det finns något bonusmål för varje avdelning, men även om en avdelning uppfyller ett bonusmål ges alltid en generell bonus för alla anställda.

(Administrativ chef, Alfdex) Enligt Alfdex miljöansvarige har företaget sammanlagt 10-12 bonusmål från olika avdelningar. Exempel på nyckeltal som är bonusmål är kostnadsreduceringar och leveranssäkerhet. (Miljöansvarig, Alfdex)

### **4.5.3 Miljöledningssystem**

Alfdex är idag certifierade användare av miljöledningssystemet ISO 14001. Produktionschefen förklarar att miljöledning började diskuteras i mitten av 90-talet. Eftersom Alfdex till en början var en del av Haldex använde de sig av deras miljöcertifiering fram till 2011, då de blev ett eget bolag och fick ansöka om en egen ISO 14001-certifiering. Användningen av miljöledningssystemet ISO 14001 är drivet av kundkrav då flera av Alfdex kunder kräver att deras leverantörer använder det. Till en början sålde produkten sig själv, men i takt med att kundkraven ökat har certifieringen underlättat vid nya affärer. Därför hade Alfdex riskerat att bli nedgraderade som leverantörer om de inte varit certifierade. På samma sätt kräver Alfdex att deras leverantörer använder ISO 14001 eller något liknande miljöledningssystem (Miljöansvarig, Alfdex). Däremot har Alfdex inga direkta miljöavtal med varken sina kunder eller sina leverantörer (Administrativ chef, Alfdex).

Miljöledningssystemet är en del av Alfdex webbaserade ledningssystem EFQM som är uppdelat i olika funktioner, där miljö ingår i funktionen samhälle (Produktionschef, Alfdex). Under denna funktion kan alla i företaget se vilka krav som ställs utifrån ISO 14001, hur de ska göra för att uppfylla kraven och hur de ligger till just nu. (Miljöansvarig, Alfdex) För att uppnå ISO 14001-certifiering kräver ISO att Alfdex planerar miljöarbetet utefter vad som är viktigt i deras verksamhet (Produktionschef, Alfdex). Det innebär bland annat att sätta upp miljömål för att ständigt förbättra sin verksamhet. Vilka miljömål de ska ha bestämmer de själva eftersom det är de som bäst känner till sin verksamhet och vet var miljöpåverkan är störst. (Miljöansvarig, Alfdex) De uppsatta miljömålen baseras enligt produktionsledaren på egna ambitioner och är inte resultatet av lagkrav. I och med att Alfdex inte producerar produkten utan endast sätter ihop delar till en helhet finns det inte så många lagar som är aktuella för dem, vilket bekräftas av den administrativa chefen. Alfdex miljöledningssystem revideras årligen av LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance) som är den organisation som



utfärdar certifieringarna. De granskar hur miljöledningssystemet implementerats och om Alfdex uppfyller sina miljömål. Vidare förekommer det också att kunder kontrollerar om miljömålen uppfylls. Internt revideras miljömålen genom uppföljning på månadsmöten, vilket också är ett krav från ISO. (Miljöansvarig, Alfdex)

#### **4.5.4 Miljönyckeltal på Alfdex**

Under den första intervjun förklarade den administrativa chefen att Alfdex miljömål endast består av ambitioner. Resterande intervjuer gav dock information om att Alfdex även har en del miljömål som mäts och följs upp, det vill säga miljönyckeltal. Enligt den miljöansvarige har Alfdex tre övergripande miljönyckeltal som gäller skrotning av aluminium, mässing och farligt avfall. För vart och ett av de tre materialen mäter Alfdex hur många kilon de skickar iväg till skrotning. Varje nyckeltal innebär ett mål för hur lite som ska skrotas under året och resultatet jämförs med föregående års resultat. Utöver dessa miljönyckeltal nämner produktionsledaren att företaget även mäter hur mycket blandskrot, wellpapp, plast och papper som slängs och att de försöker återvinna så mycket som möjligt. Hon är dock osäker på om mätningarna av dessa material kan kallas nyckeltal då de inte formulerat något specifikt mål utöver att minska skrotningen. Specifika mål har Alfdex endast formulerat för de material som de skrotar mest och som därigenom får störst miljöpåverkan. Det miljönyckeltal som är viktigast är aluminium, som är den råvara de köper in och skrotar mest.

Enligt den administrativa chefen är inga miljönyckeltal bonusmål. Det enda bonusmålet som kan kopplas till miljö är målet om mindre elförbrukning i labbet. Något liknande mål finns inte i produktionen då de inte kan mäta sin egen elförbrukning (Miljöansvarig, Alfdex). Ett annat sätt att få bonus genom miljöförbättring är om någon anställd kommer med ett förbättringsförslag som leder till ett positivt resultat. En sådan förbättring kan exempelvis leda till minskat antal reklamationer, vilket i sin tur leder till kostnadsreduceringar såväl som mindre miljöpåverkan. Här menar den administrativa chefen att kvalité, miljö och ekonomi hänger ihop: "Om vi kan undvika att få hit material som är dåligt sparar vi både tid, pengar och miljö" (2013-04-03). Därför jobbar Alfdex nära sina leverantörer för att få bra kvalité så tidigt som möjligt och för att påverka dem att endast producera felfria delar, så att kassationer kan undvikas. Ett exempel på detta är de läckagetest som genomförs hos Alfdex leverantörer (Miljöansvarig, Alfdex). Att miljö och ekonomi ofta går ihop bekräftas av Alfdex miljöansvarige. Trots att företaget säljer sin aluminumskrot är det, enligt honom, inte lönsamt

då materialet kostar mer att köpa in. Därför ser de en vinst i att ha material som ger så lite avfall som möjligt.

Vidare berättar Alfdex miljöansvarige att företaget inte följer någon särskild standard för miljönyckeltal och att de inte heller har någon särskild uppdelning av dem. Miljönyckeltalen bildas av miljögruppen som ger förslag på olika nyckeltal. Dessa förslag diskuteras sedan i ledningsgruppen som bestämmer vilka nyckeltal företaget ska använda. För att företaget inte ska förlora sin ISO-certifiering måste dessa miljönyckeltal följas upp kontinuerligt. När det gäller farligt avfall är det dessutom lagstadgat att dessa utsläpp måste mätas och följas upp. (Miljöansvarig, Alfdex) Precis som övriga nyckeltal följs miljönyckeltalen upp och kontrolleras månadsvis av miljögruppen. Resultatet läggs upp på det webbaserade ledningssystemet (EFQM) där miljönyckeltalen kan följas upp av de anställda. Miljögruppen rapporterar även resultatet av miljönyckeltalen en gång per kvartal till ledningsgruppen. Ledningsgruppen diskuterar därefter resultaten och presenterar ett miljöbokslut som är ett dokument som listar miljönyckeltalen och deras resultat. Om resultatet för något av miljönyckeltalen inte når upp till de uppsatta målen hamnar det under prioriterade punkter, vilket innebär att ledningsgruppen undersöker vad orsaken till den ouppnådda målpuppfyllelsen är. (Produktionschef, Alfdex)

Produktionsledaren berättar att företaget inte aktivt försöker få de anställda i produktionen att bli medvetna om miljönyckeltalen. Anledningen till detta är att den största miljöpåverkan sker utanför företagets lokaler och därför inte kan påverkas av de anställda. Dock informeras det ibland om miljönyckeltalen på stormöten för alla anställda, men personal från produktionen är sällan närvarande vid dessa möten. Dessutom använder de sig av sopsortering i produktionen, vilket produktionsledaren hoppas ger de anställda ett större miljöfokus. Vidare menar hon att produktionen inte hämmas av de miljömål företaget har. Miljömålen ger snarare fördelar till produktionen då de fokuserar på högre kvalitet på materialet, vilket i sin tur ger en effektivare produktion. Produktionschefen är inne på samma linje men medger samtidigt att om företaget bestämmer sig för att ha ett elförbrukningsmål skulle det kunna hämma produktiviteten. Grön el är en möjlig lösning, men det kan också bli en investering som görs för att stilla samvetet och som kan få motsatt effekt: "Köp grön el så är det okej att förbruka mycket" (2013-03-27). Han anser att det istället är bättre att minska elförbrukningen och antalet kassationer av produkter som blir fel. Slutligen medger produktionsledaren att ökad produktion kan leda till att miljönyckeltalen överskrids då de mäts i antal kilo: "Skulle vi få in jättemycket fler kundordrar spräcker vi ju miljömålen" (2013-03-27).

**Tabell 4.4** Sammanfattning ekonomistyrning

	<b>Sammanfattning ekonomistyrning</b>
<b>Hur Alfdex verksamhet styrs</b>	Alfdex har en formell styrning och använder budgetar, prognoser och nyckeltal som styrmedel. Genom att informera om företagets mål, uppföljning av budgetar och nyckeltal samt fokus på effektivitet bidrar chefer till måluppfyllelse.
<b>Nyckeltal</b>	Alfdex nyckeltal är omsättning, lönsamhet, 0-km, leveranssäkerhet, tid/enhet, lagerdagar och kundreklamationer. Dessa följs upp månadsvis genom EFQM. En del nyckeltal är även bonusmål.
<b>Miljöledningssystem</b>	Alfdex använder miljöledningssystemet ISO 14001 som är integrerat i intranätet EFQM. Kundkrav är den största anledningen till användandet av ISO 14001.
<b>Miljönyckeltal</b>	Skrotningsmålen för aluminium, mässing och farligt avfall är de miljönyckeltal Alfdex använder. Dessa följs upp månadsvis av miljögruppen och kvartalsvis av ledningsgruppen.



## 5. Analys

---

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen. Kapitlet består av samma kapitelindelning som teori- och empirikapitlet, vilket innebär att analysen av fallföretagets verksamhet kommer att ske utifrån de tre områdena CSR, strategi och ekonomistyrning. Analysen ligger till grund för resultatdiskussion och slutsats.*

---

### 5.1 CSR

#### 5.1.1 Olika dimensioner av socialt ansvar

Carrolls (1991) beskrivning av de fyra nivåerna av socialt företagsansvar används ofta för att analysera vilken ansvarsnivå ett företag uppnår. Alfdex ger gärna en bild av att de uppfyller samtliga ansvarsnivåer. Det ekonomiska ansvaret är grunden för de övriga typerna av företagsansvar, då det gör det möjligt för företag att bedriva sin verksamhet. Att Alfdex uppfyller det ekonomiska ansvaret är tydligt då deras verksamhet varit vinstdrivande sedan företaget bildades. Det legala ansvaret innebär att följa de lagar som samhället beslutat om, vilket är avgörande för att ge verksamheten legitimitet i samhället. Att bryta mot de lagkrav som ställs på ett företags verksamhet skulle vara kontroversiellt, särskilt för ett miljöprofilerande företag som Alfdex. Dock har vi varken genom artiklar i media, de intervjuer vi genomfört eller våra observationer på företaget sett några tendenser på att Alfdex brutit mot något av de lagkrav som ställs på verksamheten. Att Alfdex uppfyller de två första nivåerna av företagsansvar är inte särskilt förvånande då dessa nivåer sedan länge har ansetts obligatoriska för företag enligt Carroll. Det etiska ansvaret som går ett steg längre och omfattar aktiviteter som inte är lagstadgade har däremot ansetts mer frivilligt. Alfdex har miljömål som sträcker sig längre än lagkraven inom vissa områden, exempelvis skrotmålen för aluminium och mässing. Detta ger en tydlig indikation på att de uppfyller någon form av etiskt ansvar. Enligt Alfdex miljöansvarige ligger det dock inte i företagets intresse att få lagstiftningen utökad till att omfatta dessa miljömål. Miljömålen verkar inte heller vara något frivilligt initiativ, utan snarare en konsekvens av att Alfdex kunder kräver att de använder ISO 14001 som i sin tur kräver att Alfdex formulerar miljömål för sin verksamhet. Att det etiska ansvaret är något som intressenter och samhällsmedborgare allt oftare förväntar sig av företag och därför mer sällan anses frivilligt för företag är också något Carroll konstaterar.

Ett annat exempel på etiskt ansvarstagande är de livscykelanalyser (LCA) som Alfdex genomför för att undersöka separatorns miljöpåverkan från framtagning av råvaror till färdig

produkt. Enligt den administrative chefen på Alfdex finns det inga lagkrav på att genomföra en sådan undersökning. Det är snarare ett eget initiativ från företaget för att ständigt förbättra produkten och göra den så miljövänlig som möjligt. Stora delar av tillverkningen av separatoren sker dock utanför Alfdex verksamhet. Samtliga respondenter var tydliga med att påpeka att de processer som genomförs på Alfdex har relativt låg miljöpåverkan sett till hela tillverkningsprocessen. Den största miljöpåverkan i tillverkningsprocessen sker istället vid framtagning av råvaror och vid transporter. Därför är det anmärkningsvärt att de låter utomstående aktörer sköta kontrollen av leverantörerna och samordningen av leveranser. Det kan framstå som att Alfdex försöker undvika ansvaret för de här processerna genom att påstå att de är en liten aktör i sammanhanget och inte kan påverka dessa processer nämnvärt. Däremot ger vårt empiriska material indikationer på att Alfdex anstränger sig för att ta ett etiskt ansvar genom att försöka påverka sina leverantörer att arbeta mer etiskt och miljövänligt. De läckagetest som Alfdex kräver att leverantörerna utför är ett exempel på detta. Ett annat exempel är användningen av IMDS som gör att Alfdex och deras kunder kan kontrollera att materialet från leverantörerna uppfyller de miljökrav som branschen ställer på produkten. Dessutom kräver Alfdex att deras leverantörer använder sig av ISO 14001 eller något liknande miljöledningssystem. Detta är dock inget eget initiativ från Alfdex sida utan något som krävs av de företag som använder ISO 14001.

Användandet av ISO 14001 är ytterligare ett exempel på etiskt ansvarstagande eftersom det kräver att Alfdex jobbar kontinuerligt med att minska miljöpåverkan från företagets processer. Exempel på hur Alfdex arbetar för att minska sin miljöpåverkan är att de strävar efter att minska skrotningen i produktionen och användningen av emballage vid transporter samt att de använder lastbilsfrakt istället för flygfrakt. Utifrån det empiriska materialet framgår det dock tydligt att dessa val främst görs utifrån en kostnadsaspekt och inte ur miljöhänsyn. Alfdex använder dessutom eltruckar istället för dieseltruckar, vilket också indikerar ett etiskt ansvarstagande. Vidare erkänner flera av respondenterna att företaget i akuta situationer frångår sina långsiktiga miljömål gällande exempelvis val av transportmedel för att tillfredsställa sina kunder: "Som det är nu vinner kunden omedelbart. Där är ingen som hade accepterat att vänta. Vad är viktigast i det läget? Jo, det är ekonomin." (Produktionschef, Alfdex, 2013-03-27). För att gottgöra detta väljer företaget att miljökompensera för samtliga flygresor. Det kan dock ifrågasättas hur etiskt ansvarstagande miljökompensering är då det är en reaktiv handling som i efterhand kompenserar för oetiskt handlande. Trots allt visar detta på att Alfdex tar någon typ av etiskt ansvar, då de hade kunnat välja att inte ha någon policy

för flygresor. Sammantaget leder ovanstående diskussioner till att vi bedömer att Alfdex uppfyller det etiska ansvaret.

Slutligen innebär filantropiskt ansvar att använda tid och resurser åt att främja välfärden (Carroll, 1991). Här framhåller Alfdex att de sponsrar ungdomsverksamheten i en fotbollsklubb och att de är silversponsor till Naturskyddsföreningen. De lyfter även fram praktikprogrammet som genomförs i samarbete med Landskrona kommun och som ger ungdomar arbetslivserfarenhet. Förutom att dessa handlingar främjar välfärden ger de värde tillbaka till Alfdex. Praktikarbetet innebär inte några lönekostnader för Alfdex som därigenom får gratis arbetskraft. Även om en del resurser läggs på praktikanterna hade mer resurser behövt läggas på en anställd som skulle ersätta praktikantens arbetsuppgifter. Sponsringen ger Alfdex möjlighet att synas i olika sammanhang och skulle kunna ses som marknadsföring. Vi tror snarare att sponsringen är ett resultat av att någon anställd på företaget är engagerad i fotbollsklubben då vi inte ser att denna sponsring ger Alfdex några marknadsföringsfördelar. Huruvida dessa handlingar huvudsakligen utförs för att främja välfärden går därmed att ifrågasätta. Därför är vår bedömning att Alfdex inte gör tillräckliga välfärdsfrämjande insatser för att anses uppfylla det filantropiska ansvaret.

### **5.1.2 Tillämpning av socialt ansvar**

Alfdex miljöansvarige förklarar varför företaget finns till genom uttrycket: "Vår verksamhet är en följd av de normer och lagar som finns. Hade inte utsläppskraven funnits hade inte vi funnits" (2013-03-27). Matten och Moon (2008) använder begreppen implicit och explicit CSR för att beskriva hur CSR traditionellt har tillämpats. Utifrån citatet ovan verkar Alfdex tillämpning av socialt ansvar främst ske genom implicit CSR, då det sociala ansvaret uppstår som en reaktion till den institutionella miljö företaget befinner sig. Förutom att följa den lagstiftning som berör deras egen verksamhet försöker Alfdex uppfylla de miljökrav som branschen ställer på det material som används i separatorn. Således vill företaget ge en bild av att det är uppfyllandet av lagstiftning, branschnormer och egna miljömål som är drivkraften för miljövänlighet på Alfdex.

Vår empiriska studie ger oss även indikationer på att Alfdex miljöansvar tillämpas genom marknadsföring. Därför tillämpar Alfdex sitt sociala ansvar också genom explicit CSR, vilket kännetecknas av att tydligt kommunicera ett frivilligt ansvarstagande (Matten & Moon, 2008). Exempelvis visar de tydligt på sin hemsida att de är ISO 14001-certifierade och silversponsor till Naturskyddsföreningen. På hemsidan har de även ett antal punkter som beskriver hur de

ska bli det mest miljövänliga alternativet. Dessutom har företaget en grön logotyp, vilket vi anser vara en tydlig indikation på att de vill profilera sig som miljövänliga. Alfdex miljöansvarige medger att möjligheten att marknadsföra företaget som miljövänligt är en drivkraft för miljövänlighet, men att det inte är huvudmotivationen. Att marknadsföra sitt sociala ansvar behöver inte vara negativt, men ett alltför stort fokus på explicit CSR kan leda till att företag inte agerar i samma utsträckning som de säger att de gör (Matten & Moon, 2008). Om det skulle visa sig att Alfdex inte är så miljövänliga som de utger sig för att vara skulle de sannolikt råka ut för påtryckningar från intressenter. Vår empiriska undersökning visar dock att Alfdex gör vad deras intressenter förväntar sig av dem och därmed följer den strategi Carroll (1979) kallar *accomodation*. Alfdex vill även ge bilden av att de försöka leva upp till framtida förväntningar genom att göra mer än branschnormer och förväntningar, vilket karakteriserar strategin *pro-action*. Ett exempel på detta är skrotningsmålen som är miljömål som sträcker sig längre än lagkraven. Dessa miljömål är dock ett resultat av de krav ISO ställer på företaget. Drivkraften till miljövänlighet är därför att leva upp till lagstiftningen och att kunna marknadsföra sig som miljövänliga, snarare än att leva upp till framtida förväntningar.

### 5.1.3 Shared value

Porter och Kramers (2006; 2011) nya synsätt på hur företag bör göra för att fullgöra och tillämpa sitt sociala ansvar innebär att skapa värde för företaget samtidigt som för samhället. Enligt Porter och Kramer (2011) finns det tre sätt att skapa ett sådant *shared value*; ny förståelse av produkter och marknader, omdefiniera produktivitet i värdekedjan och möjliggöra lokal klusterutveckling. Alfdex har hittat ett tydligt samhällsproblem, nämligen att dieselmotorer släpper ut onödigt mycket vevhusgaser i miljön. Att bidra till att mindre avgaser släpps ut i miljön är ett exempel på värdeskapande för samhället. Det är också ett exempel på en ny förståelse av produkter och marknader. Alfdex såg en potential för en ny marknad genom att erbjuda en produkt som minskar vevhusgasutsläppen i fordonsindustrin. Medvetenheten om den kommande lagstiftningen gällande vevhusgasutsläpp gav dem indikationer på att det skulle finnas en tillräckligt stor marknad för att få verksamheten att bli lönsam. Samtliga respondenter menar att produktens positiva bidrag till miljön är det som ger störst värdeskapande för samhället.

Genom vår empiriska studie ser vi även klara tendenser på att Alfdex har förstått värdet av att omdefiniera produktivitet. Företaget har insett att det i produktionen ofta finns en tydlig



koppling mellan ekonomi och miljövänlighet på längre sikt och att ett kortsiktigt fokus på vinstmaximering inte är hållbart. Den administrativa chefen uttrycker det så här: "Om vi kan undvika att få hit material som är dåligt sparar vi både tid, pengar och miljö" (2013-04-03). Även om material med högre kvalitet kan vara dyrare i inköpspris leder det till färre kassationer vilket minskar såväl kostnaderna som den negativa miljöpåverkan. Andra exempel på hur Alfdex arbetar för att samtidigt minska miljöpåverkan och kostnader är valet av transportsätt, funderingarna på minskat emballage och strävan efter minskad elförbrukning.

När det gäller möjliggörande av lokal klusterutveckling har vi observerat att Alfdex kontor och produktionslokaler ligger vägg i vägg med Haldex och BorgWarner i "lastbilsklustret" i Landskrona. Trots att inget formellt samarbete förekommer finns det fördelar med företagets lokalisering. Det förekommer exempelvis informella samarbeten där representanter för företagen träffas och utbyter erfarenheter. Dessutom observerade vi att de tre företagen har en gemensam matsal, vilket gör att även anställda på lägre nivå i företagen möts och ges möjlighet att utbyta erfarenheter. Om dessa samarbeten skapar värde för samhället är svårt att avgöra, men Porter och Kramer (2011) menar att när företag hjälper varandra till framgång kan detta leda till multiplikatoreffekter. Det betyder att framgångsrika företag skapar nya arbetstillfällen och även möjligheter för nya företag att växa fram. På så sätt kan kopplingen mellan företagets och samhällets framgångar återskapas.

Det framgår tydligt att Alfdex har hittat flera sätt att skapa ekonomiskt värde för sig själva genom att samtidigt skapa värde för samhället. Miljöfokus innebär att de försöker minska den normala verksamhetens negativa påverkan på samhället och dessutom ge en positiv påverkan på samhället genom sin produkt, vilket Porter och Kramer (2006) benämner *responsive CSR*. *Shared value* handlar dock om att utöka det totala värdet vilket innebär att samhället bör ge något utöver ekonomiskt värde tillbaka för att Alfdex ska uppnå *shared value*. Detta är något som karakteriserar *strategic CSR*. (Porter & Kramer, 2006)

Miljökompensationen som Alfdex använder sig av är ett exempel på en aktivitet som inte skapar *shared value*. Den ger inget extra värde utan försöker endast kompensera för den negativa miljöpåverkan verksamheten medför. Produktionschefen medger också att det inte är någon långsiktig lösning utan snarare något som används för att "dämpa samvetet". För att skapa ett utökat värde behöver företagets investeringar leda till minskade sociala begränsningar av företagets konkurrenskraft (Porter & Kramer, 2006). Flera av respondenterna lyfter upp att Alfdex skapar värde för samhället genom att erbjuda sysselsättning i en stad där arbetslösheten är ett problem. I längden kan det leda till ett mer

välståndande samhällsstruktur där mer resurser kan läggas på exempelvis infrastruktur när arbetslösheten minskar. Den administrativa chefen tar det ett steg längre och menar att det innebär att företaget betalar skatt och sociala avgifter vilket leder till en förbättrad samhällsstruktur. Detta anser vi dock inte vara något som gör Alfdex unika då alla företag måste betala skatt. Ungdomspraktiken som Alfdex erbjuder kan däremot ge förbättrade sociala förhållanden då den ger bra relationer till kommunen, en relation som kan ge framtida fördelar. Slutligen innebär Alfdex miljöprofil en konkurrensfördel vid rekrytering av nya medarbetare, vilka ofta anses vara ett företags viktigaste resurs. Det här är olika exempel på värdeskapande för samhället som tillsammans stärker Alfdex konkurrenskraft. Dock ser vi inte tillräckliga indikationer på att företagets investeringar i samhällsvärde ger minskade sociala begränsningar av konkurrenskraften för att säga att Alfdex uppnått ett fullständigt *shared value*. Fastän de inte uppnått ett *shared value* fullt ut har de hittat en möjlighet att uppnå ekonomiska vinster genom miljövänlighet. Utifrån Orsatos (2009) modell "The scope of corporate environmentalism" bedömer vi därför att Alfdex affärsmodell är inom den konformerande zonen. Det innebär att de uppnått vad Orsato kallar en *win-win* situation mellan företag och samhälle, en hållbar affärsmodell som ger ekonomisk vinst.

## 5.2 Strategi

### 5.2.1 Vad är Alfdex strategi?

Utifrån det empiriska materialet framgår det tydligt att det råder olika uppfattningar om Alfdex huvudstrategi. Däremot verkar kvalitet, produkt och kunder vara en gemensam nämnare för huvudstrategin. Produktionsledaren medger att även om majoriteten av de anställda känner till strategin hade de ändå inte kunnat förklara den då den inte är uttalad. Det beror möjligtvis på att strategin inte finns tillgänglig i skriftlig form utan endast kommuniceras muntligt någon gång per år för de anställda. Anledningen till detta är att Alfdex inte vill riskera att den kopieras eller sprids till fel människor. Då Alfdex är ensam på marknaden om att sälja separatorn i större skala och därför inte behöver oroa sig för om allmänheten känner till deras strategi, tror vi att det kan finnas fler anledningar till att de inte vill offentliggöra den. En anledning kan vara att de inte har en tydlig strategi. En annan kan vara att deras strategier inte är kopplade till miljön. Respondenterna förklarar att miljömål ingår i huvudstrategin, men först efter att vi frågat om det rakt ut och inte när vi ställde frågan om vad huvudstrategin på företaget är. Vi uppmärksammade att respondenterna här försökte beskriva olika miljöarbeten i företaget som inte direkt är en del av företagets strategi. Samma

iakttagelse gjorde vi när vi diskuterade strategierna för de olika avdelningarna. Därför är det tveksamt om miljömål verkligen är en del av företagets huvudstrategi såväl som strategierna för de olika avdelningarna.

### **5.2.2 Strategisk positionering**

En tydlig koppling kan göras till det empiriska materialet beträffande Porters (1980) positioneringsstrategier. Alfdex indikerar att de har valt att positionera sig annorlunda än sina konkurrenter genom att erbjuda en unik produkt. Därmed ligger Alfdex inom ramen för vad Porter benämner differentiering. Deras konkurrenter som erbjuder filterlösningar, vilket är en billigare produkt, konkurrerar istället med en lågkostnadsstrategi. Porters tredje positioneringsstrategi, fokusstrategin, syftar till att fokusera på en viss konsumentgrupp, geografisk marknad eller ett specifikt produktsegment och anpassa sin verksamhet genom antingen ett lågkostnads- eller differentieringsfokus. Alfdex har valt att inrikta sig mot lastbilsföretag, vilka är deras främsta konsumentgrupp, och även att avgränsa sin marknad till länder med lagkrav för rening av vevhusgasutsläpp. Dessutom har de ett specifikt produktsegment då separatorn är deras enda produkt. Således använder Alfdex fokusstrategin med differentieringsfokus som sin positioneringsstrategi. Detta styrks av Kolk (2000) som menar att företag med miljöprodukter eller produkter med specifika miljöegenskaper oftast använder sig av fokusstrategin. Kolk menar även att företag med differentieringsfokus kan öka kundernas mervärde genom att inkludera miljöaspekter i företaget. Vi kan i Alfdex fall se att de förutom att ha en miljöprodukt även har inkluderat miljöaspekter i företaget och på så sätt ökat kundernas mervärde. Ett exempel på detta är Alfdex ISO-certifiering som kräver att Alfdex integrerar miljöaspekter i sin verksamhet. Utifrån ovanstående diskussion framstår det som att Alfdex har en tydlig positioneringsstrategi för att erhålla konkurrensfördelar. Detta är i linje med Porter (1980) som menar att en tydlig strategi är nödvändig för att erhålla konkurrensfördelar.

### **5.2.3 Konkurrenskraftiga miljöstrategier**

En tydlig strategi är även viktig för att kunna erhålla konkurrensfördelar genom miljöinvesteringar (Orsato, 2009). Alfdex miljöinvesteringar och miljöarbete kan kopplas till de fyra miljöstrategierna i Orsatos (2009) modell "Competitive environmental strategies". Alfdex faller under Orsatos tredje strategi, *eco-branding*, då de genom att fokusera på differentiering av en miljövänlig produkt kan minska sin miljöpåverkan och på så sätt tillföra samhällsnytta och inte endast fördelar för konsumenter eller privata vinster för företag. Alfdex

fokuserar även till stor del på marknadsföring av sin miljövänliga produkt och av sitt miljöarbete. Alfdex vill genom sin marknadsföring visa allmänheten att de gör mer än vad som krävs enligt lag och på så sätt bli sedda som ledande inom miljöansvar. Ett exempel på ett miljöarbete som de marknadsför och som visar att de gör mer än vad som krävs enligt lag är deras ISO-certifiering. Dock är huvudsyftet med certifieringen att uppfylla kundernas krav. I det avseendet kan vi se att Alfdex använder Orsatos andra strategi, *beyond compliance leadership*. Alfdex har även andra miljöarbeten som istället fokuserar på kostnadsreduceringar, där de genom att optimera den totala användningen av resurser kunnat minska företagets kostnader. Detta har de gjort genom att framförallt minska aluminiumskrotningen, elförbrukningen och förbrukningen av wellpapp. På så sätt har Alfdex skapat en konkurrensfördel genom att öka produktiviteten och minska den negativa miljöpåverkan i samhället, vilket karaktäriserar Orsatos första strategi, *eco-efficiency*. Slutligen menar Orsato att företag i praktiken inte endast fokuserar på en strategi, utan att de oftast använder en kombination av dem. Utifrån vad vi beskrivit ovan verkar Alfdex följa tre av Orsatos fyra miljöstrategier, med störst fokus på den tredje strategin, *eco-brandning*. Detta då de i sin positioneringsstrategi använder ett differentieringsfokus för att skapa en konkurrensfördel och då deras miljövänliga produkt är det huvudsakliga konkurrensfokuset i miljöarbetet.

## **5.3 Ekonomistyrning**

### **5.3.1 Ekonomistyrning och styrsystem**

Alfdex chefer påverkar sina anställda på olika sätt för att uppnå företagets mål. De försöker styra verksamheten genom att dels kommunicera ut målen i företaget och dels genom att använda olika formella styrmedel. På så sätt kan de implementera organisationens strategier, vilket är i linje med Anthony och Govindarajans (2007) definition av ekonomistyrning: ”den process genom vilka chefer påverkar andra medlemmar i organisationen för att implementera organisationens strategier” (s.6). Vidare menar författarna att chefer utöver företagsmålen även har personliga mål som de vill uppnå, vilket kan leda till ett styrningsproblem. Utifrån det empiriska materialet kan vi se att Alfdex strävar efter att samtidigt uppfylla företagets och de anställdas mål genom att ha flera nyckeltal som bonusmål. På så sätt kan de anställda erhålla en bonus genom att uppnå målen för företagets nyckeltal. Detta visar att Alfdex försöker motverka det styrningsproblem som Anthony och Govindarajan beskriver.

Alfdex styrning kan kopplas till Simons (2000) uppdelning av styrsystem. Simons menar att värderingssystemet innebär att chefer styr verksamheten genom att förmedla visioner för att få anställda att sträva efter att uppnå företagets mål. Utifrån vår empiriska undersökning framgår det att värderingssystemet är en del av Alfdex styrning då ledningsgruppen på olika informationsmöten förmedlar företagets strategier till sina anställda. Däremot verkar inte detta styrsystem vara något Alfdex fokuserar på då företagets huvudstrategi endast kommuniceras någon gång per år. Dessutom förmedlas strategin endast muntligt och finns inte tillgänglig i skriftlig form. Det gränsskapande systemet, som handlar om att avgränsa sitt strategiska område, finns också med i Alfdex styrning då de har en tydlig marknadspositionering genom sitt differentieringsfokus. Genom uttalandet ”har en individ en idé så går han till sin närmaste chef” (Administrativ chef, Alfdex, 2013-02-14) framgår det att även det interaktiva styrsystemet ingår i Alfdex styrning. Dock är det Simons (2000) fjärde styrsystem, det diagnostiska styrsystemet, som är det främsta styrsystemet på Alfdex. Detta framgår tydligt då de viktigaste styrmedlen på Alfdex är budgetar, prognoser och nyckeltal. De används för att jämföra resultat med uppsatta mål och på så sätt bevaka företagets prestation, vilket karakteriserar det diagnostiska styrsystemet (Simons, 2000).

De styrmedel som främst används på Alfdex karakteriserar även till stor del det Ax et al. (2009) benämner formella styrmedel. Alfdex har en formell styrning där nyckeltal är det viktigaste styrmedlet. Vidare fokuserar de inte på att styra verksamheten genom sin organisationsstruktur, vilket är en annan kategori i den uppdelning av styrsystem som Ax et al. gör. Respondenterna ger inte heller bilden av att företagskultur är ett viktigt styrmedel på Alfdex då ingen av dem nämnde att det var något verktyg som påverkade styrningen på företaget. Detta överensstämmer med Ax et al. som menar att företagskultur används mer i företag som har en mindre formaliserade styrning. Däremot kunde vi genom våra besök och observationer på Alfdex uppmärksamma att företagskultur är en del av företagets styrning. Vi uppmärksammade bland annat att de genom att ha en grön logotyp och gröna gardiner har ett grönt tema. Detta är ett sätt att påminna de anställda om att tänka grönt, vilket i sin tur är ett sätt att styra genom företagskultur. Ytterligare något som vi uppmärksammade var att plats och utseende på företagets kontor var densamma för chefer som för icke-chefer. Vi upplevde inte heller någon skillnad på kommunikationen mellan chef och anställd eller mellan anställd och anställd. Det indikerar att Alfdex trots allt inte har en alltför formell styrning. Ytterligare en indikation på att Alfdex inte har en hård formell styrning är att det inte förekommer några påföljder vid icke uppnådda resultat trots att nyckeltalen är deras främsta styrverktyg.

### 5.3.2 Prestationsmätning

Eftersom Alfdex nyckeltal är kundrelaterade mål och de funktionsansvariga kan bryta ner nyckeltalen så att de anpassas till respektive avdelning stämmer Alfdex styrning bra överens med den beskrivning av prestationsmätning som Ax et al. ger. De menar att huvudmålen ofta bryts ner till delmål där strategin är utgångspunkten för hur målen ska uppnås och där prestationsmätning ska föra företaget närmare de mål som satts upp. Däremot förekommer det i Alfdex att funktionsansvariga använder nyckeltal som enbart är relevanta för deras avdelning och som därmed inte kan kopplas till hela verksamheten. Även detta är i linje med Ax et al. som poängterar att det i praktiken ofta förekommer prestationsmätning av lokal karaktär och som därför endast är relevant för en arbetsgrupp och således inte behöver vara direkt kopplad till företagets strategi.

För att följa upp och utvärdera resultaten av sina nyckeltal använder Alfdex ett webbaserat ledningssystem (EFQM), vilket indikerar att Alfdex använder ett diagnostiskt kontrollsystem. När Simons (2000) ger en beskrivning av detta kontrollsystem betonar han vikten av att knyta samman prestationsmåten med prestationsmålen. Det stämmer bra överens med Alfdex som har flera nyckeltal som är knutna till företagets prestationsmål, dels genom att använda nyckeltal som beror på lönsamheten och dels genom att ha bonusmål som är knutna till flera av nyckeltalen. Det första kan förklaras med det klassiska uttrycket "What gets measured, gets done", vilket betonar att nyckeltal och dess kontrollsystem ökar sannolikheten för att Alfdex strategi ska genomföras framgångsrikt. Att nyckeltalen på Alfdex är knutna till deras bonusmål kan förklaras med Anthony och Govindarajans (2007) citat "What gets done, gets rewarded" där de menar att människor motiveras av att uppnå det som mäts om de belönas (s.461).

Vidare menar Ax et al. (2009) att det finns flera svagheter med finansiella mått då de oftast leder till kortsiktigt agerande och inte heller tar med externa aspekter såsom nöjda medarbetare och kvalitet. Detta resonemang verkar inte stämma i Alfdex fall då de nämner att deras nyckeltal är kundrelaterade mål. Dessutom kan vi utifrån det empiriska materialet utläsa att även finansiella mått kan bedöma kundnöjdhet och kvalitet. Det framgår tydligt i ett av produktionens nyckeltal, kundreklamation, som mäter "Amount of fieldclaims total, rejected and accepted, based on claim date" (Internt dokument, Alfdex, 2013-03-27). Vi anser att mätning av kundreklamationer är ett sätt för Alfdex att få reda på om deras kunder är nöjda då de genom att endast titta på siffran kan bedöma detta. Högre siffra indikerar att Alfdex inte

har särskilt nöjda kunder och vice versa. Samtidigt mäter kundreklamationer kvalitet då produkter med hög kvalitet ger färre kundreklamationer än produkter med låg kvalitet. Slutligen kan vi utifrån det empiriska materialet se att de flesta nyckeltalen på Alfdex är finansiella, men att väldigt få är direkt knutna till omsättningen och det finansiella resultatet. Att Alfdex istället fokuserar på kundnöjdhet och kvalitet i sina nyckeltal leder därför till att de inte har ett så kortsiktigt fokus som finansiella mått oftast leder till enligt Ax et al.

### **5.3.3 Miljöledningssystem**

Under våra intervjuer på Alfdex påpekades ofta att företaget använder miljöledningssystemet ISO 14001, vilket även framgår tydligt på företagets hemsida. ISO 14001-standarden kräver att företaget granskar hela sin verksamhet och därefter sätter upp miljömål för att ständigt förbättra verksamheten. Det är i linje med Kolks (2000) åsikt om att ett miljöledningssystem bör omfatta hela organisationen. Ett exempel på hur Alfdex arbetar med detta är att deras miljöledningssystem är integrerat i ledningssystemet EFQM, vilket gör att alla i företaget kan hålla sig uppdaterade vad gäller ansvarsfördelning, uppföljning av miljömål och vilka krav som ställs på företaget. Miljömålen följs även upp på månadsmöten för att få samtliga anställda medvetna om dem. Dessutom revideras Alfdex användning och uppfyllelse av ISO 14001 årligen av LRQA. Användningen av ISO 14001 visar att Alfdex tar miljöpåverkan på allvar. Därmed verkar det vara en proaktiv handling och ett tydligt ställningstagande för miljön.

Utifrån det empiriska materialet är det dock tydligt att det inte är något eget ställningstagande för miljön som ligger bakom Alfdex användande av ISO 14001. Snarare är ISO-certifieringen resultatet av kundkrav och därigenom en reaktiv handling. Om Alfdex inte hade varit ISO 14001-certifierade hade de blivit nedgraderade som leverantörer och riskerat att förlora flera kunder. Dessutom medger den miljöansvarige att certifieringen ger Alfdex en fördel i marknadsföringen gentemot nya kunder. Utifrån det faktum att det inte är ett eget initiativ som ligger till grund för Alfdex användande av ISO 14001 är frågan om det verkligen representerar ett ställningstagande för miljön. Oavsett vad som motiverar företaget innebär certifieringen krav på att de ständigt ska förbättra sitt miljöarbete genom att bland annat sätta upp miljömål för verksamheten och följa upp dem. Då kraven måste uppfyllas oavsett anledning kan det verka som att motivet för användandet inte gör någon skillnad. Trots allt leder användandet av ISO 14001 till ett större miljöfokus inom företaget och en strävan efter att förbättra verksamheten ur miljöhänsyn.

Vår fallstudie ger emellertid indikationer på att anledningen till användandet av miljöledningssystemet spelar roll för företagets miljöfokus. Något vi uppmärksammat är att inget av företagets miljömål på något sätt hämmar företagets produktivitet. Eftersom ISO lämnar ansvaret för formuleringen av miljömålen till företagen har Alfdex själva kunnat sätta upp miljömål som inte innebär några direkta hinder för deras normala verksamhet. Ett exempel på detta är Alfdex skrotningsmål som syftar till att minska antalet kassationer. Det är något företaget med största sannolikhet hade fokuserat på även om det inte inneburit en negativ miljöpåverkan då det även ger lägre kostnader. Detta bekräftas av att företaget har ett skrotningsnyckeltal i produktionen som mäter skrotkostnaden. Produktionschefen medger dock att miljömål för minskad elproduktion eller färre transporter skulle kunna påverka produktiviteten och tvinga företaget att hitta kreativa lösningar för att fortsätta vara lika produktiva. Anledningen till att de inte har några sådana miljömål är enligt respondenterna att elförbrukningen på Alfdex är väldigt låg samt att det är transportföretagen som sköter samordningen av leveranserna. Att elförbrukningen är låg innebär dock inte att den inte kan bli lägre och dessutom är transportföretagen inte omöjliga att påverka. Därför är deras argument inte särskilt starka utan snarare bortförklaringar som indikerar att Alfdex endast gör vad som krävs för att uppfylla ISO-certifieringen och därigenom tillgodose kundkraven. Enligt Kolk (2000) kritiserar ISO 14001 också ofta för att vara en vag standard som fokuserar mer på överensstämmelse än prestation. Om miljöledningssystemet däremot hade varit resultatet av ett eget ställningstagande hade ledningen med tydlighet visat hur betydelsefullt miljöledningssystemet är för företaget. Då hade det också varit tydligt att företaget verkligen vill minska sin miljöpåverkan. Dessutom hade det med största sannolikhet fått fler anställda intresserade av att ta del av miljöledningssystemets innehåll och att sträva efter att uppnå miljömålen. På så sätt hade miljöledningssystemet omfattat hela verksamheten och genomsyrat den med ett miljöfokus, vilket är i linje med hur Kolk (2000) menar att ett miljöledningssystem bör användas.

### **5.3.4 Kontroll och mätning av miljömål**

Då Alfdex är ett miljöprofilerande företag, vars verksamhet i huvudsak styrs med formella styrmedel och främst genom nyckeltal, förväntade vi oss att de skulle ha ett antal miljönyckeltal som mätte företagets miljöpåverkan. Vår empiriska studie visar dock att de tre skrotningsmålen är de enda miljönyckeltalen på Alfdex. På samma sätt som miljöledningssystemet är miljönyckeltalen inte heller något eget initiativ från Alfdex utan resultatet av att ISO kräver att företag har miljömål som mäts och följs upp för att bli



certifierade. Däremot har Alfdex själva bestämt vilka miljönyckeltal som ska användas, förutom farligt avfall som de måste mäta och följa upp enligt lag. Kolk (2000) anser att företag bör mäta såväl övergripande som detaljerade miljömål och fokusera på både processer och resultat. Med endast tre miljönyckeltal är det svårt att uppfylla samtliga kriterier. Eftersom Alfdex miljönyckeltal formuleras på årsbasis för hela företaget är de övergripande och fokuserar mestadels på resultat och inte på enskilda processer. Miljönyckeltalen har valts utefter de aktiviteter som ger störst miljöpåverkan, det vill säga skrotning av aluminium, mässing och farligt avfall. Det överensstämmer med Kolks uppfattning om att företag bör lägga mest fokus på de aktiviteter som medför störst miljöpåverkan. Miljönyckeltalen följs upp månadsvis av miljögruppen och kvartalsvis av ledningsgruppen. Utöver företags interna uppföljning av miljönyckeltal menar Kolk att en extern revision kan vara nödvändig medan Daily och Huang (2001) förespråkar dokumentation av miljönyckeltalen. På Alfdex genomförs både en extern revision och dokumentation av miljönyckeltalen. Det sker genom LRQA som årligen utför en revision av miljöledningssystemet och dess efterlevnad samt genom EFQM där Alfdex dokumenterar resultaten från miljönyckeltalen varje månad.

Som användare av ISO 14001 förväntade vi oss även att Alfdex kände till att det fanns en ISO-standard för miljönyckeltal, ISO 14031. Alfdex miljöansvarige erkände dock att han inte kände till denna standard. ISO 14031 gör en uppdelning i tre typer av miljönyckeltal (Kolk, 2000). Av de tre typerna använder Alfdex endast operationella miljönyckeltal, det vill säga nyckeltal som mäter den miljöpåverkan företagets in- och utflöde av produkter leder till. Det är anmärkningsvärt att Alfdex som är miljöprofilerande inte alls mäter sin påverkan på den lokala eller regionala miljön, vilket karakteriserar nyckeltal gällande miljöförhållanden. Istället handlar samtliga miljönyckeltal på Alfdex om att minska antalet kassationer i produktionen, vilket är nära kopplat till kvalitén på det material som köps in. Det styrker vår tidigare analys om att Alfdex endast valt ut miljönyckeltal som stärker företagets produktivitet. Eftersom miljömålen inte hämmar produktiviteten menar produktionsledaren att de i princip aldrig bryter mot dem. Den enda kostnad miljönyckeltalen medför blir därför sorteringen av materialet och genomförandet av själva mätningarna. Mätningarna hade företaget sannolikt genomfört även utan dessa miljönyckeltal eftersom skrotningsmålen är viktiga även ur ekonomisk synvinkel. Det bekräftas av att Alfdex har ett nyckeltal i produktionen som mäter skrotkostnaden ställt mot antal producerade enheter.

Något annat som är anmärkningsvärt är att få anställda känner till miljönyckeltalen på Alfdex. Det framgick av vår första intervju att den administrativa chefen inte kände till om företaget

hade några miljönyckeltal. Vid en senare intervju visade det sig dock att han hade kännedom om företagets miljönyckeltal. Eftersom företaget ofta kallar miljönyckeltalen "skrotningsmål" är det möjligt att han inte gjorde kopplingen att de kunde kallas miljönyckeltal, alternativt att han hade frågat den miljöansvarige eller undersökt saken närmare. Vi noterade även att det på lägre nivå i företaget är få som känner till miljönyckeltalen. Majoriteten av de anställda i produktionen känner inte till miljönyckeltalen och det görs inte heller några aktiva försök att få dem att bli medvetna om dem. Enligt produktionsledaren är anledningen till detta att de ändå inte kan påverka miljönyckeltalen då den största miljöpåverkan sker utanför företagets lokaler. Det ger indikationer på att miljönyckeltalen inte är lika styrande som övriga nyckeltal. Intrycket stärks av att inga miljönyckeltal är bonusmål. Varför inget av bonusmålen är kopplat till miljö hade den administrativa chefen inget bra svar på, vilket är anmärkningsvärt då företaget säger att de ska vara det mest miljövänliga alternativet för sina kunder. Ytterligare en indikation på att miljönyckeltalen inte anses lika viktiga som övriga nyckeltal är att ouppnådda miljönyckeltal inte leder till konsekvenser såsom utebliven bonus eller övertidsarbete, vilket är fallet med övriga nyckeltal.

Eftersom miljönyckeltalen mäts i antal kilo vad gäller skrotning av aluminium, mässing och farligt avfall leder ökad produktion normalt till mer kassationer. Produktionschefen medger att överskridna skrotningsmål inte leder till minskad produktion eftersom ekonomin och kunderna är viktigare. Därför är det tydligt att miljönyckeltalen inte är särskilt betydelsefulla och att de används primärt för att ISO och kunderna kräver det och inte för att minska företagets miljöpåverkan. Uttrycket "What gets measured, gets done" betonar vikten av att mäta och följa upp ett företags miljöpåverkan för att minska den. Att Alfdex endast har tre miljönyckeltal, vilket är få för ett företag som vill vara det mest miljövänliga alternativet, är därför något som ytterligare stärker vårt intryck av att miljönyckeltalen inte är särskilt betydelsefulla. Slutligen påverkar skrotningsmålen, som är Alfdex miljönyckeltal, företagets produktivitet positivt, vilket gör oss tveksamma till hur mycket de egentligen bidrar till minskad miljöpåverkan.

## 6. Slutsats

---

*Detta sista kapitel redogör för de resultat analysen har lett fram till. Resultaten diskuteras och mynnar ut i tre slutsatser. Genom slutsatserna besvaras studiens problemställningar och därefter förs en metoddiskussion. Slutligen ges förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Resultat och diskussion

Ambitionen med den här uppsatsen har varit att beskriva och analysera hur miljöprofilerande företag i fordonsindustrin arbetar med miljömål. Vår analys har resulterat i följande slutsatser:

- *Alfdex har ett miljöfokus i hela sin verksamhet*
- *Alfdex miljöfokus är en reaktion på kundkrav*
- *Miljönyckeltalen har inte någon styrande funktion på Alfdex*

Trots att Alfdex har miljömål och miljöarbeten i sin verksamhet har vi kommit fram till att de inte ingår i företagets huvudstrategi. Däremot är det tydligt att de använder flera olika miljöstrategier, vilka fokuserar på såväl produkten som företagets processer. Produkten är grunden för Alfdex fokus på miljön och det är genom den som Alfdex främst bidrar till en minskad miljöpåverkan. Vi har uppmärksammat att de genom att ha en miljövänlig produkt även fokuserar på miljöpåverkan genom hela tillverkningsprocessen. Dessutom tar Alfdex inte endast ansvar för sina egna processer utan försöker även påverka övriga aktörer i sin värdekedja att vara miljövänliga. Utifrån ovanstående diskussion drar vi slutsatsen att Alfdex har ett miljöfokus i hela verksamheten och inte endast fokuserar på att produkten ska bidra till minskad miljöpåverkan.

I vår analys kom vi fram till att miljöfokus på Alfdex inte är ett eget ställningstagande då de endast fokuserar på miljöfrågor om deras kunder kräver det och om det leder till positiv ekonomisk effekt. Trots detta har Alfdex en hel del miljöarbete i sin verksamhet eftersom de har upptäckt flera möjligheter att tjäna pengar genom att minska sin miljöpåverkan och samtidigt uppfylla kundernas krav. Det tar sig uttryck genom att de endast använder miljönyckeltal som påverkar produktivitet och lönsamhet positivt. Trots detta marknadsför sig Alfdex som miljövänliga för att ge en bild av att deras miljöfokus är ett resultat av att de värnar om miljön. Det är inte fel att de utnyttjar sitt miljöarbete i marknadsföringen, dock tror

vi att det kan leda till att bilden av Alfdex miljöarbete blir mer positiv än verkligheten. Efter att ha analyserat Alfdex verksamhet drar vi slutsatsen att de i sitt miljöarbete endast gör det kunderna kräver och att miljöfokus därför är reaktivt. Vi tror att en tydligare strategi där miljömål är integrerade hade visat på ett eget ställningstagande och därigenom gett ett större miljöfokus.

Utifrån vår analys är det tydligt att Alfdex främst styr sin verksamhet genom en formell styrning, där nyckeltal är det främsta styrmedlet. Därför borde även företagets miljönyckeltal vara ett viktigt styrmedel. Miljönyckeltalen är ett resultat av de krav som ställs på användare av miljöledningssystemet och inte ett eget initiativ från Alfdex. Vi uppmärksammade att Alfdex har ett nyckeltal i produktionen som mäter i princip samma sak som miljönyckeltalen, vilket indikerar att miljönyckeltalen inte främst har valts utefter miljöhänsyn. Detta visar att företaget har gjort det lätt för sig och valt ut miljönyckeltal som de antagligen ändå hade mätt eftersom de har positiv ekonomisk effekt. Vidare framgår det i analysen att det inte finns några bonusmål som är knutna till miljönyckeltal, vilket däremot är fallet för flera av företagets nyckeltal. Vi kan även se en tydlig skillnad på användningen av miljönyckeltalen och övriga nyckeltal, då uppnådda miljönyckeltal inte leder till några konsekvenser. Sammantaget leder ovanstående diskussion till slutsatsen att miljönyckeltalen inte har någon styrande funktion i Alfdex verksamhet och att miljö är en perifer del av verksamheten. Något som vi tror hade lett till en viktigare funktion för miljönyckeltalen är om de hade mätts i procent av antalet producerade separatorer istället för antal kilo som skrotas. Det hade gett en mer relevant mätning då hänsyn hade tagits till hur stor andel av produktionen som skrotas och inte till den totala mängden skrotning, vilken förändras i takt med produktionen.

Utifrån vår första problemställning leder slutsatsen att Alfdex har ett miljöfokus i hela verksamheten till bedömningen att de inte endast profilerar sig som miljövänliga utan även är miljövänliga i praktiken. Däremot är det tydligt att de skulle kunna vara mer miljövänliga om de i sitt miljöarbete hade tagit egna initiativ som går utöver kundkraven och om de i sin strategi hade integrerat miljömål. Ytterligare något som skulle göra Alfdex verksamhet mer miljövänlig är om miljönyckeltalen hade integrerats fullt ut i företagets formella styrning. Då hade miljö genomsyrat hela verksamheten och inte endast varit en perifer del. Utifrån vår andra problemställning är bedömningen därför att Alfdex behöver en formaliserad styrning för att få hela verksamheten att omfattas av ett miljöfokus.

Då Alfdex kunder ställer krav på samtliga leverantörer att ha ett miljöledningssystem och därigenom integrera miljömål i sin verksamhet tror vi att våra slutsatser kan appliceras till övriga miljöprofilerande företag i fordonsindustrin. Således blir svaret på vår första problemställning att det är troligt att miljöprofilerande företag i fordonsindustrin som är utsatta för externa krav är miljövänliga i praktiken. För att uppnå ett miljöfokus i hela företaget och för att miljö inte ska bli en perifer del av verksamheten är det avgörande att miljöarbetet är en del av företagets normala verksamhet. Därmed blir svaret på vår andra problemställning att företag som i likhet med Alfdex använder en formell styrning behöver en formaliserad styrning för att få hela verksamheten att omfattas av ett miljöfokus. Genom att besvara studiens problemställningar har vi således uppfyllt studiens syfte att beskriva och analysera hur miljöprofilerande företag i fordonsindustrin arbetar med miljömål.

## **6.2 Metoddiskussion**

Vi har genomfört en fallstudie vilket medför att resultatet och slutsatserna från denna studie endast kan appliceras på miljöprofilerande företag i fordonsindustrin eller liknande industrier som är utsatta för externa krav. Med en kvantitativ studie skulle vi ha kunnat uppnå mer generaliserbara slutsatser som hade kunnat appliceras till företag i olika kontexter. Syftet med vår studie har dock inte varit att ge ett så generellt resultat som möjligt, utan att göra en djupare analys av en viss typ av företag. Genom att koppla vår empiri till erkänd teori inom området har vi även kunnat styrka att våra resultat till stor del överensstämmer med tidigare forskning. Vi menar därför att vi i vår studie har uppnått vad vi i metodkapitlet beskrivit som analytisk generalisering.

En svaghet i studien som kan ha påverkat våra slutsatser är att en del frågor som vi ställde till respondenterna visade sig vara ledande. När vi exempelvis ställde frågan om företagets avdelningsstrategier hade vi redan frågat om miljömål var en del av huvudstrategin och därmed fått respondenterna att tänka i termer av miljö, vilket vi tror påverkade svaren på dessa frågor. Något som däremot styrker våra slutsatser är att vi har fått tillgång till riklig information om företaget genom exempelvis interna dokument och observationer av en av författarna som arbetat deltid på företaget. Det gör att vi inte endast grundar vår analys och våra slutsatser på intervju svaren utan att vi kritiskt har kunnat granska det som sades under intervjuerna genom att jämföra intervju svaren med övrigt empiriskt material.

### **6.3 Förslag till fortsatt forskning**

I denna uppsats har fokus legat på att undersöka hur ett företag med en formell styrning integrerar miljömål i sin verksamhet. Resultatet begränsas därmed till det enskilda företaget och ur ett jämförande perspektiv hade det varit intressant att undersöka flera företag för att se hur de integrerar miljömål i sin verksamhet. Vidare hade vår andra problemställning kunnat berikas genom en djupare analys av informella styrmedel såsom företagskultur och organisationsstruktur.

Då vår studie begränsas till en leverantör i fordonsindustrin hade en analys av en annan typ av aktör i denna bransch kunnat genomföras för att undersöka om resultatet blivit detsamma. Det hade exempelvis varit intressant att analysera om lastbilstillverkare är miljövänliga i praktiken då de kräver att deras leverantörer ska vara det. Slutligen hade det även varit intressant att göra samma typ av studie i ett miljöprofilerande företag i en annan bransch för att se om resultatet skiljer sig åt mellan olika branscher.

## 7. Referenslista

### 7.1 Tryckta källor

#### 7.1.1 Böcker

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB

Anthony, R. N., & Govindarajan, N. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill Companies

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business ethics*. New York: Oxford University Press.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People – How social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston: Harvard Business Press.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hopper, T., Nortchott, D., & Scapens, R. (2007). *Issues in management accounting*. Harlow: Pearson Education Limited.

Kolk, A. (2000). *Economics of Environmental Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Orsato, R. (2009). *Sustainability Strategies: When does it pay to be green?*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall

Whittington, R. (2002). *Vad är strategi – och spelar det någon roll?*. Malmö: Liber AB

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods*. London: SAGE Publications

### 7.1.2 Artiklar

Blachfellner, M. (2012). Sustainable business – Leading yourself and business into the future. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, 9(2), 127-139.

Buhmann, K. (2006). Corporate social responsibility: What role for law? Some aspects of law and CSR. *Emerald Corporate Governance*, 6(2), 188-202.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. (1991, July/August). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (July-August), 39-48.

Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.

Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.

Friedman, M. (1970, September, 13). A Friedman doctrine - The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

Michellini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.

Min-Dong, P. L. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 89(1/2), 62-77.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*. 73(5), 120-134.

Prahalad, C. K., & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review*. 88(7/8), 132-141.



Schmitt, J., & Renken, U. (2012). How to Earn Money by Doing Good! Shared Value in the Apparel Industry. *Journal of Corporate Citizenship*, Spring2012(45), 79-103.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

Thornton, D., Kagan, R. A., & Gunningham, N. (2009). When Social Norms and Pressures Are Not Enough: Environmental Performance in the Trucking Industry. *Law and Society Review*, 43(2), 405-436.

## 7.2 Elektroniska källor

Alfdex AB. (2013).

a. *Environmental policy*. Hämtad från <http://www.alfdex.com/environment/policies> [2013-03-08]

b. *Features & benefits*. Hämtad från <http://www.alfdex.com/the-oil-mist-separator/what-can-it-do> [2013-03-11]

c. *Legislation*. Hämtad från <http://www.alfdex.com/environment/legislation> [2013-03-11]

d. *Our company*. Hämtad från <http://www.alfdex.com/about-alfdex-ab/business-idea> [2013-03-08]

Alfdex AB. (2012). *Årsredovisning 2011*. Hämtad från <http://web.retriever-info.com/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5566477278> [2013-03-11]

PriceWaterhouseCoopers. (2010). *Automotive*. Hämtad från <http://www.pwc.com/gx/en/automotive/issues-trends/sustainability.jhtml> [2013-02-04]

*Råvarumarknaden.se* (2011, juni 3). Olja – Råvaran som påverkar världen. Hämtad från <http://ravarumarknaden.se/olja-ravaran-som-paverkar-varlden/> [2013-02-07]

Swedish Standards Institute. (2013). *Vad är ISO 14001?*. Hämtad från <http://www.sis.se/tema/ISO14001/Vad-ar-ISO-14000/> [2013-03-06]

United Nations. (2012). *What is Rio+20?*. Hämtad från <http://www.un.org/en/sustainablefuture/about.shtml> [2013-02-06]

## 7.3 Muntliga källor

Inhammar, Eva: produktionsledare, Alfdex AB, personlig intervju 2013-03-27, kontoret i Landskrona.

Rönn, Robert: administrativ chef, Alfdex AB, personlig intervju 2013-02-04 & 2013-04-03, kontoret i Landskrona.

Saxne, Johnny: miljöansvarig, Alfdex AB, personlig intervju 2013-03-25, kontoret i Landskrona.

Schultz, Lars: produktionschef, Alfdex AB, personlig intervju 2013-03-27, kontoret i Landskrona.

#### **7.4 Företagsinterna källor**

Internt dokument, *Alfdex organisationsmatrix*, Alfdex AB, 2013-04-03, Anslagstavla kontorslokal i Landskrona

Internt dokument, *KPI:er*, Alfdex AB, 2013-03-27, Anslagstavla produktionslokal i Landskrona

Internt dokument, *Resultatuppföljningar*, Alfdex AB, 2013-03-27, Alfdex webbaserade ledningssystem EFQM

# Appendix

## Bilaga 1 - Intervjumall

### Bakgrundsfrågor

- Vilken är din roll i företaget?
  - Hur länge har du jobbat på Alfdex?

### Shared Value

- Hur skapar företaget värde för samhället?
  - Ser ni en affärsmöjlighet från företagets sida i att skapa värde för samhället?

### Strategi

En definition av strategi är ”tankar om hur företaget skall agera långsiktigt och konkurrenskraftigt för att uppnå det övergripande målet i företaget”.

- Vad är Alfdex huvudsakliga strategi?
  - Ingår miljömål i denna strategi? På vilket sätt?
  - Känner alla i företaget till huvudstrategin?
- Vilken är huvudstrategin i din avdelning?
  - Ingår miljömål i denna strategi? På vilket sätt?
  - Känner alla i företaget till den?

### Ekonomistyrning

En definition av ekonomistyrning är ”den process genom vilka chefer påverkar andra medlemmar i organisationen för att implementera organisationens strategier”.

- Hur påverkar du som chef personalen att uppnå företagets mål?/ Hur påverkas du av din chef till att bidra till företagets måluppfyllelse?
- Vilka nyckeltal använder ni i er avdelning?
  - Vilka är specifika för er avdelning och vilka gäller för hela företaget?
  - Hur följs de upp?
  - Vad händer om målen inte uppnås?
  - Finns det några miljönyckeltal? Kan du ge något exempel?

## **Bilaga 2 - Intervjuguide 1**

### **Bakgrundsfrågor**

- Vilken är din roll i företaget?
  - Hur länge har du jobbat på Alfdex?
- Kan du beskriva verksamheten kort?
- Hur ser organisationsstrukturen ut?
- Hur stort är företaget?
- Vad är affärsidén?

### **Miljömål**

- Hur ser era miljömål ut?
- Vem ansvarar för miljömålen i företaget?
  - Hur kommunicerar ni era miljömål så att alla i företaget är medvetna om dem?
- Har ni någon miljöpolicy?
  - Hur ser den ut?
  - Omfattar den hela processen i företaget?
  - Omfattar den även leverantörer/kunder, dvs. hela värdekedjan?
- Varför bestämde ni er för denna miljöpolicy?
  - Fanns denna miljöpolicy redan från början?
- Finns det lagar som tvingar er till att vara miljövänliga?
  - Vilka krav ställer era kunder/leverantörer på er att vara miljövänliga?
- Hur jobbar ni konkret med att vara miljövänliga?
  - Kan du ge något exempel?

### **Produkt och miljö**

- Hur passar er produkt in på företagets miljömål?
- Hur föddes idén kring er produkt?
  - Drevs ni främst av lönsamhet eller miljövänlighet?
- Har ni mer än en produkt?
  - Hur planerar ni för framtida produkter?

## Ekonomistyrning

- Hur ser verksamhetsstyrningen ut på Alfdex?
  - Vilka verktyg använder ni för att styra verksamheten?
  - Hur tas beslut generellt i företaget?
  - Händer det att pressen för att uppnå kortsiktigt resultat går ut över de långsiktiga miljömålen?
- Vilken är företagets centrala strategi för måluppfyllelse?
  - Hur har denna/dessa strategier växt fram?
  - Finns miljöperspektivet med när strategier bestäms?
  - Kan du ge exempel och beskriva ett sådant?
- Hur kontrollerar ni att miljömålen följs upp?
  - Använder ni nyckeltal?
  - Jobbar ni interaktivt?
- Skiljer sig kontrollen av miljömålen från övriga mål?

## Övrigt

- Hur ser er relation till det lokala samhället ut? T.ex. sponsring (corporate citizens) etc.

## Bilaga 3 – Intervjuguide 2

### CSR

- Vad motiverar Alfdex att fortsätta satsa på miljövänlighet?
  - Litteraturen diskuterar två huvudfaktorer som motiverar företag: att följa normer och lagar och att kunna marknadsföra företaget som miljövänligt. Hur ser du på dessa motivationsfaktorer roll på Alfdex?
  - Har ni miljömål som är högre än det som krävs av lagstiftningen?
  - Om ni gör mer än vad lagen kräver, försöker ni då påverka miljölagstiftningen till att utökas?

### Strategi

- Hur positionerar ni er på marknaden utifrån företagets strategi?
  - Är miljömål en del av denna positioneringsstrategi?
- Vad har ni för strategi för ert miljöarbete?
  - Hur kommunicerar ni den inom företaget?
  - När det gäller er miljöstrategi, fokuserar den mestadels på processerna i företaget eller på den färdiga produkten?
  - Vilken roll har ert miljöarbete i marknadsföringen av företaget?

### Miljöstyrning

Miljöledningssystem är ”den del av ett ledningssystem som har som syfte att implementera företagets övergripande mål och handlingsplaner med avseende på miljön”.

- Har ni något miljöledningssystem?
  - Hur används miljöledningssystemet för att påverka företaget att bli mer miljövänligt?
  - Vilka fördelar har miljöledningssystemet bidragit till specifikt för Alfdex?
  - Har certifieringen lett till några konkurrensfördelar?
- Hur kontrollerar ni företagets prestation när det gäller miljöledning?
  - Utförs någon revision av ert miljöarbete? Intern/extern?
  - Har ni några nyckeltal som mäter företagets miljömål?
  - Har ni någon särskild uppdelning vad gäller era miljönyckeltal? Övergripande/detaljerade? Avdelningsspecifika? Internt/externt?
  - Följer ni någon standard för miljönyckeltal, exempelvis ISO 14 031?

## Bilaga 4 – Intervjuguide 3

### Produktion

- Hur påverkar er produktion miljön?
  - Hur arbetar ni för att minska denna miljöpåverkan?
  - Har ni några miljömål som produktionen måste leva upp till?
  - Är dessa miljömål endast anpassade till att uppfylla gällande lagkrav eller sträcker de sig längre än så?
  - Hur arbetar ni med att få alla i produktionen att bli medvetna om miljömålen?
  - Hur motiverar ni de anställda att sträva efter att uppfylla miljömålen?
  - Hur kontrolleras miljömålen?
  - Hämmas produktiviteten av dessa miljömål?
  - Händer det att ni bryter mot miljömålen för att öka produktiviteten?
  
- Hur många inleveranser har ni i genomsnitt/ vecka?
  - Hur jobbar ni med att minska antalet inleveranser?
  - Vad för typ av transporter använder ni för era leveranser? Varför?
  - Transportföretagen som ni anlitar, är det kunder som använder er separator?

## Bilaga 5 – Intervjuguide 4

### Produkt

- Hur många tillämpningsområden har er produkt?
  - Hur ser era planer ut för produkten/produktutveckling?
  - Nya marknader? Utveckla produkten till fler tillämpningsområden?
  - Hur arbetar ni kontinuerligt för att göra er produkt mer miljövänlig?
- Hur påverkar er produktion miljön?
  - Hur arbetar ni för att minska denna miljöpåverkan?
  - Har ni några miljömål som produktionen måste leva upp till?
  - Är dessa miljömål endast anpassade till att uppfylla gällande lagkrav eller sträcker de sig längre än så?
  - Hur kontrolleras miljömålen?
  - Hämmas produktiviteten av dessa miljömål?
  - Händer det att ni bryter mot miljömålen för att öka produktiviteten?
- Ser ni en positiv inverkan på produktion och produktutveckling från omgivande industrier?



## SVERIGE SKÅNE



Fordonsindustrin är en kraftigt miljöpåverkande industri men vill nu framstå som miljövänlig.

# Fordonsindustrin gör allt för att framstå som miljövänlig

■ I fordonsindustrin som traditionellt varit skeptisk till miljöansvar har alltfler företag börjat profilera sig som miljövänliga. En ny studie visar dock att det sällan är egna ställningstaganden som ligger bakom miljöansvaret.

Med hälften av världens oljeförbrukning rankas fordonsindustrin som en av de största miljöbovarna i samhället. Företag i denna

bransch har länge varit skeptiska till miljöansvar och föredragit att betala böter framför att uppfylla kostsamma miljökrav.

På senare tid har dock alltfler börjat profilera sig som miljövänliga. För att se om dessa företag verkligen är miljövänliga i praktiken har en ny studie gjorts vid Lunds universitet. Studien, som genomfördes på tillverkningsföretaget Alfdex i Landskrona, visar att det är kundkrav som ligger till grund för företagets miljöansvar.

**Detta tar sig uttryck i att kunder i fordonsindustrin kräver**

## SVERIGE SKÅNE

---

att deras leverantörer använder ett miljöledningssystem. Ett sådant system hjälper företagen att minska sin miljöpåverkan genom att kräva att de har miljömål som de kontinuerligt mäter och följer upp.

Användandet av miljöledningssystemen är något som miljöprofilerande företag gärna lyfter fram i sin marknadsföring. Alfdex miljöansvarige Johnny Saxne är dock tydlig med att det inte är ett eget ställningstagande för miljön.

- Miljöledningssystemet är helt drivet av kundkrav då våra kunder kräver att leverantörerna använder det.

**I studien framgår** det även att det inte endast är kunderna som kräver av sina leverantörer att de ska vara miljövänliga. Användandet av ett miljöledningssystem innebär att Alfdex i sin tur kräver att deras leverantörer har miljömål i sin verksamhet.

På så sätt påverkas stora delar av fordonsindustrin till

**"Miljöledningssystemet är helt drivet av kundkrav då våra kunder kräver att leverantörerna använder det."**

Johnny Saxne, miljöansvarig Alfdex.

att vara miljövänliga även om det inte är egna initiativ som ligger bakom.

---

**TEXT: HENRIK NILSSON**

**FOTO: SANDRA ABDUL KARIM**

---