



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Miljöarbete inom transportsektorn

En fallstudie av hur miljömål kommuniceras inom
åkeriverksamheten i Green Cargo

Magisteruppsats
Ekonomistyrning
Vårterminen 2009

Handledare
Christian Ax

Författare
Henrik Aspevall
Michael Johnson-Lutovsky

FÖRORD

Ett stort tack till alla på Green Cargo för att ni har varit hjälpsamma och tagit er tid att svara på våra frågor. Vi upplever att vi verkligen har fått ett bra bemötande och det har varit intressant och roligt att skriva denna uppsats. Utan er hade vi inte kunnat genomföra detta arbete.

Vi vill också rikta ett stort tack till Christian Ax på Handelshögskolan i Göteborg, för att han under hela uppsatsskrivandet varit tillgänglig och hjälpt oss när vi behövt. Alla möten vi haft har varit väldigt effektiva och givande.

Göteborg den 3 april 2009

Henrik Aspevall

Michael Johnson-Lutovsky

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Vårterminen 2009

Titel: Miljöarbete inom transportsektorn: En fallstudie av hur miljömål kommuniceras inom åkeriverksamheten i Green Cargo

Författare: Henrik Aspevall och Michael Johnson-Lutovsky

Handledare: Christian Ax

Problembakgrund: Transportsektorn och framförallt vägtransporter är den enskilt största problemområdet med avseende på koldioxidutsläpp i världen. Förändringsåtgärderna som hittills har gjorts inom sektorn är otillräckliga, främst eftersom det totala antalet transporter fortfarande ökar. Företag, främst industriländerna, har under de senaste decennierna börjat integrera miljömål i sina företagsstrategier. Det statliga transport- och logistikföretaget Green Cargo bildades år 2001 och samma år införde företaget ett balanserat styrkort med integrerade miljömål. Meningen var att arbetarna skulle känna sig mer delaktiga och se att det går att påverka utfallen. Men en integrering av miljömål innebär inte automatiskt att organisationen blir miljövänligare. För att miljömålen ska ge önskvärda resultat krävs att implementeringen av strategin lyckas.

Syfte: Uppsatsens huvudsyfte är att förstå vilka svårigheter som finns med att implementera strategiska miljömål i ett företag i transportsektorn. Vi avser komma fram till om uppfattningen av miljömålens påverkbarhet skiljer sig mellan olika hierarkiska nivåer i företaget. Syftet är också att finna vilka svårigheter som finns gällande kommunikation av miljömål från ledningsnivå till operativ nivå.

Metod: Vi har gjort en fallstudie på Green Cargo. Vi valde respondenter som speglade åkeriverksamhetens hierarkiska nivå. Metodvalet gjorde att det blev naturligt att ha en kvalitativ utgångspunkt gällande datainsamling då fokusering ligger på insikt, upptäckande och tolkning av respondenternas uppfattningar.

Slutsatser: Studien har funnit att svårigheterna gällande kommunikation av miljömål till företagets operativa nivå beror på flera faktorer. Chaufförerna har otillräcklig kommunikation med närmaste chefer och begränsad tillgång till viktiga kommunikationskanaler. Ytterligare svårigheter som har identifierats är avsaknaden av yttre motivationsincitament samt att verkligheten i företaget inte alltid stämmer överens med strategin. Studien har också funnit att inställningen till miljömålens påverkbarhet skiljer sig mellan olika hierarkiska nivåer. Företagets övre nivå menade att eco-driving möjliggör minskningar av bränsleförbrukningen i tillräcklig utsträckning för att kunna nå upp till prestationsmålet. Lägre nivåer ansåg att möjligheterna att köra eco-driving är avsevärt mycket svårare i större städer som till exempel Göteborg. Slutsatsen blir att den eco-drivingutbildning som enligt ledningsnivå och högre chefer medför tillräcklig påverkbarhet i praktiken är svår att tillämpa till fullo.

INNEHÅLL

1. INTRODUKTION.....	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	5
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.4 SYFTE.....	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR	7
1.5 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION	7
2. METOD.....	9
2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS.....	9
2.2 UNDERSÖKNINGSOBJEKT	9
2.3 DATA OCH INFORMATIONSSAMLING.....	9
2.3.1 PRIMÄRDATA.....	9
2.3.1.1 FRÅGEMETOD	10
2.3.1.2 VAL AV RESPONDENTER	10
2.3.2 SEKUNDÄRDATA	11
2.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	12
2.4.1 VALIDITET	12
2.4.2 RELIABILITET	13
2.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.6 KÄLLKRITIK.....	14
3. TEORI.....	15
3.1 GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	15
3.2 MILJÖNS ÖKADE BETYDELSE	16
3.3 GRÖN DESIGN	16
3.3.1 MILJÖMEDVETEN DESIGN.....	16
3.3.2 LIVSCYKELANALYS	17
3.4 GRÖN VERKSAMHET.....	17
3.4.1 GRÖN TILLVERKNING & ÅTERTILLVERKNING.....	17
3.4.2 RETURLOGISTIK & NÄTVERKSDESIGN.....	18
3.4.3 RESTSTYRNING.....	18
3.5 TIDIGARE FORSKNING INOM EKONOMISTYRNING MOT MILJÖ.....	18
3.6 STRATEGI OCH PRESTATIONS MÄTNING.....	19
3.7 BALANSERAT STYRKORT	21
3.8 KOMMUNIKATION	21
3.9 KOMMUNIKATIONSVERKTYG INOM FÖRETAG	22
3.10 BRISTER I KOMMUNIKATION.....	23
4. EMPIRI.....	25
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	25
4.1.1 GREEN CARGO.....	25
4.1.2 GREEN CARGOS MILJÖARBETE.....	26
4.1.3 MÅLTAVLAN.....	29
4.1.4 KOMMUNIKATIONSKANALER.....	29
4.2 UNDERSÖKNINGSRESULTAT.....	30
4.2.1 LEDNINGSNIVÅ & HÖGRE CHEFER	30
4.2.2 MELLANCHEFSNIVÅ	31
4.2.3 OPERATIV NIVÅ	33

5. ANALYS	35
5.1 HÖGRE CHEFER & LEDNINGSNIVÅ.....	35
5.1.1 KOMMUNIKATION.....	35
5.1.2 PÅVERKBARHET	36
5.2 MELLANCHEFSNIVÅ	37
5.2.1 KOMMUNIKATION.....	37
5.2.2 PÅVERKBARHET	38
5.3 OPERATIV NIVÅ.....	38
5.3.1 KOMMUNIKATION.....	38
5.3.2 PÅVERKBARHET	39
6. SLUTSATSER.....	40
6.1 SLUTSATS	40
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	41
REFERENSER.....	42
BILAGA A: ANVÄNDA INTERVJUFRÅGOR.....	I
BILAGA B: MODELLEN GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	V
BILAGA C: GREEN CARGOS MÅLTAVLA.....	VI
BILAGA D: UTDRAG UR INTERN RAPPORT OM KOMMUNIKATIONSKANALER.....	VII

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Uppsatsens disposition	8
Figur 2: Valda respondenter och undersökningsmodell.....	11
Figur 3: Green supply chain management.....	15
Figur 4: Strategimodell.....	19
Figur 5: Balanserat styrkort.....	21
Figur 6: Kommunikationsprocessen.....	22
Figur 7: Olika kanalers förmåga att förmedla information	23
Figur 8: Green Cargos organisation	26

1. INTRODUKTION

I följande kapitel presenteras den bakgrund och problemdiskussion som ligger till grund för vald problemformulering och valt syfte. Därefter specificeras uppsatsens avgränsningar och avslutningsvis följer en redogörelse för uppsatsens disposition.

1.1 BAKGRUND

De senaste decennierna har präglats av en globalt sett ökad miljöförorening. Det är framförallt en ökning av koldioxidutsläpp, men också en minskad tillgång på råmaterial och ett ökat resursslöseri som gör att förändringsåtgärder måste komma till uttryck (Madu, 2001). Utan snabba och kraftfulla åtgärder kan eko-balansen förändras och levnadsförhållandena på jorden kan då påverkas (Stern, 2006).

Utsläppen av koldioxid påverkar växthuseffekten vilken i sin tur påverkar den globala temperaturen. Att utsläppen fortfarande ökar är problematiskt då en temperaturhöjning kan orsaka stora problem för mänskligheten. Konsekvenserna kan bli smältande polarisar, stigande havsnivåer, döende korallrev och fler naturkatastrofer (Stern, 2006).

Transportsektorn och framförallt vägtransporter är den enskilt största problemområdet med avseende på koldioxidutsläpp i världen (European Environment Agency, 2007). Förändringsåtgärderna som hittills har gjorts inom sektorn är otillräckliga, främst eftersom det totala antalet transporter fortfarande ökar (European Environment Agency, 2007).

Flera prognoser med avseende på framtida koldioxidutsläpp har gjorts. Enligt FN:s klimatpanel IPCC (2007) kommer koldioxidutsläppen totalt sett att öka med 25-90% fram till år 2030 om inga förändringar görs. Den Europeiska statistikmyndigheten Eurostat menar att det föreligger ett positivt samband mellan ökade transporter och länders bruttonationalprodukt. Eurostats undersökning riktade sig mot medlemsländerna i European Environment Agency, dvs. alla länder som ingår i den Europeiska Unionen (EU). Studierna är viktiga att ha i åtanke då många länder i världen står inför ekonomiska tillväxtfaser. Kinas ekonomiska tillväxt har medfört en enorm ökning av koldioxidutsläpp rent procentuellt i landet bara de senaste åren och att USA fortfarande har högst koldioxidutsläpp per capita i världen visar att ett globalt samarbete är ett måste (European Environment Agency, 2007).

Både miljön i stort och utsläppen av koldioxid är globala problem och ansträngningar måste göras på många håll för att nå en hållbar utveckling. För att det skall vara möjligt måste företag förändra sina strategier och bli mer miljövänliga världen över (Madu, 2001).

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Till följd av miljöproblematiken har företag, främst i industriländerna, under de senaste decennierna börjat integrera miljömål i sina verksamheter och i sina företagsstrategier (Castasús, 2001).

Det statliga transport- och logistikföretaget Green Cargo bildades år 2001 och samma år införde företaget ett balanserat styrkort med integrerade miljömål. Varje målområde i styrkortet har olika måttal och företagets tre verksamhetsområden Rail, Road och Logistics

har alla olika miljömål. Road har miljöprestanda lastbil 4,1 liter diesel/mil, Rail har miljöprestanda el- och dieseltåg högst 1,17 liter/1000 nettotonkilometer och Logistics har elförbrukning högst 8,75 kWh/kvadratmeter. Det finns även miljömål för antal utfärdade Green Cargo klimatintyg, miljöimage och index från medarbetardialog (www.greencargo.com 090319; intranät 090319). Miljömålen mäts vecko- eller månadsvis och utfallen kommuniceras i företagets olika kommunikationskanaler (Green Cargo Årsredovisning, 2007).

Miljömålen i styrkortet är centrala för företaget och är en viktig del av verksamheten. Syftet med alla mål i styrkortet är att arbetarna skall känna sig mer delaktiga i verksamheten och se att det går att påverka målens utfall (Green Cargo årsredovisning, 2007). Eftersom företaget har ett komplext verksamhetsområde med över 3000 anställda med många olika yrkesroller spridda över hela Sverige är en fungerande kommunikation avgörande för hur företaget lyckas (Internt dokument: riktlinjer för intern och extern kommunikation).

Enligt Heide et al (2005) är syftet med kommunikation att nå ut till hela organisationen och få samtliga organisationsmedlemmar att få kunskap om, förstå och acceptera organisationens mål för att därefter kunna översätta mål till handling. Prestationsmålen som kommuniceras ut till organisationen måste, enligt Merchant och Van der Stede (2007), uppfylla några grundläggande kriterier. Målen måste vara mätbara på ett effektivt sätt så att uppföljning kan ske, men skall också vara påverkbara, precisa, objektiva, tidsenliga och förståeliga. Om inte alla kriterier uppnås kommer prestationsmålen inte att fungera effektivt.

Enligt Hatch (1997) uppstår problem med styrning i hierarkiska organisationer, då det finns en separation mellan högre chefer och den operativa verksamheten. Eftersom det är högre chefer som sätter upp strategi och prestationsmål finns det en risk att den operativa verksamheten inte förstår eller inte bryr sig om vad dem skall göra. Hierarkiska organisationer gör att mellanchefer får en viktig roll och måste samordna mål och aktiviteter för den operativa nivån. Därför är det viktigt att även mellanchefer förstår och har intresse för att uppfylla organisationens mål.

Ett flertal studier har visat att personer som inte har fått vara med i målformuleringen är mindre motiverade att uppnå målen än om de varit delaktiga i processen (Locke, 1968, 1978; Locke & Latham, 1984). Detta problem medför, enligt Hatch (1997), bristande engagemang och kan tillsammans med bristande kommunikation det leda till att strategier missförstås eller aktivt motarbetas av den operativa verksamheten. Delaktighet är en möjlig lösning på svårigheten med styrning i hierarkier. Kommunikation nedifrån och upp där samtliga medlemmar i hierarkin får vara delaktiga är därför en viktig del för en fungerande strategi.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Vi förutsätter att företaget eftersträvar att nå upp till formulerade miljömål och efter ovanstående diskussion ställer vi oss frågorna;

- **Vilka svårigheter finns vad gäller kommunikation av strategiska miljömål till företagets operativa nivå?**
- **Skiljer sig uppfattningen av miljömålen påverkbarhet mellan olika hierarkiska nivåer i företaget?**

1.4 SYFTE

Uppsatsens huvudsyfte är att förstå vilka svårigheter som finns med att implementera strategiska miljömål i ett företag i transportsektorn. Vi avser komma fram till om uppfattningen av miljömålen påverkbarhet skiljer sig mellan företagets olika hierarkiska nivåer. Syftet är också att finna vilka svårigheter som finns gällande kommunikation av miljömålen från ledningsnivå till operativ nivå.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att avgränsa studien till att endast omfatta åkeriverksamheten inom Green Cargo. Anledningen till denna avgränsning beror på att vi vill nå ett visst djup. Vi anser inte att samma djup kunna ha nåtts om vi valt ett större objekt eller valt att undersöka flera företag. Vidare har vi begränsat oss till att endast intervjua personal på platskontoret i Göteborg när det gäller mellanchefernivå och operativ nivå. Denna avgränsning gjordes av den enkla anledningen att detta kontor var det som var mest lättillgängligt för författarna.

1.5 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION

Kapitel 2 - Metod

I följande kapitel presenteras hur vi skall gå tillväga för att uppfylla uppsatsens syfte. Kapitlet omfattar undersökningsansats, undersökningsobjekt, val av respondenter och vilka metoder som har använts för att samla in data samt en diskussion kring studiens trovärdighet.

Kapitel 3 - Teori

I den teoretiska referensramen presenteras den teori som ligger till grund för vår förståelse i ämnet. Inledningsvis presenteras en modell som visar en sammanställning av viktiga miljöaktiviteter utifrån den senaste forskningen inom området. Därefter sammanfattar vi kort tidigare forskning inom ekonomistyrning mot miljö och slutligen redogör vi för strategi, prestationsmål och kommunikation. Den teori som presenteras kommer att ligga till grund för vår analys och slutsats.

Kapitel 4 - Empiri

I den empiriska delen börjar vi med en företagsbeskrivning som innefattar flera delar. Därefter presenteras resultaten från gjorda undersökningar.

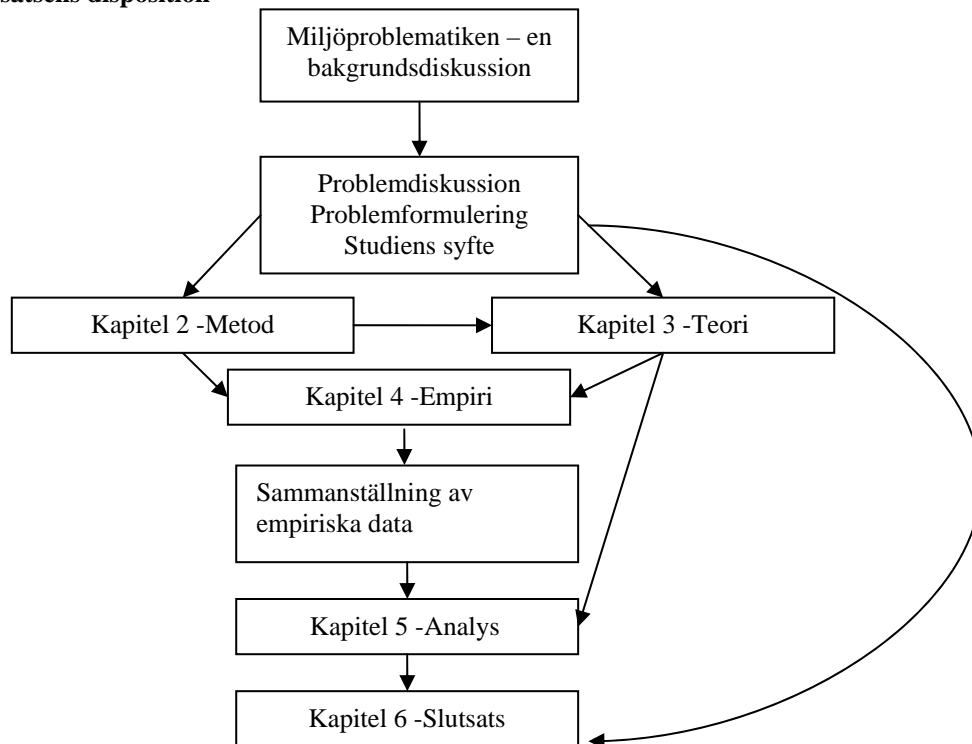
Kapitel 5 - Analys

I följande kapitel analyseras resultaten ur empiridelen. Analysen kopplas också till vår teoretiska referensram.

Kapitel 6 - Slutsats

I det avslutande kapitlet redogör vi för de slutsatser som vi har kommit fram till. I slutet av kapitlet ger vi även förslag på fortsatt forskning.

Figur 1: Uppsatsens disposition



2. METOD

I följande kapitel presenteras hur vi skall gå tillväga för att uppfylla uppsatsens syfte. Kapitlet omfattar undersökningsansats, undersökningsobjekt, val av respondenter och vilka metoder som har använts för att samla in data samt en diskussion kring studiens trovärdighet.

2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS

För att kunna förstå vilka svårigheter som finns med att implementera strategiska miljömål inom ett företag i transportsektorn valde vi att göra en fallstudie. Lekvall och Wahlbin (2001) menar att fallstudieansatsen riktar intresset mot detaljerade och ofta djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall. För att kunna besvara uppsatsens frågor krävdes en djupare förståelse. Vi hade inte kunnat få denna förståelse genom en kvantitativ undersökning och av den anledningen lämpade sig fallstudien bäst. Metodvalet gjorde också att det blev naturligt att ha en kvalitativ utgångspunkt gällande datainsamling då fokusering ligger på insikt, upptäckande och tolkning av respondenternas uppfattningar (Merriam, 1994).

Eftersom fallstudien undersöker enstaka enheter minskas möjligheterna till generaliseringar av iakttagelserna. Den bakomliggande målpopulationen blir helt enkelt för begränsad (Lekvall & Wahlbin, 2001). Det finns dock möjlighet att se karakteristiska drag. Framförallt kan andra företag inom transportsektorn som sannolikt också kommunicerar miljömål till anställda på operativ nivå få en bättre insikt i problematiken. Förhoppningen är därför att vår studie skall kunna bidra med att öka förståelsen kring valt problemområde.

2.2 UNDERSÖKNINGSOBJEKT

När ett generellt problem har formulerats sker en övergång till att avgränsa den enhet som studien avser att analysera (Merriam, 1994). Då uppsatsskrivandet närmade sig anordnade vi ett möte med docenten Christian Ax på Handelshögskolan i Göteborg. Han nämnde att ekonomistyrning mot miljö var ett relativt utforskat område och vi tyckte att det lät intressant. Tidigare under ekonomutbildningen hade vi kommit i kontakt med företaget Green Cargo, ett logistik- och transportföretag med miljövänliga transporter. För att undersöka vilka möjligheter som fanns hos Green Cargo anordnade vi ett möte med företagets miljöchef, Erica Kronhöffer. Under mötet fick vi information om bolagets måltavla (balanserat styrkort) och miljömålen. Hon nämnde att minskningen av koldioxidutsläpp från lastbilssektorn är ett högt prioriterat miljömål och att det finns specifika miljömål gällande lastbilsverksamheten. Efter mötet tyckte vi att bolaget lämpade sig väl som ett undersökningsobjekt.

2.3 DATA OCH INFORMATIONSSINSAMLING

Datinsamlingsprocessen är mer komplex i fallstudier än i andra undersökningsmetoder. Fallstudier kräver en mångfald för att trovärdigheten inte skall påverkas (Yin, 2003). För att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor samlade vi in data från intervjuer, böcker, artiklar, sekundärdata från Green Cargo samt fåtalet internetkällor.

2.3.1 PRIMÄRDATA

Primärdata är information som har hämtats in av författarna för den specifika studien (Patel & Davidson, 2003). I vår studie utgörs primärdata av de intervjuer vi genomförde med personer

inom hierarkin i en av Green Cargos tre divisioner, åkeriverksamheten inom division Road och intervjuer med några olika staber. Intervjuer var nödvändiga för att få in information som rörde de anställdas uppfattningar och åsikter.

2.3.1.1 FRÅGEMETOD

Vi använde oss av E-post intervjuer, telefonintervjuer och personliga intervjuer. På vilket sätt frågemetoden påverkar studiens validitet diskuteras under avsnittet validitet.

Vid fallstudier är det bra att kunna variera frågorna för olika respondenter och att kunna vara flexibel under utfrågningarna (Lekvall & Wahlbin, 2001). Vi fick utforma frågeformuleringarna utifrån de förutsättningar som fanns för varje respondent.

Vi använde oss därför av intervjuguide och tog upp breda frågeområden. Om en respondent inte självmant tog upp det vi åsyftade använde vi följdfrågor för att förtydliga. Under intervjuerna hade vi själva tillgång till intervjumallen för att få en öppen diskussion. Intervjuernas längd varierande mestadels mellan 10 och 30 minuter och under samtalen togs anteckningar och ljudupptagningar.

2.3.1.2 VAL AV RESPONDENTER

Eftersom olika uppgiftslämnare inom ett företag kan ha olika uppfattningar och ge helt skilda bilder av ett företag avsåg vi att välja respondenter som speglade hela åkeriverksamhetens hierarkiska nivå. För att få mer information om företagets miljöarbete intervjuades också flera staber. Respondenterna kan delas in i tre kategorier; ledningsnivå & högre chefer, mellanchefer och operativ nivå. Eftersom målet med en fallstudie inte är att kunna dra generella slutsatser är icke-slumpmässigt urval av respondenter den främsta metoden (Merriam, 1994). Ett målinriktat urval gjordes därför i första hand. Undantaget var dock respondenterna på den operativa nivån. De var sällan tillgängliga och därför användes ett slumpmässigt urval. Vi fick helt enkelt intervjua de som fanns tillgängliga då vi själva hade möjlighet. Nedan förklaras tydligare varför respondenterna valdes (se även figur 2 på nästkommande sida).

Ledningsnivå & högre chefer

Divisionschefen för Road och åkerichefen befinner sig högst upp i åkeriverksamhetens hierarki. Divisionschefen sitter med i ledningen och har resultatansvar för hela divisionen. Han är inte huvudchef för enbart åkeriverksamheten utan ansvarar också för försäljning, spedition, terminal och intermodal. Åkerichefen har ansvar för åkeriverksamheten och har en viktig kommunikativ roll till platscheferna runt om i landet. Eftersom både divisionschefen och åkerichefen har chans att vara med och påverka utformningen av åkeriverksamhetens mål ansåg vi det som högst relevant att fråga båda om deras inställning till miljömålen påverkbarhet och hur målen kommuniceras. Företagets miljöchef och administrativa chef sitter inte i åkeriverksamhetens hierarki. Båda fungerar som staber. Miljöchefen är involverad i hela verksamhetens miljöarbete och därför tyckte vi att hennes uppfattning till målen också var relevant. Den administrativa chefen har ansvar för bland annat division Roads miljöarbete, vilket medförde att en intervju med henne också var viktigt. Staberna valdes också för att vi ville fråga om hela bolagets miljöarbete.

Mellanchefsnivå

Respondenter på mellanchefsnivå var platschef och trafikledare. Meningen är att platscheferna skall bryta ned ledningens miljömål på lokal nivå och förmedla vidare till den operativa nivån. Bo Hermansson i Göteborg är en av sju platschefer runt om i Sverige. Han har, liksom åkerichefen, en viktig kommunikativ roll då han är den som håller i arbetsplatsträffar och i det dagliga arbetet ansvarar för att påverka den operativa nivån till att uppfylla miljömålen. Trafikledarna ansvarar för att planera körsträckor för den operativa nivån och även dem har en betydande roll för att miljömålen skall uppfyllas, då de innan många körningar direkt samtalar med operativ nivå.

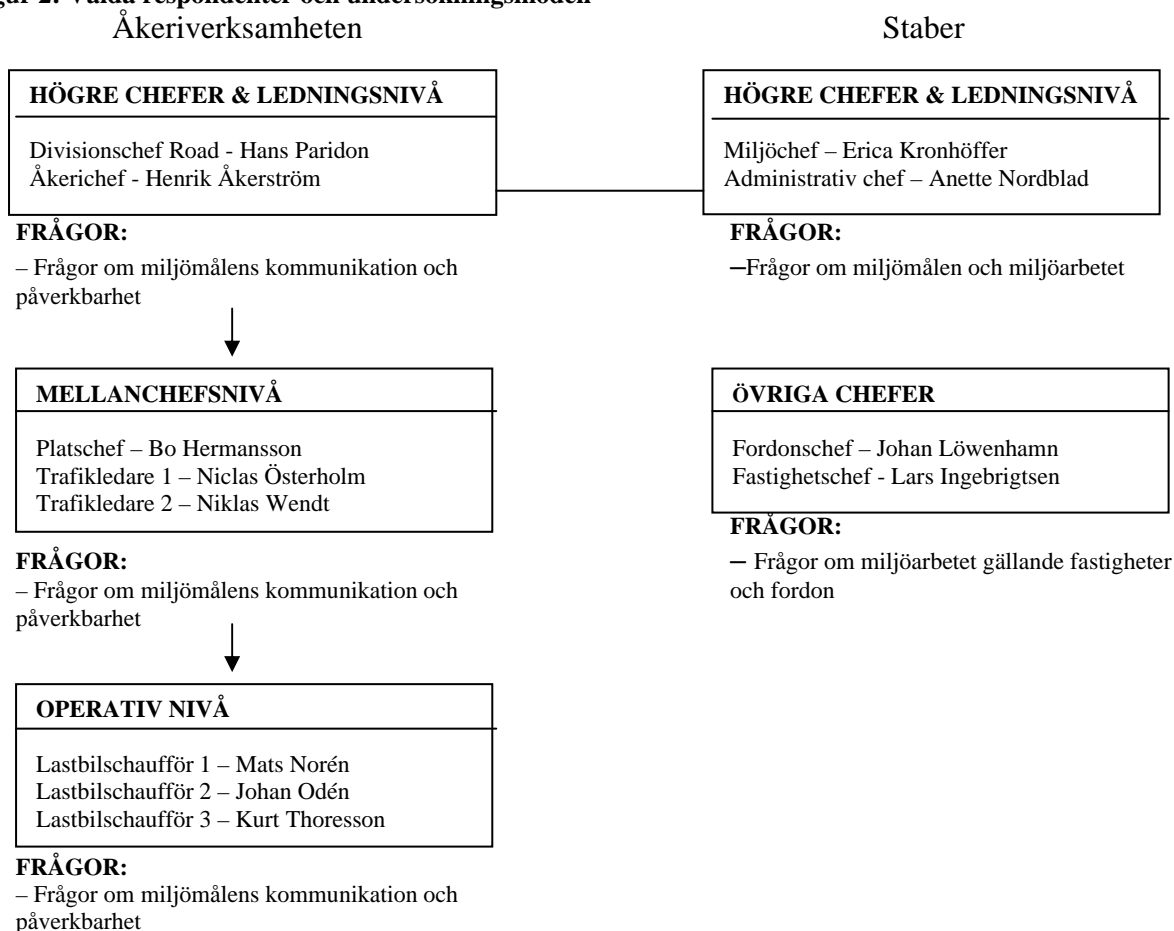
Operativ nivå

Lastbilschaufförerna skall realisera ledningens önskade miljömål. Respondenterna valdes för att vi ville fråga i vilken utsträckning de ansåg att miljömålen var påverkbara och hur de får information om dem.

Övriga chefer

Fastighetschef och fordonschef intervjuades för att få mer information om företagets miljöarbete gällande fordon och fastigheter.

Figur 2: Valda respondenter och undersökningsmodell



2.3.2 SEKUNDÄRDATA

Sekundärdata är data som sedan tidigare fanns och inte sammanställdes för den specifika studien (Patel & Davidson, 2003). Sekundärdata har samlats in för att kunna formulera den

teoretiska referensramen. Information är insamlad från artiklar och böcker inom områdena ekonomistyrning, miljö och organisation. Artiklar har vi hittat med hjälp av olika databaser, huvudsakligen Business Source Premier och Google Scholar. Böcker hittade vi med hjälp av sökningar i universitetsbibliotekens databas GUNDA. Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Kurs- och tidningsbiblioteket vid Göteborgs universitet har stått för den huvudsakliga litteraturen, men i vissa fall ägde författarna böckerna sedan tidigare.

Sekundärdata har även samlats in från Green Cargos intranät och interna dokument. Informationen behandlade främst bolagets riktlinjer gällande miljömål och division Roads specifika mål.

2.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET

För att resultatet av en fallstudie skall bli trovärdigt är det viktigt att ständigt reflektera över eventuella misstag och felaktigheter. Ofullkomligheter i mätmetoden kan vara av två slag; validitet och reliabilitet (Lekwall & Wahlbin, 2001).

2.4.1 VALIDITET

Validitet definieras inom mättekniken som i vilken utsträckning ett mätinstrument mäter det som avses att mäta (Lekwall & Wahlbin, 2001). En stor del av underlaget har samlats in med hjälp av intervjuer, vilket ställer krav på frågeställningen. Det är viktigt att ställda frågor stämmer överens med det som avses i studien. För att kunna formulera relevanta frågor läste vi flertalet vetenskapliga artiklar inom ekonomistyrning mot miljö och valde ut de artiklar som lämpade sig bäst. Vi gick också igenom litteratur inom strategi och kommunikation för att få en insikt i vilka moment som är mest kritiska vid målkommunikation inom organisationer. Utifrån den teori vi hade gått igenom formulerade vi frågeställningen.

Hur frågorna ställdes under intervjuerna påverkar också validiteten. Tolkning är en osäker verksamhet och påverkas av respondenternas värderingar, förståelse och kontexten (Thurén, 2003). Vid intervjuer är det därför viktigt att, i den mån det är möjligt, försäkra sig om att respondenten har förstått frågan rätt. I de fall vi gjorde e-post intervjuer blev det svårt för oss att avgöra respondentens tolkning. För att försäkra oss gjorde vi kompletterande personliga intervjuer eller telefonintervjuer med vissa respondenter som intervjuades via e-post. Men alla intervjuemetoder har för- och nackdelar. En personlig intervju medför kroppsspråk och ögonkontakt, vilket telefonintervjuer inte ger. Men huruvida respondenten delar med sig av information är också en individuell fråga. Vissa kan till och med kan berätta mer i telefonen än vid en personlig intervju (Thurén, 2003).

Det finns ytterligare aspekter som kan vägas in i studiens validitet. Tidigare nämndes att tolkning är en osäker verksamhet och så även för uppsatsens författare. För att undvika feltolkningar försökte vi hålla frågeställningen på en nivå anpassad för varje enskild respondent. Vi var också genomgående mycket noggranna med att transkribera alla intervjuer samma dag som de ägde rum, då tidsaspekten kan ha en betydelse för validiteten (Thurén, 2003). På grund av att en av författarna arbetar på företaget valdes den andra författaren till intervjuare med respondenter anställda på samma terminal som honom. Anledningen var att det inte skulle finnas någon risk för att intervjun skulle bli någon form av vänskapligt samtal.

2.4.2 RELIABILITET

Reliabilitet handlar om säkerheten i en mätning. Om mätningen går att upprepa flera gånger med samma resultat har den en hög reliabilitet. Blir resultaten istället kraftigt varierande betraktas den istället som låg (Lekwall & Wahlbin, 2001). Vid fallstudier spelar mänskliga beteenden en stor roll och således blir det relevant att ifrågasätta säkerheten.

Omständigheterna som kan tänkas ha påverkat resultaten av vår studie kan vara flera. Vi känner exempelvis inte till bakomliggande faktorer som stress, trötthet och motivation hos respondenterna. Lastbilschaufförerna jobbar på uppdrag och befinner sig mestadels ute på körningar, vilket kan leda till ett stressat schema. Eftersom urvalet av lastbilschaufförer var slumpmässigt gjorde vi bedömningen att om det fanns anledning att betvivla svaren så utökade vi antalet respondenter från denna nivå. Men reliabiliteten kan också bero på intervjuaren och interaktionen mellan intervjuare och respondent (Lekwall & Wahlbin, 2001). Att avgöra säkerheten i en mätning är inte enkelt, men att reflektera över ovan nämnda faktorer är bättre än att inte ha reliabiliteten i åtanke överhuvudtaget.

2.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Båda författarna har läst ekonomistyrning på kandidat- och magisternivå inom civilekonomprogrammet på Handelshögskolan i Göteborg. Då olika ekonomistyrningsmodeller har behandlat stora delar av kurserna ville vi undersöka implementering av strategiska mål i praktiken. För att kunna förstå den komplexitet som i praktiken kan finnas lämpade sig fallstudien bäst. Hade vi gjort undersökningen på flera företag hade viktiga förklaringsvariabler kunnat missas på grund av bristande förståelse hos författarna.

Att uppsatsen skulle behandla miljö och miljömål var klart, men uppsatsens frågeställning var inledningsvis inte specificerad. Vi sökte till att börja med en utgångspunkt för att kunna sätta oss in i Green Cargos miljöarbete. Efter att ha gått igenom flertalet vetenskapliga artiklar hittade vi en som behandlade Green Supply Chain Management. Artikeln presenterade en sammanställning av olika miljöaktiviteter som företag kan använda. Modellen gav oss en insikt i vad som kunde vara mest relevant att fråga om, då miljö är ett begrepp som kan ha många innebörder.

Med en bättre insikt i företagets miljöarbete valde vi att anordna intervjuer med anställda på kontoret i Göteborg. Nu fokuserade vi på företagets uppsatta miljömål. Under de inledande intervjuerna nämndes det att det var svårt att komma i kontakt med lastbilschaufförerna eftersom de mestadels var ute på körningar. Vi ställde oss då frågan hur miljömålen når chaufförerna, och senare också i vilken utsträckning chaufförerna kan påverka utfallen. Uppsatsens frågeställning och syfte började klarna då kommunikation och påverkbarhet lämpade sig som bra frågeställningar.

När samtliga intervjuer var genomförda började vi sammanställa materialet. Den teoretiska referensramen kopplades ihop med de empiriska data som insamlats och vi började se hur uppsatsens frågeställning kunde besvaras. I det sista skedet av uppsatsen skrev vi en slutsats och förslag till vidare forskning.

2.6 KÄLLKRITIK

Eftersom en källa är ursprunget till vissa påståenden är det viktigt att bedöma sanningshalten (Thurén, 2003). De data vi tagit del av och granskat kritiskt består av intervjuer, artiklar och böcker samt sekundärinformation från Green Cargo. Vid studien användes även fåtalet internetkällor.

Det är viktigt att ifrågasätta om de utvalda respondenterna kunde svara på frågeställningen i den utsträckning vi önskade. Med hjälp av bolagets miljöchef och vår egen bedömning fick vi information om vilka personer som kunde vara mest relevanta att intervjua vid den här studien. Det är också viktigt att reflektera över sanningshalten i intervjuvaren och om det skulle kunna finnas incitament hos respondenterna att ge missvisande svar. Hos ledningsnivån och högre chefer kan intervjuvaren vara tendensiösa dvs. partiska, eftersom det kan finnas ett intresse av att dölja sanningen. Det innebär inte att respondenterna ljuger, men att det finns anledning att vara misstänksam (Thurén, 2003). Det är naturligtvis svårt att kontrollera om en källa är tendensiös, men vi har kontrollerat uppgifterna i den mån det har varit möjligt. Vad gäller respondenterna på operativ nivå är det viktigt att vara medveten om att det sannolikt var en ovanlig situation för respondenterna att bli intervjuade. Att få så mycket uppmärksamhet kan göra att personen berättar saker som inte stämmer då han aldrig tidigare har reflekterat över situationen. Med anledning av att vi fick mycket olika svar av de två första respondenterna från den operativa nivån valde vi därför att genomföra en tredje intervju. Detta eftersom det fanns skäl att betvivla svaren. Tumregeln säger att man inte skall tro på något som inte har stöd av minst två källor som är oberoende av varandra när det finns anledning att betvivla svaren (Thurén, 2003).

Vad gäller källorna från artiklar och böcker var tillförlitligheten hög. Internetkällor användes i liten utsträckning men för att kontrollera sanningshalten tittade vi alltid när sidan senast hade blivit uppdaterad och jämförde också med övriga källor (Thurén, 2003). Problemet här var snarare att välja ut den teori som hade bäst relevans för det studien avsåg att undersöka.

I Green Cargos sekundärdata dvs. interna dokument och annat tryckt material finns risken att informationen är vinklad. Men dokumenten vi använde gällande miljöpolicy och stadgar är till för intern kommunikation, vilket gör att informationen med största sannolikhet var sanningsenlig. Övriga tryckta dokument kan dock vara påverkade av att bolaget t.ex. försöker att ha en image som inte stämmer med verkligheten. Totalt sett bedömer vi att denna inverkan var liten då sådana tryckta dokument användes i liten utsträckning.

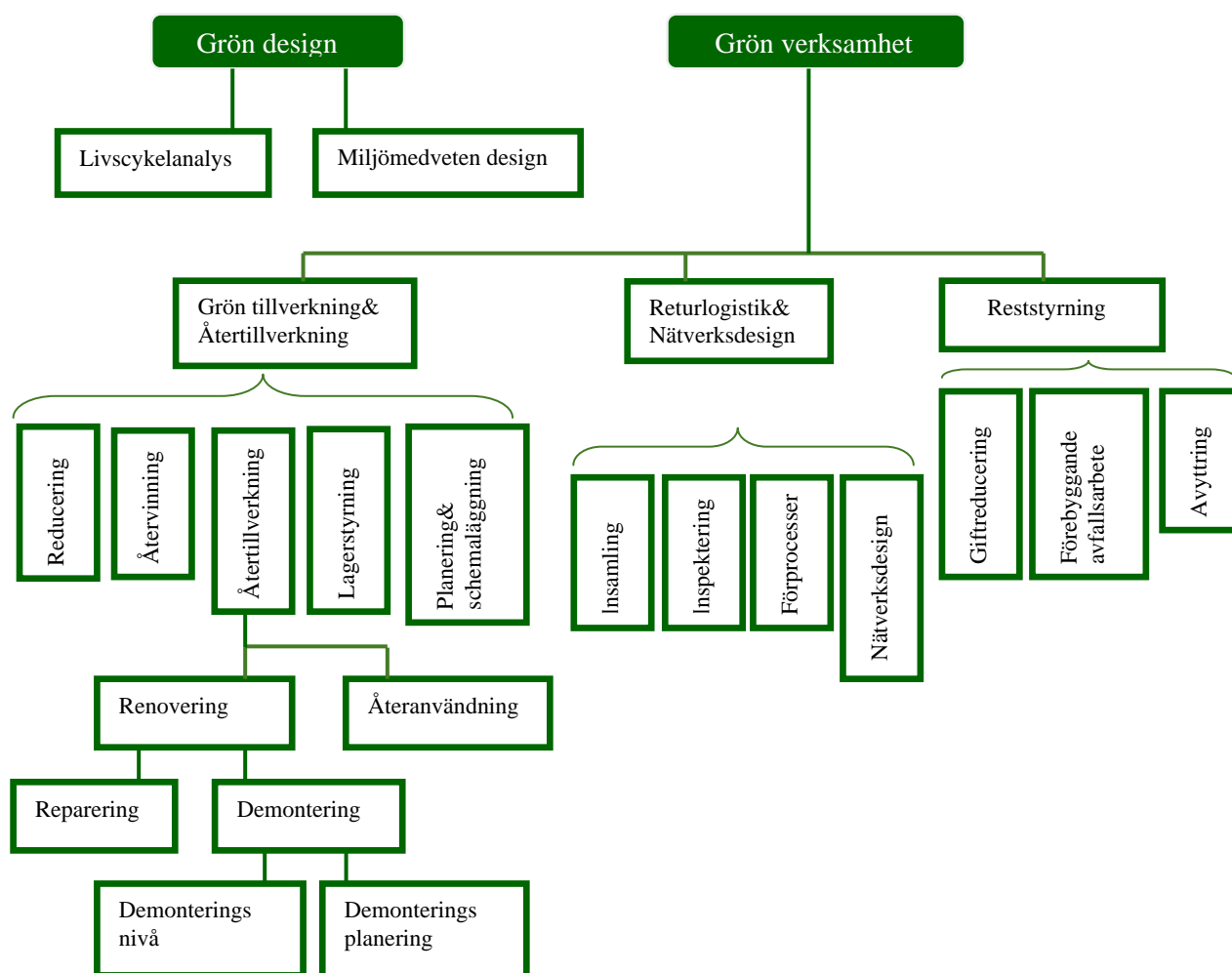
3. TEORI

I följande kapitel presenteras den teori som ligger till grund för vår förståelse i ämnet. Inledningsvis presenteras en modell som visar en sammanställning av viktiga miljöaktiviteter utifrån den senaste forskningen inom området. Därefter sammanfattar vi kort tidigare forskning inom ekonomistyrning mot miljö och slutligen redogör vi för strategi, prestationsmål och kommunikation. Den teori som presenteras kommer att ligga till grund för vår analys och slutsats.

3.1 GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

För att definiera vad miljö är och vilka miljöaktiviteter som innefattas utgår vi från begreppet Green Supply Chain Management, bokstavligen överstätt som grön styrning av flödeskedjan. I magasinet International Journal of Management Reviews nummer 9 år 2007 skrevs en artikel av Samir K. Srivastava med syftet att klassificera vilka miljöaktiviteter som företag kan tillämpa inom området Green Supply Chain Management. Utifrån den senaste forskningen gjorde han en modell där grön verksamhet och grön design utgör tyngdpunkterna. Övriga begrepp i modellen är aktiviteter inom respektive område. Vi kommer att gå igenom modellens övergripande delar i kapitlet och börjar med en diskussion kring den ökade betydelsen av ekonomistyrning mot miljö.

Figur 3: Green supply chain management



3.2 MILJÖNS ÖKADE BETYDELSE

Mot bakgrund av miljöns ökade betydelse arbetar många företag med att förändra sina strategier och bli mer miljövänliga. Huvudsakligen finns det två drivare till miljövänlig förändring inom organisationer; interna krav och externa krav. Externa krav kan vara nya miljölagar eller en ökad efterfrågan på miljövänliga produkter från konsumenter. Interna krav kan vara att bolaget har uppsatta miljömål som måste efterlevas. Sådana krav beror ofta på att företaget vill förändra strategin för att kunna locka till sig miljömedvetna kunder. Men oavsett om det finns drivare till förändring eller inte så skiljer sig fortfarande inställningen till miljöfrågor mellan företag. Hur miljöaktiviteter prioriteras kan kategoriseras i tre företagstyper: reaktiva, proaktiva och värdeskapande. Reaktiva företag, företag som inte har någon eller liten vilja att tillgodose sig nya trender, använder minimala eller inga resurser till miljöaktiviteter. Proaktiva företag, företag som är förändringsbenägna, har insett betydelsen av miljölagar och försöker återanvända och designa produkterna miljövänligt. I den värdeskapande kategorin integreras miljöaktiviteter i strategin och används som ett konkurrensmedel (Kopicki et al. 1993).

De värdeskapande företagen implementerar exempelvis ISO certifikat med ett högst strategiskt syfte. Aktiviteterna kopplas ofta till affärsstrategin d.v.s. certifikaten används för att kunna attrahera kunder och blir således ett viktigt medel att konkurrera med. Miljöns ökade betydelse förklaras av Van Hoek (1999): ”the perspective has changed from greening as a burden to greening as a source of competitive advantage”. Han menar att företag i den värdeskapande kategorin använder miljön som en konkurrensfördel och skapar ett marknadsövertag hos miljömedvetna kunder genom att ha en miljövänlig profil.

3.3 GRÖN DESIGN

Vid tillverkning av en ny produkt kan företag ha en miljöstrategi redan från början och medvetet välja bort material som påverkar miljön negativt. Förhållningssättet kallas grön design och omfattar två begrepp, miljömedveten design och livscykelanalys. Miljömedveten design fokuserar på val av material i produktions- och designfasen, medan livscykelanalyser inriktas på hur miljövänlig produkten är under hela livscykeln (Srivastava, 2007).

3.3.1 MILJÖMEDVETEN DESIGN

Miljömedveten design kan delas in i två kategorier, avfallsförebyggande arbete och materialstyrning (Madu, 2001). Det avfallsförebyggande arbetet, som syftar till att minimera genereringen av avfall, görs under produktens design- och omdesignsfaser. Avfallsförebyggande arbete kan skilja sig, men punkterna nedan brukar diskuteras.

- Produktens livslängd
- Energianvändning
- Materialsubstitution
- Giftiga utsläpp

Faktorerna samverkar med varandra, en ökad livslängd för en produkt innebär inte nödvändigtvis mindre giftiga utsläpp. Det gör naturligtvis att alla aspekter måste vägas in vid miljövänliga produktförändringar (Fiskel & Jovane, 1993).

Materialstyrning handlar om val av material i produktens designfas. Eftersom detta val

påverkar hela produktens livscykel bör hänsynstagande tas till hur väl materialet går att återanvända, återtillverka, återvinna samt hur bra materialet eller dess rester fungerar som energi vid förbränning eller andra processer (EPA, 1993).

3.3.2 LIVSCYKELANALYS

Livscykelanalyser undersöker vilken miljöpåverkan en produkt har under hela livscykeln dvs. från produktion, distribution och användning till avyttring. Analyserna används för att beräkna en produkts totala utsläpp och miljöpåverkan. Livscykelanalyser behöver inte nödvändigtvis beräkna hela produktens miljöutsläpp, utan kan också riktas mot en viss komponent eller del av produkten (Charter och Polansky, 1999).

3.4 GRÖN VERKSAMHET

Grön verksamhet avser alla aktiviteter företag kan tillämpa mer miljövänligt och effektivare för att minimera utsläppsnivåerna. Till skillnad från grön design fokuserar inte begreppet på produktions- och designfaserna, utan aktiviteter som huvudsakligen kan relateras till redan färdigproducerade produkter. Inom grön verksamhet finns det tre huvudområden; grön tillverkning & återtillverkning, returlogistik & nätverksdesign samt reststyrning (Srivastava, 2007).

3.4.1 GRÖN TILLVERKNING & ÅTERTILLVERKNING

Grön tillverkning och återtillverkning delas in i följande aktiviteter; reducering, återvinning, lagerstyrning, återtillverkning och produktionsplanering & schemaläggning.

Reducering

Reducering behandlar teknikerna som används för minimal energi- och resurskonsumtion med syfte att reducera användningen t.ex. värmebesparande åtgärder (Srivastava, 2007).

Återvinning

Återvinning innebär att redan använda produkter eller delar av använda produkter används vid tillverkning av nya produkter. Nyckelfaktorn för en väl fungerande återvinningprocess är bra sortering (Cunningham et al, 2007).

Återtillverkning

Begreppet betyder att redan använda produkter renoveras för att bli som nya eller ännu bättre. Återtillverkning kan också betyda att produkten demonteras (nedmonteras), vilket gör att användbara komponenter kan återanvändas eller återvinnas (Srivastava, 2007).

Lagerstyrning

Lagerstyrning behandlar bland annat lagrets omsättning och materialhantering. Samarbete, ruttplanering och samlastning i kombination med olika lagermodeller gör att det går att minska den totala miljöpåverkan (Bling & Svensson, 2005)

Produktionsplanering och schemaläggning

Ett fungerande system effektiviserar hela verksamheten och påverkar bland annat lagerhantering, lagernivåer och transporter (Bling & Svensson, 2005)

3.4.2 RETURLOGISTIK & NÄTVERKSDESIGN

Returlogistik är all logistik som kan relateras till produkten efter tidpunkten att den har blivit såld. Det handlar bland annat om produktreturer, reparationer, tillbakakallade varor eller returer för återvinning och demontering. Returlogistik är inte alltid inarbetat i företags strategier och transportnätverk. En orsak är att det redan från början fokuseras på att något kommer att gå fel och att parterna undviker ämnet. Ytterligare en orsak är att varuflödena i returlogistik är svåra att kontrollera, vilket medför att det ofta blir en så kallad ”corner-of-the-desk concern” (Van Hoek & Harrison, 2008). Van Hoek och Harrison (2008) beskriver returlogistik som ett dilemma för företagsledare. De menar att mycket returlogistik innebär höga kostnader, men en minskning av oplanerade utkörningar går inte alltid eftersom kunderna kan tycka att servicen försämras. Det kan påverka hela bolagets image negativt. Att minimera returlogistiken minskar antalet transporter och bidrar till lägre utsläppsnivåer.

3.4.3 RESTSTYRNING

Reststyrning riktar sig främst mot producerande företag och metoder för att minimera användningen av onödiga råmaterial, minska vikten på produkterna och förbättra förpackningarna. För att undvika avfall kan produkter också återvinnas och återanvändas, men sådana metoder kräver fortfarande behandling och transporter (Sakai et al, 1996).

3.5 TIDIGARE FORSKNING INOM EKONOMISTYRNING MOT MILJÖ

Ekonomistyrning mot miljö är ett relativt utforskat område. Nedan redogör vi kort för tre studier som vi har uppmärksammat inom området. En av studierna publicerades nyligen och är från Kanada medan de andra två är äldre och kommer från Australien.

“The adoption of environment-related management accounting: an analysis of corporate environmental sensitivity”, publicerades i tidskriften Accounting Forum år 2000 och skrevs av Geoffrey R. Frost och Trevor D. Wilmshurst. Författarna undersökte sambandet mellan industrins miljökänslighet och adopteringen av miljörelaterade ekonomistyrningsmodeller. Av de 88 företag som användes klassificerades 42 som miljökänsliga och 46 som mindre miljökänsliga. Miljökänsliga industrier delades upp i fyra kategorier; gruvbrytnings-, naturresurs-, kemi- och gas/oljeföretag. Resultatet indikerade att miljökänsliga industrier rapporterar mer miljörelaterad information än mindre miljökänsliga industrier, men såg inte att adopteringen av miljörelaterade ekonomistyrningsmodeller enbart beror på hur miljökänslig industrin är.

“Assessing the Effects of Product Quality and Environmental Management Accounting on the Competitive Advantage of Firms”, skrevs av Alan S. Dunk och publicerades i The Australasian Accounting Business & Finance Journal i februari 2007. Syftet med studien var att empiriskt undersöka om ekonomistyrning mot miljö påverkar relationen mellan produkt kvalitet och konkurrensfördelar. Totalt svarade 75 högre chefer från olika tillverkningsföretag i Australien på undersökningen och studien visade att ekonomistyrning mot miljö har en viktig roll i företag. Resultatet indikerade att produkt kvalitet bidrar till konkurrensfördelar när ekonomistyrning mot miljö har hög tillit. Däremot gick det inte att se något samband då tilliten till ekonomistyrning mot miljö är låg.

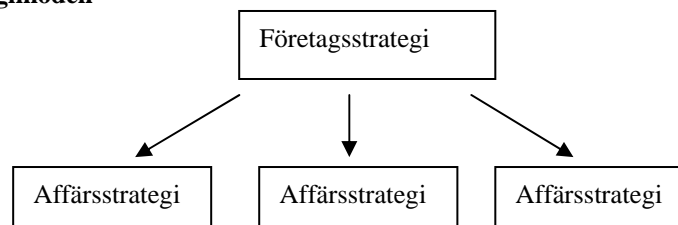
“Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance”, publicerades i tidskriften Accounting, Organizations and Society år 2009 och

skrevs av Jean-François Henri och Marc Journeault. Syftet med studien var att undersöka om integrerade miljömål i företag påverkar ekonomiska och miljömässiga resultat. Undersökningen genomfördes på 303 kanadensiska företag med över 100 anställda och försäljningsvolymerna på över 100 miljoner dollar. Begreppet eco-control avser i studien integrering av miljöfrågor i ledningens tre styrsystem; budgetar, belöningssystem och prestationsmål. I frågeformulären fick företagen rangordna i vilken omfattning miljöfrågor var integrerade i de tre styrsystemen och till vilken utsträckning användningen hade lett till miljömässiga och ekonomiska fördelar. Slutsatsen blev att det inte finns något direkt samband mellan eco-control och ekonomiska resultat. Studien fann dock att eco-control har en indirekt influens på ekonomiskt resultat i kontexten av hur miljöutsatt företaget är, hur stor publik uppmärksamhet företaget har, graden av miljömedvetenhet och företagets storlek.

3.6 STRATEGI OCH PRESTATIONSMÄTNING

Ordet strategi kan användas i många sammanhang. Vi avser att definiera den företagsekonomiska innebörden. Simons (2000) menar att det går att särskilja två nivåer av strategier. Den översta nivån i ett företag har en övergripande strategi, en företagsstrategi. Företagsstrategin uttrycker inom vilka marknader ett företag skall konkurrera och var resurser skall investeras. För att underordnade affärsområden i företag skall fungera effektivt behövs affärsstrategier som stödjer den övergripande strategin. Affärsstrategier bestämmer hur företaget skall konkurrera inom valda marknader. För att kunna utveckla en affärsstrategi är det viktigt att företaget vet hur de ska konkurrera och känner till den existerande konkurrensen på marknaden. För att både företagsstrategier och affärsstrategier skall gå att implementera framgångsrikt kan det vara nödvändigt med prestationsmål och styrtekniker.

Figur 4: Strategimodell



Källa: Simons (2000)

Det har blivit mer vanligt förekommande med stora multinationella företag, ofta med flera tusen anställda. För att kunna sätta riktlinjer och uppnå strategiska mål för så många anställda har det blivit vanligare att genom affärsstrategin identifiera prestationsmål och styrsystem. Prestationsmål är ett sätt att kommunicera strategiska mål till anställda, då varenda individ får vägledning till vad som skall presteras (Simons, 2000).

Huvudmålen i företag är oftast av finansiell karaktär och uttrycks i form av tillväxt, lönsamhet och soliditet. Men mål kan även riktas mot andra områden än finansiella t.ex. kunder, miljö, leverantörer och anställda (Ax et al, 2001).

I den operativa ekonomistyrningen används prestationsmålen bland annat för att skapa förutsättningar för att följa den löpande verksamheten, för att utgöra ett kommunikationsmedel och belysa vad som är viktigt för företaget och för att motivera arbetarna. Men det kan också vara för att företaget vill kunna göra jämförelser mellan olika kontor eller med konkurrenter (Ax et al, 2001). Jacobsen (2008) nämner också att prestationsmål kan fungera som en legitimitetsfaktor gentemot omvärlden. Han menar att för

att en organisation skall kunna överleva så måste dess mål, strategi och struktur vara anpassade efter omvärlden.

3.7 PRESTATIONSMÅL

För att en företagsledning skall kunna sätta upp effektiva och genomtänkta prestationsmål måste några bedömningar göras.

Till att börja med bör ett område definieras. Det kan vara t.ex. kundnöjdhet, finans, miljö eller lärande och utveckling. Att välja ett område är inte lätt eftersom de anställdas uppfattning av företagets prioriteringar kan ändras. Nästa steg är att besluta vad som skall mätas och under vilken period. Ofta mäts prestationer i företags övre nivåer i form av finansiella nyckeltal, medan lägre nivåer tilldelas mer operationella prestationsmål. Att hitta en länk mellan finansiella nyckeltal och operationella prestationsmål är ett kritiskt moment i många företag, då det måste finnas en symmetri. Vilka specifika prestationsmål som personalen skall uppfylla är den tredje bedömningen. För att målen skall vara fungerande måste de vara möjliga att uppnå, annars skapas inte motivation. Det är också viktigt att personalen förstår vilket syfte prestationsmålen har. Ledningen bör också utforma någon form av feedback. Om anställda når upp till prestationsmålen kan t.ex. löneökningar, bonusar eller bara uppmärksamhet fungera som återkoppling (Merchant & Van der Stede, 2007) (Ax et al, 2001). Simons (2000) menar att det finns två typer av motivation, inre och yttre. Inre motivation uppstår när anställda tycker att prestationsmålen är befogade och ser en anledning till att anstränga sig. Yttre motivation skapas genom olika typer av belöningar. Syftet med belöningar är att motivera personalen så att de presterar bättre.

Hur effektivt ledningens uppsatta prestationsmål fungerar beror på flera faktorer. En grundläggande förutsättning är kommunikation, dvs. att anställda känner till företagets uppsatta prestationsmål. Utfallen måste också vara påverkingsbara. I vissa fall kan det finnas många okontrollerbara faktorer, vilket gör att det blir svårt att avgöra om resultatet beror på en bra prestation eller på rena tillfälligheter. Anställda måste också ha kvalifikationer och tillräckliga resurser för att kunna genomföra åtgärder som påverkar prestationsmålets utfall (Ax et al, 2001). Prestationsmålen bör också vara mätbara på ett verkingsfullt sätt. I vissa fall kan det vara svårt att mäta prestationer effektivt, men det väsentliga är att det som mäts stämmer överens med vad den anställde har presterat (Merchant & Van der Stede, 2007).

Merchant och Van der Stede (2007) nämner att fyra kriterier skall vara uppfyllda för att prestationsmålen skall kunna få en styrande effekt. De skall vara precisa, objektiva, tidsenliga och förståeliga. Precision syftar till hur väl det som mäts stämmer överens med utförd prestation. Objektivitet avser att utförda prestationer mäts och kontrolleras av oberoende parter. Att ett prestationsmål är tidsenligt är också betydelsefullt, dels för att återkoppling är viktigt ur motivationssynpunkt, men också för att eventuella åtgärder skall kunna vidtas vid problem. Slutligen måste prestationsmålet också vara förståeligt.

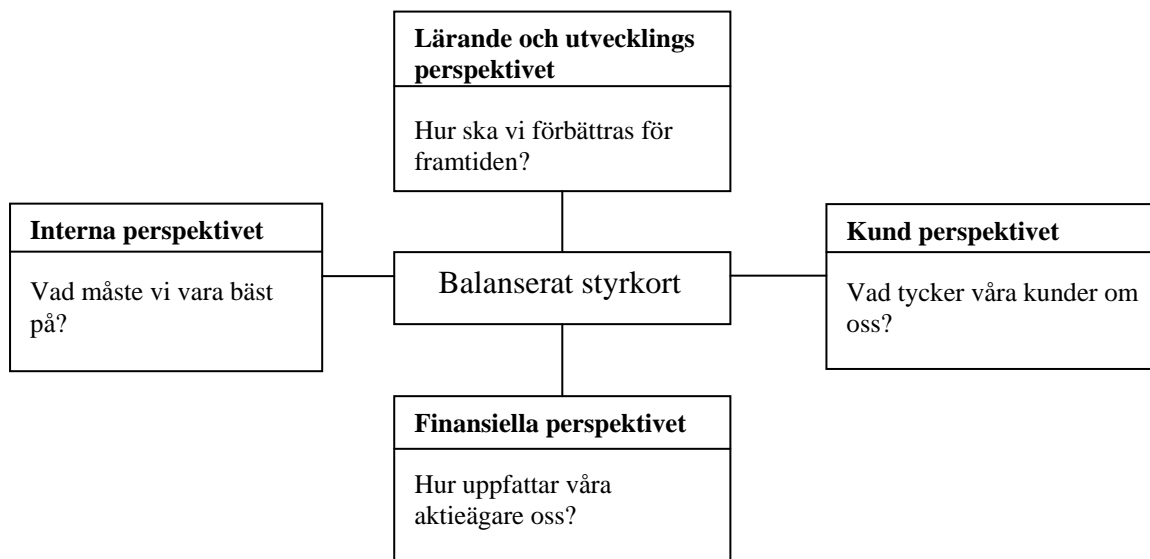
Sammanfattningsvis måste ett effektivt prestationsmål uppfylla följande kriterier:

- Anställda måste ha kännedom om prestationsmålet
- Prestationsmålets utfall måste vara påverkingsbart
- Prestationsmålets utfall måste vara mätbart på ett verkingsfullt sätt
- Prestationsmålen skall vara precisa, objektiva, tidsenliga och förståeliga

3.7 BALANSERAT STYRKORT

För att ledningen snabbt skall få en överblick av verksamhetens prestationer kan ett flerdimensionellt styrverktyg användas. Kaplan och Norton introducerade innovationen balanserat styrkort år 1992 i en artikel i Harvard Business Review. Författarna menade att det fokuserades för mycket på företags finansiella mått och att andra viktiga aspekter lämnades åt sidan. I det flerdimensionella styrverktyget presenterades därför fyra perspektiv; finansiella-, process-, kund-, och lärande & utvecklingsperspektivet.

Figur 5: Balanserat styrkort



Källa: Simons (2000)

Fördelen med ett balanserat styrkort är att kopplingen mellan långsiktiga strategier och kortsiktiga handlingar blir tydligare. Det finansiella perspektivet fokuserar främst på kort sikt, medan de övriga tre icke-finansiella perspektiven är indikatorer för finansiella prestationer på längre sikt (Merchant & Van der Stede, 2007).

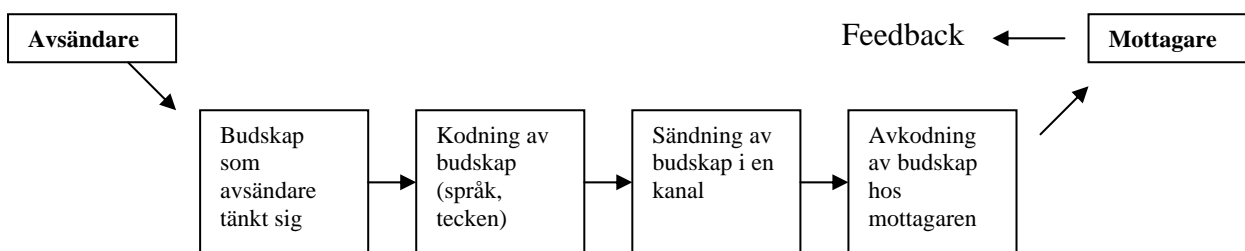
Kaplan och Norton (1996) menar att användandet av balanserat styrkort ger upphov till en strategisk management process. Det första steget i processen är då företagets strategi översätts till olika prestationsmål. Uppsatta mål kommuniceras sedan ut till anställda via företagets kommunikationskanaler. Om anställda kan nå upp till målen bör företagets verksamhet förbättras avsevärt. Ledningen måste kontinuerligt följa upp prestationsmålen genom feedback. Det är viktigt att ledningar ständigt beaktar förändringar och kontrollerar om målen är verkningsfulla. Ledningen bör också använda så kallad dubbel-loop learning, vilket innebär att de kan ifrågasätta sina bakomliggande antaganden.

3.8 KOMMUNIKATION

Kommunikationsprocessen i organisationer kan beskrivas som en följd av handlingar där en avsändare skickar ett budskap till en mottagare. Avsändaren uttrycker det som han eller hon vill förmedla med hjälp av kodning dvs. muntliga eller skriftliga signaler. Det kodade budskapet sänds sedan i någon av organisationens kommunikationskanaler. Valet av kanal beror på vilka förhållanden som råder inom organisationen. Mottagaren avkodar

informationen genom att bilda sig en egen uppfattning och skickar slutligen feedback till avsändaren (Jacobsen, 2008).

Figur 6: Kommunikationsprocessen



Källa: Jacobsen (2008)

För att organisationer ska kunna existera och fungera är kommunikation en grundförutsättning. Syftet med kommunikationen är att samtliga organisationsmedlemmar ska få kunskap om, förstå och acceptera organisationens mål för att därefter kunna översätta mål till handling (Heide et al 2005).

Vanligtvis är det ledningens uppgift att kommunicera strategin nedåt i organisationen. För att detta skall fungera effektivt krävs det att de anställda är införstådda i sina arbetsuppgifter och vilka förväntningar som finns. Ett problem för ledningen är att fastställa vilken information som skall kommuniceras. Mer information och kommunikation innebär inte nödvändigtvis att arbetarna förstår målen bättre, utan det viktiga är att det som kommuniceras är relevant och användbart. Det krävs också att medarbetarna kan tillgodose sig informationen, vilket inte alltid är fallet (Harris, 1993).

Kommunikationen nedifrån och upp (feedback) gör det möjligt för ledningen att se hur strategin uppfattas och tolkas i organisationen. Eventuella problemområden kan medvetandegöras och förbättringsförslag kan komma till uttryck. Hierarkiska organisationer verkar hämmande för kommunikationen nedifrån och upp. Hierarkier medför att ledningen tenderar till att negligera information som ur deras synvinkel inte betraktas som positiv (Roberts & Reilly, 1974).

Många chefer och nyckelpersoner får inte tillräcklig utbildning i kommunikation för att strategin ska ges en ärlig chans att bli något annat än tom retorik. Om verkligheten såsom den upplevs i en organisation inte motsvarar strategin så uppstår lätt misstro. Högsta ledningen, mellanchefer och ibland även chefer på lägre nivå i en större organisation kan komma att uppfattas som en ansiktslös enhet och kan därför få svårare att vinna förtroende hos de anställda inom den operativa verksamheten (Heide et al 2005).

3.9 KOMMUNIKATIONSVERKTYG INOM FÖRETAG

Hur information förmedlas och vilket verktyg som används påverkar vilken effekt informationen kommer att bidra till. Nedan går vi igenom några av de vanligaste kommunikationskanalerna inom företag.

Figur 7: Olika kanalers förmåga att förmedla information

Förmedlar information i ringa grad				Förmedlar information i rik grad	
Formella rapporter	Brev	E-post	Telefonsamtal	Videokonferenser	Direktsamtal

Källa: Jacobsen (2008)

Den personliga dialogen är överlägsen alla andra former av kommunikation, men kan på grund av tidsbrist inte alltid användas. Desto större organisation desto mer komplement behövs vid sidan av den personliga dialogen (Källström, 1995). Samuelsson (2002) menar att ett rikt kommunikationsverktyg innebär visuella signaler som kroppsspråk och tonläge så att sändaren får en uppfattning hur väl meddelandet har mottagits. Han menar också att skriftlig kommunikation är ett minde kraftfullt kommunikationsverktyg.

För att informationen ska kunna spridas effektivt nedåt i en organisation krävs lojalitet och kompetens hos medarbetarna. Ledarnas beteende är också viktigt, då beteende oftast uppfattas som mer trovärdigt än ”prat”. Att ledarens handlingar stämmer överens med vad denne i övrigt kommunicerar till organisationen är också betydelsefullt. Risken är annars stor att anställda uppfattar ledarens ”prat” som mindre viktigt (Källström, 1995).

Stormöten är ett snabbt sätt att nå ett stort antal medarbetare. Sådana möten kan ske i många olika former, bl.a. föredragningar, seminarier och arbetsplatsträffar. Genom stormöten kan VD eller andra höga chefer själva föra fram sina budskap till medarbetarna och antalet länkar i kommunikationskedjan reduceras betydligt. Stormöten kan hjälpa till att skapa en stark kultur inom en organisation. Den stora nackdelen är att det finns små möjligheter till den viktiga dialogen med medarbetare (Källström, 1995)

Instruktioner, VD-brev och interna tidningar är vanligt förekommande kommunikationskanaler, men kan inte användas för att styra en organisation. Problemen med dessa kanaler är att få medarbetare läser dem, många uppfattar dem som ointressanta samt att de bygger på enkelriktad monolog. Denna typ av kommunikation bör därför endast ses som komplement till andra mer kraftfulla verktyg (Källström, 1995).

Ledare kan även kommunicera genom utbildning av medarbetare. Detta är väldigt tidsödande i de fall utbildningen sker i klassrum och utbildning av denna typ kan därför endast genomföras i begränsad omfattning, för en utvald grupp inom organisationen. Utbildning kan dock ske i andra former, t.ex. genom kompendier (Källström, 1995).

3.10 BRISTER I KOMMUNIKATION

Brister i kommunikation kan yttra sig på många olika sätt. Jacobsen et al (2002) nämner flera faktorer bland annat brist på dialog och återkoppling (feedback) och avsaknad av effektiva möten. Han menar också att det inom företag finns många olika grupper med olika behov och att det bör finnas kommunikation som tillfredställer alla samt att kommunikationen måste vara relevant och kvalitetssäkrad.

Många brister kan lösas om man lägger mer fokus på närkommunikation, då den uppfattas som mer intressant. Kommunikationen i den lokala organisationen, med närmaste chef och arbetskamrater blir därför mycket viktig (Högström et al. 1999).

I strävan att se till så att alla erhåller tillräckligt med information kan organisationer hamna i en situation där anställda får för mycket information. När anställda får mer information än de kan bemästra kan de reagera på olika sätt. De kan låta bli att ta hänsyn till delar av informationen och risken blir då att de kan gå miste om väsentlig information. En annan risk är att de hastigt går igenom all information, vilket får till följd att feltolkning kan ske. Information kan också samlas in och sparas för att gås igenom vid ett senare tillfälle, vilket kan medföra att viktig information får vänta. Anställda som får för mycket information kan också medvetet prioritera bort den information som känns irrelevant. Följden kan bli att viss information systematiskt inte når fram (Jacobsen et al 2002).

Rutiner, scheman eller kriterier för kategorisering av information, i syfte att behandla informationen snabbare, kan utvecklas. Här uppstår dock en risk med felaktiga kategoriseringar som kan leda till att viktiga detaljer förloras. Personer som har möjligheten kan välja att delegera beslutsmyndighet, vilket kan leda till att de minskar sin överblick och sitt inflytande över organisationen (Jacobsen et al 2002).

4. EMPIRI

I den empiriska delen börjar vi med en företagsbeskrivning som innefattar flera delar. Därefter presenteras resultaten från gjorda undersökningar.

4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING

Nedan följer till att börja med en kort beskrivning av Green Cargos historia, verksamhet och organisation. Därefter kommer redogörelser om företagets miljöarbete, måltavla (balanserade styrkort) och interna rapport om kommunikationskanaler.

4.1.1 GREEN CARGO

Green Cargo är ett statligt transport- och logistikföretag med verksamhet främst i Sverige. Bolaget hette tidigare SJ Gods och tillhörde Statens

Järnvägar (SJ). Den 1 januari 2001 bolagiserades SJ och sex självständiga aktieföretag bildades; EuroMaint, TraffiCare, Unigridd, Jernhusen, SJ och Green Cargo. Huvudkontoret ligger i Stockholm och över 3000 anställda finns på fler än 100 olika platser i Sverige (www.greencargo.se 081215; Årsredovisning 2007 & 2001).

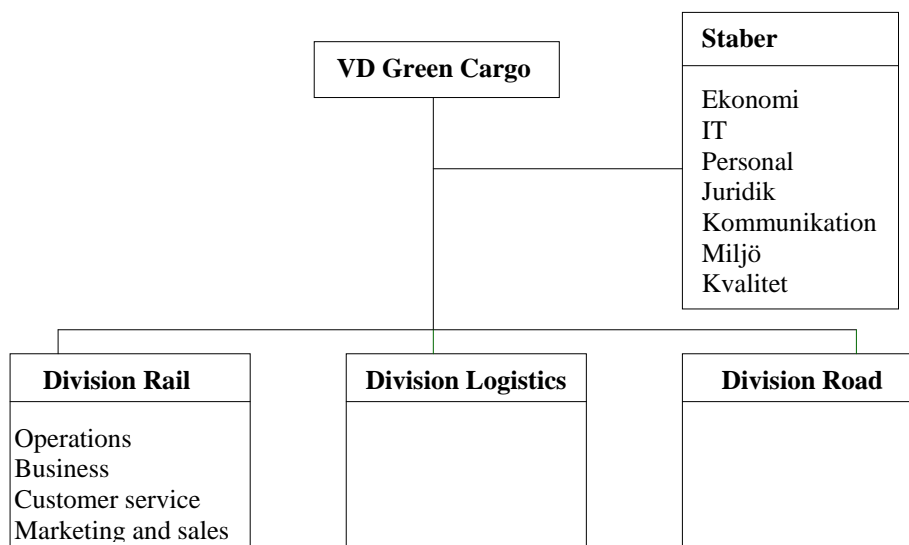


Hela 92 procent av transportererna sker med ellok, 5 procent med diesellok och 3 procent med lastbil. Företagets affärsidé är att erbjuda hållbara logistiklösningar med socialt ansvar, miljöhänsyn och ekonomisk lönsamhet och visionen är att vara det ledande transport- och logistikföretaget både nationellt och internationellt med miljövänliga transporter.

Verksamheten är uppdelad på tre huvudområden; Rail, Road och Logistics. Rail erbjuder paketerade lösningar inom järnvägslogistik. Road har hand om lastbilsverksamheten och fungerar främst som ett komplement till Rail. Road bedriver distribution, terminalhantering, fjärrtrafik med lastbil och intermodal trafik. För att kunna erbjuda heltäckande logistiklösningar används också tredjepartslogistik d.v.s. lagring, hantering och distribution av varor. Det finns fem logistikcentra vilka ligger i Stockholm, Göteborg, Köpenhamn, Norrköping och Helsingborg. Från ett logistikcentrum organiseras varuflöden och totalt finns det elva terminaler till en sammanlagd yta på 195 000 kvadratmeter (Internt dokument: presentation Roads organisation, 2009).

Organisationsstrukturen ser ut enligt nedan och överst finns VDn, Sören Belin. Under honom finns sju olika staber. Stabsfunktionerna finns för att kunna hantera alla enheter från samma ställe, vilket effektiviserar verksamheten. Staberna har ansvar för ekonomi, IT, personal, juridik, kommunikation, miljö och kvalitet (Green Cargo intranät, 090304). Längst ner i organisationsschemat finns sex divisioner. Huvudverksamheten Rail har fyra; Business, Marketing & Sales, Customer Service och Production. De två andra verksamhetsområdena Road och Logistics är egna divisioner. Divisionerna styrs av divisionschefer som har resultatansvar (Årsredovisning 2007).

Figur 8: Green Cargos organisation



Källa: Intranät 090302

4.1.2 GREEN CARGOS MILJÖARBETE

För att bättre förstå hur Green Cargo arbetar med miljöfrågor följer en kort beskrivning av deras miljöarbete. Som nämndes i metodavsnittet intervjuade vi några anställda inom kategorin ledningsnivå och högre chefer i syfte att få mer allmän information. I följande del redogörs för intervjusvaren.

- *Hur ser ni på att ha integrerade miljömål i verksamheten?*

Tanken är att miljömålen ska bli lika självklara som de finansiella inom organisationen, menar miljöchefen Erica Kronhöffer. Hon tycker att det är självklart att miljömål skall vara integrerade, annars kan man lägga ned att arbeta med dem. Vidare menar hon att företagets miljömål för lastbilssektorn är uppsatta utifrån miljöaspekten eftersom det är viktigt att belysa att företaget jobbar med miljöfrågor, men också för att chaufförerna skall motiveras och köra bränslesnålare.

- *Händer det inte att miljömål kolliderar med affärsmässiga mål?*

Ofta går miljö hand i hand med att tjäna pengar, menar Kronhöffer. Bolaget har exempelvis ett mål att minska dieselförbrukning inom division Road genom att utbilda förarna i eco-driving (miljövänlig körning). Bränsleförbrukningen kan då gå ned med upp till 20 % på kort sikt, men den långsiktiga besparingen kanske blir mellan 5-10 %, då chaufförerna har en tendens att glömma bort utbildningen med tiden. Kostnader för dieselförbrukningen är höga inom division Road, så en minskning med 5-10% innebär att miljoner kan sparas. Kronhöffer exemplifierar också med bolagets logistikverksamhet. Alla typer av energibesparingsåtgärder som nedsläckning av lagerlokaler när ingen jobbar och temperatursänkningar på helger gör att bolaget tjänar pengar och är miljövänliga samtidigt.

- *Varför har Green Cargo en så utpräglad miljöprofil?*

Alla tillfrågade respondenter tycker att Green Cargos miljöprofil är mycket central för företaget och att den används som ett konkurrensmedel. Miljöprofilen är ett mycket stort argument när kunden väljer Green Cargo som leverantör, menar Henrik Åkerström. Anette Nordblad anser att det är en tuff konkurrens på marknaden och bolaget är inte billigast. Att använda miljön som en konkurrensfaktor skapar då fördelar.

För vissa företag är inte miljö något som ligger i varumärket, men för Green Cargo är miljön en stor del av varumärket, menar Kronhöffer. Hon tycker också att det är förpliktigt att heta Green Cargo och det medför att bolaget har mycket mer ögon på sig gällande miljöfrågor än exempelvis Schenker.

- *Vilka miljömärkningar har Green Cargo och varför?*

Green Cargo har idag Kvalitetscertifiering enligt ISO 9000, Miljöcertifiering enligt ISO 14001, Arbetsmiljöcertifiering enligt AFS 2001:1 samt Svenska Naturskyddsföreningens krav för Bra Miljöval. Gällande certifikaten tycker Kronhöffer att bolaget inte har särskilt många certifikat. Det som säger något om miljöprestanda är Bra Miljöval, då ISO-certifieringar idag är ett hygienkrav dvs. något som alla har då det är nödvändigt för att överleva på marknaden. I princip alla kunder vill ha kopior på bolagets certifikat i offerterna.

- *Hur arbetar ni med mer vardagsnära miljöfrågor inom verksamheten?*

Vad gäller verksamhetens miljöarbete är Green Cargo duktiga på stora miljöprojekt, men ligger efter när det gäller mer vardagsnära frågor (Intranät 090303). Både Kronhöffer och Nordblad tycker att småsakerna är väldigt viktiga och bolaget jobbar hårt med att minska elförbrukningen. Nordblad nämner grön el, lågenergilampor, dubbelsidig kopiering och recycling samt källsortering som exempel på miljöaktiviteter.

Under slutet på 2008 drogs också projektet Green Cargo grön vardag (ett nytt förhållningssätt) igång. Projektet syftar till mer vardagsnära miljöfrågor. Det lilla miljöarbetet är ett bra sätt att tydliggöra organisationens miljömål gentemot både medarbetare och kunder. Idag finns de som källsorterar hemma och de bryr sig om miljön, medan andra är ointresserade, menar Kronhöffer. Det viktiga är att identifiera de som är intresserade och arbeta mycket med dem, för då får man snurr på frågan. Projektet grön vardag har följande mål: gröna IT projekt, statistik på tjänsteresor, Krav – och Fair Trade- märkt kaffe överallt, endast flegångsglas (engångsmuggar endast i undantagsfall), miljömärkt el överallt, miljömärkta diskmedel, fungerande källsortering överallt och ett förtydligande vid inköpsrutiner för att säkerställa att relevanta miljökrav ställs. Huvudkontoret i Stockholm skall agera föregångare för hela projektet (Intranät 090303; Kronhöffer 090203; Internt dokument: Manual för avfallshantering, 2008).

Inom grön vardag finns också normer för avfallshanteringen. Alla Green Cargo kontor bör eftersträva att förhindra att avfall uppkommer och minska avfallsmängderna. Det avfall som uppkommer skall i första hand återanvändas, i andra hand källsorteras (materialåtervinnas) och i tredje hand energiutvinnas. Kontorspapper, toner/färgband och farligt avfall skall alltid källsorteras. Arbetsplatser med över tio anställda skall dessutom sortera wellpapp, förpackningar av glas, kartong, metall och hårdplast (Intranät 090303; Internt dokument: Manual för avfallshantering, 2008).

- *Hur ser miljöarbetet ut vad gäller lastbilsparken och vad ligger till grund för beslut om inköp av nya lastbilar?*

Vad gäller bolagets lastbilar finns det en strategi om att successivt förnya flottan. Ju bättre Euro-modell desto bättre miljöprestanda, menar Kronhöffer. Koldioxidsiffran är dock fortfarande hög, då fordonstillverkarna ännu inte har lyckats utveckla bränslesnålare lastbilar. Det finns för tillfället ett samarbetsprojekt med Volvo, där en Dimetyleter (DME)-lastbil testas. DME är ett drivmedel i gasform som diskuteras som ett framtida bränsle för lastbilsindustrin, främst på grund av sina låga utsläppsnivåer. För att kunna använda DME måste dieselmotorerna modifieras. Huruvida nya tekniker kommer att bli aktuellt för alla lastbilar är omöjligt att säga eftersom allt för många faktorer spelar in; pris, tillgänglighet av bränslet etc., menar Kronhöffer. Bolaget är dock mycket positivt till nya alternativ i framtiden.

Vilka lastbilar som köps in beror på flera faktorer. Åkerström menar att hänsyn tas till hela lastbilen; vikt, luftmotstånd, rullmotstånd, bränsle och bränsleförbrukning. Hänsyn tas också till hur väl lastbilen kan tänkas fungera för det den skall transportera. Vid senaste upphandlingen tittade bolaget på lastbilar från Mercedes, Man, Volvo och Scania. De viktigaste parametrarna var bränsleförbrukning och pris, menar fordonschefen Johan Lövenhamn. Tyvärr utger inte leverantörerna själva hur mycket bränsle lastbilarna drar. Att samtala med kolleger i branschen blir därför viktigt vid inköpsbeslut menar Lövenhamn. Vidare menar han att företaget inte gör några livscykelanalyser dvs. att de räknar på total miljöpåverkan från produktion-distribution-användning och avyttring av fordonen. Uttjänta lastbilar säljs vidare på anbud, men endast till köpare som är miljöcertifierade.

I Green Cargos dokument ”rutin för avveckling av vägfordon” anges att det kan finnas flera orsaker till att en lastbil avskaffas. En orsak kan vara överkapacitet, en annan att fordonet är utslitet eller att ytterligare reparationer inte är ekonomiskt försvarbart. Ansvarig för alla typer av avvecklingar är division Roads fordonschef Johan Lövenhamn. Fordonschefen bedömer först om lastbilen kan omfördelas internt i bolaget. Går inte det så undersöker han om fordonet går att sälja. Om ingen köpare hittas undersöks huruvida delar från fordonet kan återanvändas internt, i så fall sker demontering och magasinering av valda komponenter. Fordonschefen beslutar slutligen om fordonet skall säljas för skrotning. (Internt dokument: rutin för avveckling av vägfordon)

- *Hur ser miljöarbetet ut vad gäller lokaler?*

Green Cargo bygger inte så många fastigheter, men just nu byggs en så kallad Green Building i Norrköping. En Green Building skall uppfylla EU:s krav gällande energiförbrukning. Genom en bra isolering och välplanerade värmesystem måste förbrukning gå ned 25 % från det nationella kravet på energiförbrukning för fastigheten, menar Lars Ingebrigtsen som är fastighetschef på Green Cargo. Nuvarande lokaler ses också över och målet är att alla ska bli så kallade Green-Buildings. Problemet är att det är mycket upp till fastighetsägaren och Green Cargo hyr oftast sina logistiklokaler. Men Ingebrigtsen jobbar ständigt med att försöka övertyga ägarna till nuvarande lokaler. Det är främst isolering och värmesystem som behöver bytas ut i befintliga lokaler för att klara EU:s krav. Vidare menar han att projekt som Green-Buildings genererar bra Goodwill och PR, vilket är ytterligare fördelar.

4.1.3 MÅLTAVLAN

Green Cargo använder en måltavla som är ett balanserat styrkort. Säkerhet, medarbetare, samhälle, miljö, kund och finans mäts och samtliga är kopplade till kärnvärdet hållbar utveckling. Varje målområde har olika mätetal, vilka mäts vecko- eller månadsvis. Kommunikation avseende måltavlan sker via flera olika kommunikationskanaler. Intranätet och personaltidningen Axel kommunicerar huvudsakligen det centrala utfallet för hela Green Cargo. TV-monitorer, anslagstavlor, arbetsplatsträffar och enskilda medarbetarsamtal används för att kommunicera lokala utfall (Årsredovisningen 2007). Detta system används för att skapa uppföljning och transparens i bolaget. Arbetarna skall känna sig delaktiga och se att det går att påverka.

Måltavlan är till för hela Green Cargo, men bryts också ned för respektive verksamhetsområde. Road verksamheten har exempelvis egna mål som är knutna till den övergripande måltavlan. Meningen är att det ska finnas lokala mål genom hela organisationen som alla följer organisationens övergripande måltavla (Årsredovisning 2007; Kronhoffer 090203).

De övergripande interna miljömålen för 2009 inom Green Cargo är:

Miljöprestanda el- och dieseltåg: högst 1,17 liter/1000 ntkm (nettotonkilometer)
 Miljöprestanda lastbil 4,1 liter diesel/mil
 Elförbrukning: högst 8,75 kWh/kvadratmeter
 (intranät 090319)

Externt formuleras målen på ett annorlunda sätt. Målen för 2009 har vi inte lyckats hitta, men för att visa hur de formuleras använder vi målen från 2008.

Miljöprestanda, el- och dieseltåg (gram koldioxid per tonkm) 2,8
 Miljöprestanda, lastbil (gram koldioxid per tonkm) 52
 (www.greencargo.com 090325)

Det finns även miljömål för antal utfärdade Green Cargo klimatintyg, miljöimage och index från medarbetardialog, men på Green Cargos hemsida återfinns inga specifika mål för 2009 (www.greencargo.com 090319; intranät 090319).

4.1.4 KOMMUNIKATIONSKANALER

Inom Green Cargo används, som tidigare nämnts, ett antal olika kommunikationskanaler. Nyligen gjordes en undersökning med syftet att ta reda i vilken omfattning medarbetarna använder de olika informationskanalerna, samt vad de tycker om respektive. Populationen var alla anställda på Green Cargo under 59 år. Urvalet skedde slumpvis och datainsamlingen gjordes via en postal enkät med två påminnelser under perioden december 2008 till och med januari 2009. Urvalet bestod av 603 medarbetare och svarsfrekvensen var 58 procent. (Se bilaga D för aktuella utdrag ur rapporten om kommunikationskanaler)

Undersökningen uppmärksammade en rad skillnader mellan olika arbetsgrupper, kön, åldrar och platser. En iakttagelse var att äldre i större utsträckning än yngre tycker att arbetsplatsträffar är den viktigaste kanalen för intern information. Det framkom också att olika yrkesgrupper inom organisationen använder informationskanalerna i olika omfattning.

På frågan om vilken kanal för intern information som var viktigast framkommer att intranätet är viktigast, med 38 procent av rösterna. Administrativ personal och chefer är de som besöker intranätet mest, 82 respektive 84 procent av dem besöker dagligen intranätet. Det kan jämföras med chaufförerna, där endast 24 procent besöker intranätet dagligen och 12 procent 1-3 tre gånger i veckan. Därutöver svarade 18 procent av chaufförerna att de besöker intranätet någon gång per månad, 6 procent ännu mer sällan och 12 procent aldrig. 29 procent svarade att har inte tillgång till intranätet. Totalt besöker alltså 65 procent av de 17 chaufförer som svarade på undersökningen intranätet någon gång per månad, ännu mer sällan eller aldrig.

Arbetsplatsträffar hamnade på andra plats och blev den näst viktigaste kommunikationskanalen med 26 procent av rösterna. Därefter kom närmaste chef med 24 procent. 7 procent svarade att personaltidningen Axel är viktigast och 5 procent tyckte väggmonitorerna.

Green Cargo skriver i dokumentet ”riktlinjer för intern och extern kommunikation” att i ett företag med en komplex verksamhet med många olika yrkesroller spridda över stora delar av Sverige är en fungerande kommunikation avgörande för hur de lyckas.

4.2 UNDERSÖKNINGSRESULTAT

I följande del redogör vi för intervjuerna kring de specifika miljömål som finns för åkeriverksamheten och framförallt målet som avser bränsleförbrukningen. Här intervjuades ledningsnivå & högre chefer, mellanchefer och operativ nivå och frågorna knyter an till uppsatsens frågeställning och syfte. Alla intervjuer har skett med anställda på Green Cargo, antingen på huvudkontoret i Stockholm eller på kontoret i Göteborg.

4.2.1 LEDNINGSNIVÅ & HÖGRE CHEFER

- *Hur ser du på miljömålets påverkbarhet för den operativa nivån?*

Divisionschefen Hans Paridon ser en stor möjlighet för chaufförerna att leva upp till målet för bränsleförbrukningen på 4,1 liter diesel/mil. Han menar att det räcker att köra i enlighet med det lastbilschaufförerna lär sig på eco-drivingutbildningen och att låta bli tomgångskörning så är dem på god väg.

Åkerichefen Henrik Åkerström instämmer och menar att en eco-drivingutbildningen medför påverkbarhet. Han anser att varje chaufför skall få eco-drivingutbildningen en gång och sedan gäller det att aldrig släppa greppet. Respondenten är medveten om att effekten av en utbildning går ned med tiden, men anser att den bygger på eget ansvar. Undantaget är dock de lastbilschaufförer som kör för gamla lastbilar, där blir effekten inte lika stor. Åkerström menar också att chaufförerna får uppdrag och planerar sina rutter själva, vilket också medför påverkbarhet. Gällande påverkbarheten frågar vi också om säsongsvariation i väderleken och transporterens vikt, vilka inte tas i beaktande i prestationsmålet. Åkerström menar att måttet som finns framförallt är kritiskt under 2,5 vintermånader, då förbrukningen tydligt går upp. Gällande vikt menar han att det finns variationer i transporterens vikt och att de vissa månader är tyngre transporter. Han påpekar att man testat ny teknisk utrustning i ett pilotprojekt för att kunna följa koldioxidutsläppen på ett tydligare sätt.

- *Hur skall miljömålen nå fram till den operativa nivån?*

Åkerström ser arbetsplatsträffarna som det viktigaste sättet att kommunicera till lastbilschaufförerna, men nämner också det är viktigt att hela tiden kommunicera i det dagliga arbetet. När exempelvis platschefen ser chaufförer i fikarummet kan han gå in och prata om miljömålen och försöka få återkoppling.

Miljöchefen Erica Kronhöffer menar att chaufförernas intresse av nyckeltalen inom miljöområdet är olika. Hon nämner att det finns Road-kontor där man verkligen har lyckats skapa ett engagemang kring nyckeltalen och fått med sig personalen. Men det beror mycket hur det lokala kontoret lyckas intressera chaufförerna. Vissa kontor mäter dieselförbrukningen manuellt och har sedan tävlingar där den med lägst bränsleförbrukning vinner. Kronhöffer menar att det på lokal nivå helst ska finnas någon form av aktivitetsplan för att kunna påverka den operativa nivån. Hon menar också att det finns möjligheter för någon form av bonus inom lastbilssektorn för att på så sätt öka motivationen ännu mer, men att det är svårt att säga vilken lösning som skulle kunna vara bäst.

- *Tas miljömålen alltid i beaktning eller förekommer det att andra saker får gå före?*

Vad gäller miljöarbetet i hela bolaget tycker Åkerström att det i stort ligger till grund för alla beslut som bolaget tar, men ibland blir det mindre tydligt. Han menar att vid till exempel inköp av nya lastbilar så är bränsleförbrukningen en självklar parameter och således blir miljön en nyckelfaktor. Men i andra sammanhang kan miljöaspekten vara mindre tydlig.

Hans Paridon menar att det vore mycket att säga att miljömålen står över allt annat och att det aldrig påverkas av annat (t.ex. lågkonjunktur), men miljöfrågorna är en värdering som sitter djupt rotad och företaget är väldigt envisa i frågan.

4.2.2 MELLANCHEFSNIVÅ

- *Vilka miljömål ansvarar du för?*

Bo Hermansson är genom sin roll som platschef för Göteborg och Falkenberg, den som är ytterst ansvarig för att de lokala målen uppnås. Genom Roads affärsplan har han identifierat de miljömål som han ansvarar för. Det handlar om bränsleförbrukning dvs. måttet 4,1 liter diesel/mil, men också om kontrollen av att chaufförerna kör maximalt 80 km/h.

När det gäller att genomföra riktlinjer från ledningen på lokal nivå tycker platschefen att det ofta finns praktiska svårigheter som dem inte verkar ha tänkt på. Nyligen fick han direktiv om att all personal skall genomföra en miljöutbildning på datorn, men eftersom det finns ett begränsat antal datorer och chaufförerna nästan alltid är ute på körningar blir det svårt att få ihop det rent praktiskt. Dessutom förutsätts det att alla har tillräckliga datorkunskaper, vilket inte är självklart.

- *Kan du påverka lastbilschaufförerna till att uppfylla miljömålen?*

Platschefen tycker att det går att påverka chaufförernas bränsleförbrukning till viss del, men problemet är att det inte går att mäta förbrukningen på ett sätt så att man kan gå till djupet inom frågan. Han menar att kontrollen av bränsleförbrukningen är ett av hans svåraste mål.

Bo Hermansson ser möjligheter med att belöna chaufförerna då de uppnår målet för bränsleförbrukningen, men menar att det inte går i dagsläget då mätbarheten är för oprecis. I framtiden skulle det kunna vara en gruppbelöning där chaufförerna får tillbaka 20 procent av vad de sparat in på bränslekostnader. För att uppfylla sina och organisationens miljömål finns idag inga aktiviteter på lokal nivå.

Båda trafikledarna känner till miljömålet vad gäller bränsleförbrukning för lastbilar, men anser att de inte kan påverka lastbilschaufförerna i någon betydlig grad. Den ena menar att om lastbilen är tomlastad så drar den 3 liter diesel/mil och om den är tungt lastad så drar den 6 liter diesel/mil. Att det finns ett mål för bränsleförbrukning spelar ingen roll för det är ett jobb som måste göras oavsett last. Den andra trafikledaren menar att de flesta chaufförerna i Göteborg mest kör lokala rutter och då är det mycket gasa och bromsa. Många andra kontor kör mycket mer landsväg, vilket påverkar bränsleförbrukningen och målet 4,1 liter diesel/mil blir då lättare för dem att nå än för Göteborgskontoret.

Trafikledarna nämner flera metoder att minska bränsleförbrukningen. Det går att använda så bränslesnåla bilar som möjligt och även köra med rätt tryck i däcken menar den ena. Ett sätt att minska den totala bränsleförbrukningen är också att ha en hög fyllnadsgrad i lastbilarna, vilket trafikledarna ofta påtalar till lastbilschaufförerna. Antalet körningar minskas och arbetssättet leder till att den totala bränsleförbrukningen minskas och det gör man på grund av ekonomiska skäl, sen är det en bonus att det är miljövänligt. Trafikledarna är skeptiska till effekterna av användningen av opti-cruiser, ett system där fordonet är utrustad med en manuell växellåda som sedan styrs helt och hållet av en dator. De menar att opti-cruisern t.ex. inte ser att en uppförsbacke närmar sig och därför inte kan ta fart innan backen, vilket en chaufför kan göra. Deras slutsats är att en bra chaufför med manuell växellåda har en betydligt lägre bränsleförbrukning jämfört med opti-cruisern.

Båda trafikledarna tror också att om man skulle kunna följa upp bränsleförbrukningen bättre, t.ex. genom modernare lastbilar med integrerade datorsystem skulle det vara enklare att få chaufförerna att köra mer bränslesnålt. Tidigare följdes bränsleförbrukningen upp per lastbil, men tankningssystemet byttes och nu görs det inte längre, vilket båda tycker är synd.

En av trafikledarna är kritisk till miljömålen. Han tycker inte att miljöfrågan diskuteras mycket och att det är svårt att påverka chaufförerna framförallt eftersom det finns dubbla budskap i miljömålen. Han får ofta direktiv om att transporter som inte är brådskande måste köras, vilket inte är miljövänligt. Transporten kunde istället ha gått med tåg någon dag senare. Han menar att det kan bero på att något har gått fel, men ibland är det enbart dålig planering. Om det står en fabrik i Norge som förlorar X antal miljoner i timmen för att den saknar en tank, då kan han kanske se en viss poäng med att den måste upp. Men om det är en container med en pall tobak, som bara måste upp för att någon säger det, då kan han fråga sig om det verkligen är nödvändigt. Han uttrycker sig enligt följande: ”Jag har ju sagt det många gånger, att den containern kör vi inte idag för det är inte miljövänligt. Men i åtta fall av tio blir jag överkörd. Den containern ska köras idag punkt slut! Och då känns det ju som att det här snacket om miljö försvinner ut genom fönstret rätt fort.”

- *Hur når miljömålen fram till lastbilschaufförerna?*

Platschefen Bo Hermansson kommunicerar miljömålen via arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal samt intern information på måltavla, anslagstavla och nu också bildskärmar. Medarbetarsamtalen tycker han är mycket givande. Samtalen är ett sätt att kolla av hur de anställda mår och hur verksamheten fungerar. Arbetsplatsträffar är till för att redogöra aktuell information och vissa ämnen kan inte alltid uppmärksammas. Han påpekar dock att det är väldigt svårt att nå chaufförerna, då dem är ute på körningar en stor del av tiden och inte är särskilt intresserade av att stanna kvar efter ordinarie arbetstid för att sitta på ett möte. Han menar också att chaufförerna inte heller har tillgång till så många av företagets kommunikationskanaler.

En av trafikledarna tycker att det kommer väldigt mycket information uppifrån ledningen, och menar att när han själv var chaufför så var han inte intresserad av all den information som fanns att tillgå. Hans uppfattning är att chaufförerna läser Axel (Green Cargos personaltidning) men inte särskilt mycket utöver det. Trafikledaren påtalar också eco-drivingutbildningen som alla chaufförer har fått, men att det ändå händer att han skriker på dem när de t.ex. står på tomgång. Men vissa chaufförer lyssnar inte och trycker gasen i botten när de lämnar terminalen.

4.2.3 OPERATIV NIVÅ

- *Vilka sträckor kör du mest? Och vad fraktar du?*

Alla chaufförer menar att huvuddelen av körningarna sker inom Göteborgsregionen, mycket mellan Göteborgs hamn och Green Cargos terminal. Ibland blir det längre sträckor och det är nästan alltid till följd av att något blivit fel t.ex. att en container inte kan hämtas i tid i Göteborgs hamn och att den därför inte hinner med tåget. En av chaufförerna menar att han rätt ofta kör utan last, men att han alltid försöker att pussla ihop körningarna för att minimera tomkörningar. Chaufförerna får en lista i början av arbetspassen och vissa körningar har tidsfrist, andra inte och ibland leder det till att dem får köra utan last vissa sträckor. Det gods som körs varierar mycket, det kan vara allt ifrån tomma flaskor till tunga tanktransporter. Den största delen av transportererna sker dock med tunga laster.

- *Känner du till uppsatta miljömål och i vilken utsträckning kan du påverka utfallet?*

När vi tar upp bränsleförbrukningsmålet säger den första respondenten att han känner till det. Han menar dock att det påverkas mycket av om han till exempel kör i stadstrafik eller landsväg och vikt på gods att det måttet i sig inte är så relevant. Respondenten är dock väldigt positiv till att försöka minska bränsleförbrukning och berättar att när han kör lite längre sträckor så tankar han alltid innan för att efter körningen kunna tanka fullt för att beräkna bränsleförbrukningen. Vidare menar respondenten att det är mycket svårare och jobbigare att köra eco-driving i stadstrafik. Enligt eco-drivingutbildningen ska man sakta ner om det är ett rödljus 500 meter bort, men det är svårt och folk börjar undra vad han sysslar med om han kör i 20 km/h. Han tycker att det tar tid att få in eco-driving i ryggraden och det krävs att företaget ligger på om detta för att det ska få långvarig effekt. Vissa chaufförer tycker bara att det är skönt när eco-drivingutbildningen glömts bort och de kan börja köra som vanligt igen, menar respondenten.

Ingen av de andra två chaufförerna känner till miljömålet för bränsleförbrukning.

Den ena menar att det var länge sedan han tittade på förbrukningen och att han inte har någon motivation till att sätta sig in i frågan. Motivation skulle kunna skapas genom att han fick någon form av bonus, baserat på hur bränslesnålt han kör. Respondenten nämner eco-drivingutbildningen som han fick för tre år sedan och säger att han tänker lite på eco-driving ibland. Den andra respondenten har inte gått någon eco-drivingutbildning, men tycker att han känner till hur man ska köra miljövänligt och försöker att göra det. Båda respondenterna påpekar dock att det är mycket svårare att köra eco-driving inne i städer då de måste följa trafikströmmen och stanna vid alla rödljus. De menar att det är svårare att planera körningen, vilket är en av eco-drivingens huvudprinciper.

- *Hur får du information om miljömål?*

Alla chaufförer nämnde arbetsplatsträffarna som en viktig kommunikationskanal. Två av chaufförerna påtalade att det i övrigt inte finns mycket tid till att ta till sig information. De befinner sig sällan på kontoret och oftast stannar de bara till för att snabbt äta lunch. En av dem försöker dock att skumma igenom anslagstavlan på kontoret lite då och då. Han läser även personaltidningen Axel och tycker att den är bra.

Nyligen genomfördes också en miljöutbildning som gjordes individuellt framför en dator. Samtliga respondenter har gjort utbildningen, men alla menar att nivån var ganska låg och att det var självklara saker.

- *Vilka möjligheter till att ge feedback finns?*

Att ge feedback till närmsta chefer tycker en av de intervjuade chaufförerna är svårt. Han har uppfattningen att chefer inte tar till sig det han säger. De två andra chaufförerna menar att det går bra att lämna feedback till närmsta chef. Dock påpekar dem att dem inte får någon återkoppling, vilket de båda saknar.

Inom Green Cargo finns speciella förslagsblanketter, vilka enligt företagets policy skall finnas tillgängliga för samtliga anställda. Ingen av de tre chaufförerna säger sig känna till förslagsblanketterna.

5. ANALYS

I följande kapitel analyseras resultaten ur empiridelen. Analysen kopplas också till den teoretiska referensramen.

Uppsatsens syfte var att förstå vilka svårigheter som fanns med att implementera strategiska miljömål för ett företag inom transportsektorn. För att på ett tydligt sätt kunna koppla samman teoretisk referensram med det empiriska materialet väljer vi att kategorisera utifrån hierarkiska nivåer; högre chefer & ledningsnivå, mellanchefernivå och operativ nivå.

5.1 HÖGRE CHEFER & LEDNINGSNIVÅ

I följande avsnitt redogörs inledningsvis för de kommunikationskanaler som ledningsnivå & högre chefer använder för att nå företagets operativa nivå. Kommunikationskanalernas brister diskuteras med hjälp av vår teoretiska referensram och intervju svaren från respondenterna i kategorin ledningsnivå & högre chefer. Därefter redogörs för inställningen till miljömålets påverkbarhet ur dessa respondenters perspektiv.

5.1.1 KOMMUNIKATION

Företagets övre nivå använder flertalet kommunikationskanaler för att nå ut till organisationen. Intranät, personaltidning och till viss del TV-monitorer är rikstäckande kommunikationskanaler medan anslagstavlor, medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar används på lokal nivå (Årsredovisningen 2007).

Chaufförerna har inte lika stor tillgång till alla kommunikationskanaler och flera respondenter menar att det är viktigt med daglig kommunikation i form av personliga dialoger och det nämns att lokal nivå helst skall ha aktivitetsplaner för att kunna involvera chaufförerna. Källström (1995) menar att den personliga dialogen är ett mycket kraftigt kommunikationsverktyg, men att den har begränsningar på grund av tidsbrist. Det har framkommit att chaufförerna sällan finns anträffbara och att det i praktiken är svårt för mellanchefer på lokal nivå att samtala med chaufförerna i någon större utsträckning. Att den personliga dialogen till viss del blir lidande påverkar huruvida information når fram. Då Samuelsson (2002) menar att ett rikt kommunikationsmedel innehåller visuella signaler som kroppsspråk och tonläge kan endast, förutom den personliga dialogen i det dagliga arbetet, medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar betraktas som sådana kommunikationskanaler.

Problemet med arbetsplatsträffar är att det finns små möjligheter för platschefen att genom kroppsspråk och tonläge se hur den enskilde mottagaren uppfattar budskapet, då all personal på lokal nivå närvarar. Under arbetsplatsträffarna måste också aktuell information redogöras, vilket gör att vissa ämnen inte kan uppmärksammas. Medarbetarsamtal är ett sätt för chefer på lokal nivå att kommunicera med varje anställd på ett personligt plan. Under samtalen finns, till skillnad från övriga kanaler, möjlighet till visuella signaler mellan parterna. Problematiken ligger dock i att samtalen endast äger rum två gånger per år för varje anställd och att kommunikationen sker på ett mer generellt plan. Platschefen menade att det är ett sätt att kolla av hur de anställda mår och hur verksamheten fungerar.

Källström (1995) menar att vissa kommunikationskanaler inte är tillräckligt verkningsfulla för att användas som huvudsakliga kanaler, utan endast som komplement till andra mer kraftfulla kommunikationskanaler. Trots att intranätet inte kan betraktas som en kraftig kommunikationskanal blev den framröstad till den viktigaste kanalen för intern information. Det framkom att 65 procent av de chaufförer som deltog i undersökningen är inne på intranätet någon gång per månad, ännu mer sällan eller aldrig. Risken finns därför att chaufförerna systematiskt går miste om viktigt information. Jacobsen (2002) nämner att viss information kanske enbart kommuniceras via en kanal och eftersom många inom Green Cargo uppfattar intranätet som viktigast kommer följaktligen också mycket aktuell och viktig information därifrån.

Återkoppling av chaufförernas prestationer görs i samtliga kommunikationskanaler varje månad. Den genomsnittliga bränsleförbrukningen för hela landet kommer ut i företagets personaltidning Axel, eftersom tidningen är rikstäckande, och på intranätet. Övriga kommunikationskanaler riktar sig till lokal nivå och där är informationen anpassad för respektive kostnadsställe. Den feedback som lastbilschaufförerna får tillgång till är i form av en ”glad” eller ”ledsen” gubbe som representerar huruvida de har nått miljömålet eller inte. Det framkom att chaufförerna inte tittar på den feedback som finns i någon större utsträckning.

Det nämndes från ledningens sida att ett belöningssystem skulle kunna bli aktuellt för att öka motivationen. Merchant och Van der Stede (2007) menar att vilken typ av feedback personalen får påverkar motivationen. Det nämndes av en chaufför att han skulle bli intresserad av att köra bränslesnålare om det fanns pengar att tjäna för honom. Inställningen till dagens prestationsmål handlar om vilken inre motivation chaufförerna har. Är chauffören intresserad av miljöfrågor och ser miljömålen som befogade har han sannolikt också mer motivation till att köra eco-driving. Om chauffören däremot inte har någon inre motivation blir det mer problematiskt. Att företaget inte använder några yttre motivationsincitament som belöningssystem gör att vissa chaufförer inte ser någon anledning till att köra bränslesnålt. Eftersom samtliga chaufförer menade att det är mycket jobbigare att köra miljövänligt inne i städer krävs det extra ansträngningar.

5.1.2 PÅVERKBARHET

Kronhöffer menade att företagets miljömål för lastbilssektorn är uppsatta utifrån miljöaspekten eftersom det är viktigt att belysa att företaget jobbar med miljöfrågor, men också för att chaufförerna skall motiveras och köra bränslesnålare. Vissa av miljömålen är formulerade olika internt och externt. För lastbilssektorn sker kommunikationen externt i form av koldioxidutsläpp och internt i form av bränsleförbrukning. För att miljömålet skall vara förståeligt för chaufförerna formuleras det enligt liter diesel/mil.

Samtliga tillfrågade respondenter menade att chaufförerna idag kan påverka utfallet av bränsleförbrukningen eftersom de har fått eco-drivingutbildning. Det nämndes dock att fordonets ålder påverkar möjligheten till att påverka bränsleförbrukningen genom eco-driving. Åkerström menade att det finns variationer gällande vikten på godset som transporteras över året, vissa månader är genomsnittsvikten högre än andra. Han menade också att bränsleförbrukningen påverkas av väderlek, vilken varierar både över året och geografiskt. Det finns flera faktorer som chaufförerna inte själva råder över som inverkar på bränsleförbrukningen och det blir därför svårt att avgöra om utfallet beror på en bra prestation eller rena tillfälligheter. Merchant och Van der Stede (2007) menar att om det finns för många

faktorer som ligger utanför den anställdes kontroll blir prestationsmålen inte effektiva. Dagens mål innebär att en chaufför med tung last i januari, som kör eco-driving till fullo, får svårigheter att nå miljömålet. Ur en motivationsaspekt ter sig naturligtvis detta scenario problematiskt, då maximala ansträngningar högst tvivelaktigt resulterar i att målet nås.

Respondenterna antydde att det finns brister i prestationsmålen för bränsleförbrukning och flera nämner ny teknisk utrustning som en möjlighet att förbättra mätbarheten. Framförallt är det möjligheten att kunna följa upp bränsleförbrukningen på individnivå som är intressant, då man tror sig kunna motivera chaufförerna i högre utsträckning genom direkt rapportering av den egna prestationen.

5.2 MELLANCHEFSNIVÅ

I följande avsnitt diskuteras först vilka svårigheter som finns gällande kommunikation ur mellanchefernas perspektiv. Därefter diskuteras mellanchefernas inställning till hur de kan påverka chaufförerna till att köra bränslesnålare.

5.2.1 KOMMUNIKATION

Högström et al (1999) menar att många brister i kommunikation kan lösas genom mer fokus på närkommunikation dvs. kommunikation mellan närmsta chef och arbetskamrater på lokal nivå. Platschefen tyckte att det är svårt att nå chaufförerna eftersom dem är ute på körningar hela dagarna och inte har något intresse av att sitta kvar på möten efter ordinarie arbetstid.

Platschefen menade att chaufförerna har tillgång till få kommunikationskanaler och att arbetsplatsträffarna därför blir väldigt viktiga. Platschefen träffar också chaufförerna på medarbetarsamtalen, vilka han tycker är mycket givande. Vilket nämndes har både arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal vissa brister och därför blir det viktigare för trafikledarna, som har mer kontakt med chaufförerna i det dagliga arbetet, att kommunicera miljömål.

En av trafikledarna menade att det är svårt att påtala vikten av eco-driving till chaufförerna eftersom han själv uppfattar många körningar som onödiga. Han menade att ett stort antal transporter hade kunnat vänta en dag och gå med tåg en större del av sträckan. Att då påtala för chaufförerna att de ska tänka på miljön tyckte han var motsägelsefullt. Enligt Heide et al (2005) kan misstro lätt uppstå om inte verkligheten i en organisation stämmer överens med strategin. Problematiken ligger i att trafikledaren uppfattar miljömålen som en andrahandsprioritering och då blir det svårt för honom att sätta målen i första hand i sitt dagliga arbete. Trafikledarna har en viktig kommunikativ roll i och med att dem samtalar med chaufförerna på daglig basis. Kommunikationen rörande miljömålen påverkas negativt av att miljömålen uppfattas som en andrahandsprioritering.

Den andra trafikledaren påtalade ofta för chaufförerna att undvika t.ex. tomgångskörning för att minimera bränsleförbrukningen. Men han upplevde att vissa inte lyssnade. Heide et al (2005) menar att en orsak till att den operativa verksamheten inte lyssnar kan bero på att mellanchefer och ibland även chefer på lägre nivå i företaget har svårt att vinna förtroende inom den operativa verksamheten. Den problematiken kan kopplas till det tidigare nämnda, att chaufförerna inte tycker att verkligheten i organisationen stämmer överens med direktiven dem får.

5.2.2 PÅVERKBARHET

Respondenterna på mellanchefsnivå menade att det går att påverka utfallet av miljömålen till viss del, men att det finns svårigheter. Platschefen ansåg att det kan vara svårt att få ihop aktiviteter som miljöutbildningar rent praktiskt eftersom chaufförerna sällan finns anträffbara. Han menade också att den dåliga precisionen i miljömålet för bränsleförbrukning gör att aktiviteter som tävlingar kan bli orättvisa.

Trafikledarna påtalade också att vikt och stadskörning påverkar bränsleförbrukningen i hög grad och att detta inte är något som chaufförerna kan påverka. En menade att vissa kontor har mycket mer landsvägskörning än Göteborgskontoret, vilket gör att deras bränsleförbrukning blir lägre. Följden blir att kontoret i Göteborg inte har samma förutsättningar som vissa andra kontor. Enligt Ax et al (2001) måste anställda ha kvalifikationer och tillräckliga resurser för att kunna genomföra åtgärder som påverkar prestationsmålets utfall. Att trafikledarna inte tycker att det är likadana förutsättningar, eftersom det är svårare att nå upp till målet, gör naturligtvis att motivationen kan påverkas negativt.

Trafikledarna menade att det finns möjligheter att minska bränsleförbrukningen bland annat genom hög fyllnadsgrad, eco-driving, rätt lufttryck i däcken, men även att använda moderna lastbilar som är anpassad för rätt transport. Båda trafikledarna ansåg att de huvudsakligen arbetar för att effektivisera verksamheten, med vilket dem menar optimering för att nå så bra ekonomiska resultat som möjligt. Arbetssättet har positiva miljöeffekter, men görs främst på grund av ekonomiska skäl.

5.3 OPERATIV NIVÅ

Slutligen diskuteras hur chaufförerna uppfattar kommunikation av miljömål och deras inställning till miljömålen påverkar. I likhet med ledningsnivå & högre chefer och mellanchefsnivån används teori och empiri för att kunna föra en diskussion.

5.3.1 KOMMUNIKATION

Två av chaufförerna menade att det var ont om tid för att ta till sig information eftersom de mestadels inte är inne på kontoret. Eftersom det finns så många olika kommunikationskanaler och chaufförerna har ont om tid att ta till sig information väljer chaufförerna ut några få kommunikationskanaler som de använder sig av. En chaufför snabbbläste igenom informationen på anslagstavlan när han hade tid. Enligt Jacobsen (2002) finns det en risk för feltolkning när anställda hastigt går igenom information.

Kommunikationen nedifrån och upp (feedback) gör det möjligt för ledningen att se hur strategin uppfattas och tolkas i företaget (Roberts & Reilly, 1974). Två chaufförer menade att det gick att lämna feedback och komma med förslag till närmsta chef, men saknade återkoppling. De skulle gärna vilja veta vad som händer och hur man resonerar på högre nivå vad gäller aktuell fråga. Kaplan och Norton (1996) menar att företag som använder balanserade styrkort kontinuerligt måste följa upp prestationsmålen genom feedback. De nämner s.k. double-loop learning, vilket innebär att ledningen ifrågasätter sina bakomliggande antaganden. För att kunna ifrågasätta är feedback från den operativa verksamheten en nödvändighet.

Möjligheterna till feedback för chaufförerna är främst under arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal eller i det dagliga arbetet. Som tidigare nämnts har respektive kommunikationskanal vissa brister och i det dagliga arbetet är det också svårt, eftersom chaufförerna sällan finns inne på kontoret. Förslagsblanketter, som enligt företagets policys, skall finnas tillgängliga för samtliga anställda blir därför viktiga. Ingen av chaufförerna kände till att det finns förslagsblanketter och därför blir det svårt för ledningen att få kännedom om vad chaufförerna egentligen tycker.

5.3.2 PÅVERKBARHET

Samtliga chaufförer menade att det är svårt att köra eco-driving inne i städer eftersom det inte går att planera körningen i lika stor utsträckning som vid landsvägskörning. Det är i praktiken svårt att planera körningen i Göteborg eftersom vissa transporter har utsatta tider och helt enkelt måste fram även om det är rusningstrafik. Chaufförerna menade också att stadskörning och vikt på last påverkar bränsleförbrukningen och inte är något de råder över. Nästan alla transporter är tunga och körs inom Göteborgsregionen. Enligt Merchant och Van der Stede (2007) är ett syfte med prestationsmål är att öka motivationen hos anställda, vilket blir svårt om inte prestation stämmer överens med vad som mäts.

En av chaufförerna brukar på eget initiativ följa upp sin bränsleförbrukning när han kör längre sträckor, men vid kortare körningar i stadstrafik gör han inte det. De två andra chaufförerna följde inte upp sin bränsleförbrukning alls. Den respondent som följde upp bränsleförbrukningen hade en inre motivation för att minimera bränsleförbrukningen då han var intresserad av miljöfrågor.

6. SLUTSATSER

I det avslutande kapitlet redogör vi för de slutsatser som vi har kommit fram till. I slutet av kapitlet ger vi även förslag på fortsatt forskning.

6.1 SLUTSATS

– Vilka svårigheter finns vad gäller kommunikation av strategiska miljömål till företagets operativa nivå?

Vi har funnit att lastbilschaufförer i liten grad har kännedom om företagets uppsatta miljömål. Trots att det undersökta företaget hade sex kommunikationskanaler når inte informationen fram. Vi har kommit fram till att det beror på fyra faktorer, vilka nedan redogörs.

- Otillräcklig närkommunikation mellan chaufförer och närmaste chefer
- Inga yttre motivationsincitament
- Verkligheten i företaget stämmer inte alltid med strategin
- Chaufförerna har begränsad tillgång till viktiga kommunikationskanaler

Lastbilschaufförerna finns sällan tillgängliga för personliga dialoger med närmaste chefer. De tillfällen som finns är huvudsakligen arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal. Då arbetsplatsträffar är riktade till all personal på lokal nivå finns små möjligheter för platschefen att se om den enskilde chauffören tar till sig hans budskap. Under arbetsplatsträffarna måste också mycket aktuell information redogöras, vilket gör att det inte alltid finns tid för miljöfrågor. Medarbetarsamtalen möjliggör kroppsråk och tonläge mellan parterna, men eftersom de är två gånger per år och behandlar mer generella frågor blir kommunikationen där otillräcklig.

Då kommunikationskanalerna är svårtillgängliga i chaufförernas dagliga arbete krävs det ansträngningar för att dem skall ta till sig information. Av företagets sex kommunikationskanaler betraktades intranätet som den viktigaste för intern information i den interna undersökning som nyligen gjordes. Den kanalen har chaufförerna tillgång till i begränsad utsträckning.

Då företaget inte har några yttre motivationsincitament blir chaufförens personliga intresse avgörande för om dem väljer att anstränga sig för att köra eco-driving eller inte. Det har framkommit att det idag krävs ett personligt intresse för miljöfrågor för att motivation skall finnas.

Ytterligare en svårighet som uppmärksammades på mellanchefernivå är att verkligheten i företaget inte alltid stämmer överens med strategin. I vissa sammanhang prioriteras inte miljöfrågan i tillräcklig utsträckning och miljömålen budskap uppfattades som motsägelsefulla. Då mellanchefernivån i företaget har en viktig roll för hur väl miljömålen genomförs påverkas kommunikationen till företagets operativa nivå av problemet.

– *Skiljer sig uppfattningen till miljömålets påverkbarhet mellan olika hierarkiska nivåer i företaget?*

Företagets övre nivå menade ändå att eco-driving möjliggör minskningar av bränsleförbrukningen i tillräcklig utsträckning för att kunna nå upp till prestationsmålet. Lägre nivåer ansåg att möjligheterna att planera körningen i Göteborg är begränsade och att det är avsevärt mycket svårare att köra eco-driving i städer. Slutsatsen blir att den eco-drivingutbildning som enligt ledningsnivå och högre chefer medför tillräcklig påverkbarhet i praktiken är svår att tillämpa till fullo.

Samtliga nivåer i företagens hierarki nämnde faktorer som ligger utanför chaufförernas kontroll. Faktorerna tas inte i beaktande i det utformade prestationsmålet. Längre ned i hierarkin blev det tydligare att det var ett problem. Samtliga trafikledare och lastbilschaufförer påtalade att bristerna i mätbarheten är så stora att man i det dagliga arbetet inte har miljömålet i beaktande.

6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER

Det har under arbetets gång med denna uppsats uppenbarats sig flera intressanta frågor, vilka vi varken har haft möjlighet eller syfte att besvara.

Vi har reflekterat över vilka övergripande syften det kan finnas med att implementera strategiska miljömål och diskuterat olika bakomliggande orsaker. Eftersom miljö i många företag har blivit ett viktigt konkurrensmedel vore det intressant att undersöka varför företag implementerar strategiska miljömål. I vissa fall verkar den legitimerande betydelsen ha en viktig roll, dvs. att företag vill belysa för omvärlden att de arbetar med miljöfrågor. En intressant studie vore därför att undersöka olika företag som har implementerat miljömål i sina strategier och se vilka huvudsyften ledningen har med miljömålen, och eventuellt komma fram till om den legitimerande rollen överväger potentiella miljömässiga och ekonomiska fördelar. För att kunna genomföra en sådan studie kan flertalet tidigare studier inom ekonomistyrning mot miljö vara intressanta att läsa.

REFERENSER

LITTERATUR

- Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. (2001), *Den nya Ekonomistyrningen*, Offizin Andersen Nexö GmbH Tyskland
- Castasús, B. (2001), *Borders of management – Five studies of accounting, organizing and the environment*, Edsbruk: Akademitryck AB
- Charter, M. Polonsky, M.J (1999), *Greener Marketing – A global perspective on greening marketing practice*, Greenleaf Publishing Limited
- Cunningham, W.P, Cunningham, M.A, Woodworth Saigo, B. (2007), *Environmental Science –A global concern*, McGraw-Hill publishing
- Harris, T.E. (1993), *Applied Organizational Communication – Perspectives, Principles and Pragmatics*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Hatch, M.J. (1997), *Organisationsteori Moderna symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur Lund
- Heide, M. Johansson, C. Simonsson, C. (2005), *Kommunikation & organisation*, Liber AB Malmö
- Högström, A. Bark, M. Bernstrup, S. Heide, M. Skoog, A. (1999), *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*, Industrilitteratur AB Stockholm
- Jacobsen, D.I, Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund
- Kaplan, R. Norton D. (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press Books
- Källström, A. (1995), *I spetsen för sin flock*, Gothenburg Research Institute
- Lekwall, P. Wahlbin, C. (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Publishing Göteborg
- Merchant, K.A, Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson Education Limited
- Madu, N.C (2001), *Handbook of environmentally conscious manufacturing*, Kluwer academic publishers
- Merriam, S, B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur Lund
- Patel, R. Davidson, B (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur Lund

Sherwood, C.L, Ronald, W.C, Middlebrooks, E.J (1998), *Natural Systems for Waste Management and Treatment*, McGraw-Hill publishing

Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Pearson Education

Thurén, T. (2003), *Sant eller falskt? Metoder i källkritik*, Erlanders Tryckeri AB Stockholm

Van Hoek, R. Harrison, A (2008), *Logistics Management and Strategy – Competing through the supply chain*, Pearson Education Limited

Yin, R. K. (2003), *Fallstudier : design och genomförande*, Liber AB Malmö

ARTIKLAR OCH PUBLIKATIONER

Bling, M. Svensson, Å (2005), *Miljöåtgärder för Godstransporter*, Center for environmental Assessment of Product and Material systems Chalmers University of Technology

Dunk A.S, (2007), *Assessing the Effects of Product Quality and Environmental Management Accounting on the Competitive Advantage of Firms*, The Australasian Accounting Business & Finance Journal

EPA (1993), “*Life Cycle Guidance Manual: environmental requirements and the product system*”, U.S. Environmental Protection Agency, Office of research and development January 1993

European Environment Agency (2007), *Climate for a transport change -TERM 2007: indicators tracking transport and environment in the European Union*, Schultz Grafisk Denmark

Fiskel, Jovane (1993), US Congress Office of Technology Assessment 1992

FN:s klimatpanel (2007), *Åtgärder för att begränsa klimatförändringar*

Frost, G.R, Wilmhurst T.D (2000), *The adoption of environment-related management accounting: an analysis of corporate environmental sensitivity*, Accounting Forum

Green Cargo årsredovisning 2001 & 2007

Henri, J.F, Journeault, M (2009), *Eco-control: “The influence of management control systems on environmental and economic performance*, Accounting, Organizations and Society

Kopicki, R., Berg, M.J., Legg, L, Dasappa, V, Maggioni, C (1993), *Reuse and Recycling – Reverse Logistics Opportunities*, Council of Logistics Management

Roberts, K. H, O’Reilly, C.A. (1974), *Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits*, Academy of Management Journal 17

Sakai et al, (1996), *World trends in municipal solid waste management*, Waste Management volym 16 1996

Srivastava, S.K (2007), *Green Supply Chain Management: A State of the-art literature review*, International Journal of Management Reviews 9

Stern, N. (2006), *The Economics of Climate Change*, UK Government Economic Service London

Van Hoek, R (1999), *From reversed logistics to green supply chains*, Supply Chain Management: An International Journal nummer 3 volym 4

INTERNA DOKUMENT

Riktlinjer för intern och extern kommunikation, 2006

Rutin för avveckling av vägfordon, 2005

Grön vardag, 2009

Manual för avfallshantering, 2008

Presentation Road 2009

Affärsplan Road 2009

Rapport kommunikationskanaler 2009

WEBBSIDOR

Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/>

Green Cargo, <http://www.greencargo.se> & intranät (Löpande under arbetets gång)

PERSONLIGA INTERVJUER

Bo Hermansson, Platschef Göteborg & Falkenberg, 15/12-2008 och 19/3-2009

Erica Kronhöffer, Miljöchef, 2/2-2009

Mats Norén, Lastbilschaufför Göteborg, 6/3-2009

Johan Odén, Lastbilschaufför Göteborg, 12/3-2009

Kurt Thoresson, Lastbilschaufför Göteborg, 19/3-2009

Niklas Wendt, Trafikledare Göteborg, 4/3-2009

Niclas Österholm, Trafikledare Göteborg, 4/3-2009

TELEFONINTERVJUER

Bo Hermansson, Platschef, 10/2-2009

Lars Ingebrigtsen, Fastighetschef, 5/3-2009

Erica Kronhöffer, Miljöchef, 24/3-2009

Johan Lövenhamn, Fordonschef, 6/3-2009

Anette Nordblad, Administrativ chef Road, 16/2- 2009

Henrik Åkerström, Åkerichef, 6/3-2009

E-POSTINTERVJUER

Hans Paridon, Divisionschef Road, 6/3-2009

Erika Kronhöffer, Miljöchef, 16/2-2009

Anette Nordblad, Administrativ chef Road, 16/2-2009

Henrik Åkerström, Åkerichef, 16/2-2009

Bo Hermansson, Platschef Göteborg & Falkenberg, 16/2-2009

BILAGOR

Bilaga A: ANVÄNDA INTERVJUFRÅGOR

Frågor till ledningsnivå & högre chefer:

1. Har du en egen måltavla, nedbruten och anpassad för endast din verksamhet?
2. Anser du att du har tillräckliga resurser (kapital, tid, personal, kunskap) för att uppfylla miljömålen?
3. Är din uppfattning att det finns tillräcklig kunskap/vetskap om miljömålen hela vägen ner i organisationen?
4. För att mål skall vara effektiva måste anställda som ska leva upp till dem kunna påverka utfallet. När det gäller lastbilschaufförer kan de inte påverka körsträckor eller vikt på last, vilka har effekt på bränsleförbrukningen.
5. Är det din uppfattning att lastbilschaufförerna i tillräckligt stor grad kan påverka bränsleförbrukningen för att måttet d.v.s. diesel per mil skall fungera?
6. Vad gör du för att motivera lastbilschaufförerna för att arbeta mot miljömålen?
7. Uppfattar du det som att era miljömål ligger till grund för beslutsfattande i lika stor grad som övriga mål i division Road?
8. Ni har många miljöcertifikat. Anser du att de är värdeskapande för verksamheten?
9. Anser du att det är ett sätt att knyta till sig nya kunder eller beror era certifieringar på krav från olika intressenter?
10. Tycker/tror du att Green Cargo marknadsför sig som miljövänliga för att på så sätt vinna konkurrensfördelar (dvs. miljön används som en komparativ fördel)?
11. Hur jobbar du/ni för minimal energi- och resursförbrukning? (svara gärna utifrån elförbrukning, uppvärmning och förbrukningsvaror för hela verksamheten.)
12. Vad ligger till grund för vilken/vilka lastbilar som köps in? Vilken faktor tycker du är viktigast? (Handlar det exempelvis om minimal bränsleförbrukning, bäst återanvändning, långst livscykel eller att ni helt enkelt har avtal med en viss leverantör)
13. Dimetyleter (DME) är ett drivmedel i gasform som diskuteras som ett framtida bränsle för lastbilsindustrin, främst på grund av sina låga utsläppsnivåer. För att kunna använda DME måste dieselmotorerna modifieras. Är investeringar i nya tekniker som DME något som kan bli aktuellt? Vad anser du?
14. Hur tar man hänsyn till miljön vid nybyggnationer av lokaler?
15. Hur anpassas befintliga lokaler för att minimera miljöpåverkan?
16. Använder ni livscykelanalyser när ni beslutar om inköp av lastbilar?
17. Om ni använder livscykelanalyser räknar ni då på totala miljöutsläpp eller total miljöskada från produktion, distribution, användning och avyttring av fordonet? Vi vet att ni inte producerar era egna lastbilar, men utsläppsrapporter skulle ni kanske kunna få från leverantören.
18. Vad händer med en uttjänt lastbil?

Frågor till mellanchefer

Platschef:

1. Vilka miljömål är du ansvarig för?
2. Anser du att vissa av organisationens mål är svårare att uppnå än andra? Vilka i så fall?
3. Uppfattar du det som att ledningen prioriterar miljömålen lika högt som organisationens andra mål?
4. Vilka aktiviteter har du för att uppfylla organisationens eller dina miljömål?
5. Känner du att du kan påverka organisationens eller dina miljömål? Hur i så fall?
6. Hur kommunicerar du organisationens eller dina miljömål till personalen under dig?

Trafikledare:

1. Vad är dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du jobbat på Green Cargo? Som trafikledare?
3. Vad har du för riktlinjer när det gäller att planera körsträckorna?
4. Finns det några miljömål som du ska/bör ta hänsyn till i ditt arbete? Vilket/vilka? Hur fungerar det i praktiken?
5. Följer du upp utfallet på miljömålen?
6. Diskuteras miljön ofta?
7. Känner du att du kan påverka organisationens eller dina miljömål? Hur i så fall?
8. Hur får du information om miljömål? Hur ofta?
9. Diskuteras din chef Bosse miljömål med dig? Hur ofta?
10. Anser du att miljömålen är på en rimlig nivå? (diesel/mil)
11. Upplever du att det kommer för mycket information uppifrån i företaget?
12. Har du genomgått miljöutbildning nyligen? När i så fall?

Frågor till operativ verksamhet, Lastbilschaufförer

1. Hur länge har du jobbat på Green Cargo? Som lastbilschaufför?
2. Vad kör du för sträckor i ditt jobb?
3. Hur mycket kör du tom?
4. Vad är det för gods du brukar köra?
5. Finns det några riktlinjer eller mål i ditt dagliga arbete som din eller dina chefer har kommunicerat till dig? Körsätt?
6. Upplever du att du kör som företaget önskar?
7. Inom Green Cargo finns det ett mål som innebär en bränsleförbrukning på 4,1 liter/mil för stora bilar. Tycker du att det är en realistisk nivå?
8. I hur stor mån känner du att du kan påverka bränsleförbrukningen?
9. Känner du att du kan påverka organisationens miljömål? Hur i så fall?
10. Vilka faktorer påverkar bränsleförbrukningen?
11. Hur får du information om miljömål, vilka kanaler? Hur ofta?
12. Har du gått eco-drivingutbildning? När?
13. Har du gått miljöutbildningen via datorn?
14. Vad tyckte du om den?
15. Innan ni bytte tanksystem så kunde man följa upp bränsleförbrukningen per lastbil. Nu kan man inte längre göra det. Vad tycker du om det?
16. Hur gör du om du vill komma förslag på förbättringar/förändringar?

Personlig intervju Bo Hermansson, Platschef Göteborg & Falkenberg, 15/12-2008

1. Vilka nyckeltal använder du för att följa upp verksamheten?
2. Hur/vart får du tillgång till nyckeltalen?
3. Finns det några nyckeltal som du idag inte har tillgång till som du skulle vilja ha?
4. Hur sker rapportering?
5. Hur uppdaterade är nyckeltalen du har tillgång till?

Personlig intervju Erica Kronhöffer, Miljöchef, 2/2-2009

1. Hur länge har du arbetat på Green Cargo och vad är ditt ingår i dina arbetsuppgifter?
2. Finns det någon tanke bakom att man aldrig använder begreppet balanserat styrkort eller balanserat styrkort?
3. Vad är anledningen till att man inom Green Cargo har integrerat miljömål i måltavlan?
4. Hur är tanken att man ska arbeta med måltavlan på lokal nivå?
5. Alla "mjuka" sakerna, som t.ex. säkerhet och miljö, beräknar man kostnaderna på det?
6. Vart går gränsen med investeringar som kostar väldigt mycket pengar men ger mest för miljön? Gör ni sådana investeringar ändå?
7. Används något belöningssystem någonstans inom Green Cargo?
8. Vad finns det för idéer om hur man i framtiden ska förbättra miljöarbetet inom Green Cargo?
9. Hur intresserade är lastchaufförer av nyckeltalen som finns i måltavlan tror du?
10. Bo Hermansson har uppfattningen att ungefär tio procent av lastbilschaufförerna känner till kopplingen mellan mål och strategi. Hur jobbar man med att öka medvetenheten på lokal nivå?
11. Uppfattar du att det finns några problemområden inom miljöarbetet?
12. Kolliderar inte miljömål med affärsmässiga mål ibland?
13. Hur arbetar Green Cargo gentemot kunder och leverantörer med miljömål?
14. Vad innebär det att företaget heter just Green Cargo?
15. Vilka personer är det som är delaktiga i att ta fram affärsplanerna?
16. Arbetar Green Cargo med att konkurrenter ska träffas för att komma fram till gemensamma logistiklösningar?

Telefonintervju Bo Hermansson, Platschef Göteborg & Falkenberg, 10/2-2009

1. Vad är ditt ansvarsområde?
2. Vilka miljömål ansvarar du för lokalt?

Telefonintervju Anette Nordblad, Administrativ chef division Road, 16/2- 2009

1. Hur går det till vid inköp av nya lastbilar?
2. Du nämnde att bränsleförbrukningen var en viktig parameter vid nyinköp, men ser ni även till andra miljöaspekter?

Telefonintervju Lars Ingebrigtsen, Fastighetschef, 5/3-2009

1. Hur ser arbetet ut med fastigheter, hur jobbar ni för att minimera energiförbrukningen?
2. Vad innebär Green Building?

3. Vad är målet med energiförbrukningen, vill ni att alla era fastigheter ska bli Green Buildings?

Telefonintervju Henrik Åkerström, Åkerichef, 6/3-2009

1. Hur ser du på möjligheten för lastbilschaufförerna att påverka utfallet av ert miljömål 4,1 liter diesel/mil?
2. Eco-drivingutbildningen tenderar att glömmas bort efter några månader. Hur är tanken att chaufförerna ändå skall kunna köra miljövänligt?
3. Måttet 4,1 liter diesel/mil påverkas av många faktorer som chaufförerna inte råår över som t.ex. årstid. Hur ser du det?

Telefonintervju Johan Lövenhamn, Fordonschef, 6/3-2009

1. Vilken var den viktigaste beslutsparametern vid det senaste inköpet av lastbilar?
2. Gör ni livscykelanalyser vid inköp av nya lastbilar?
3. Vilka lastbilsproducenter stod det emellan?
4. Vad händer med en uttjänt lastbil?

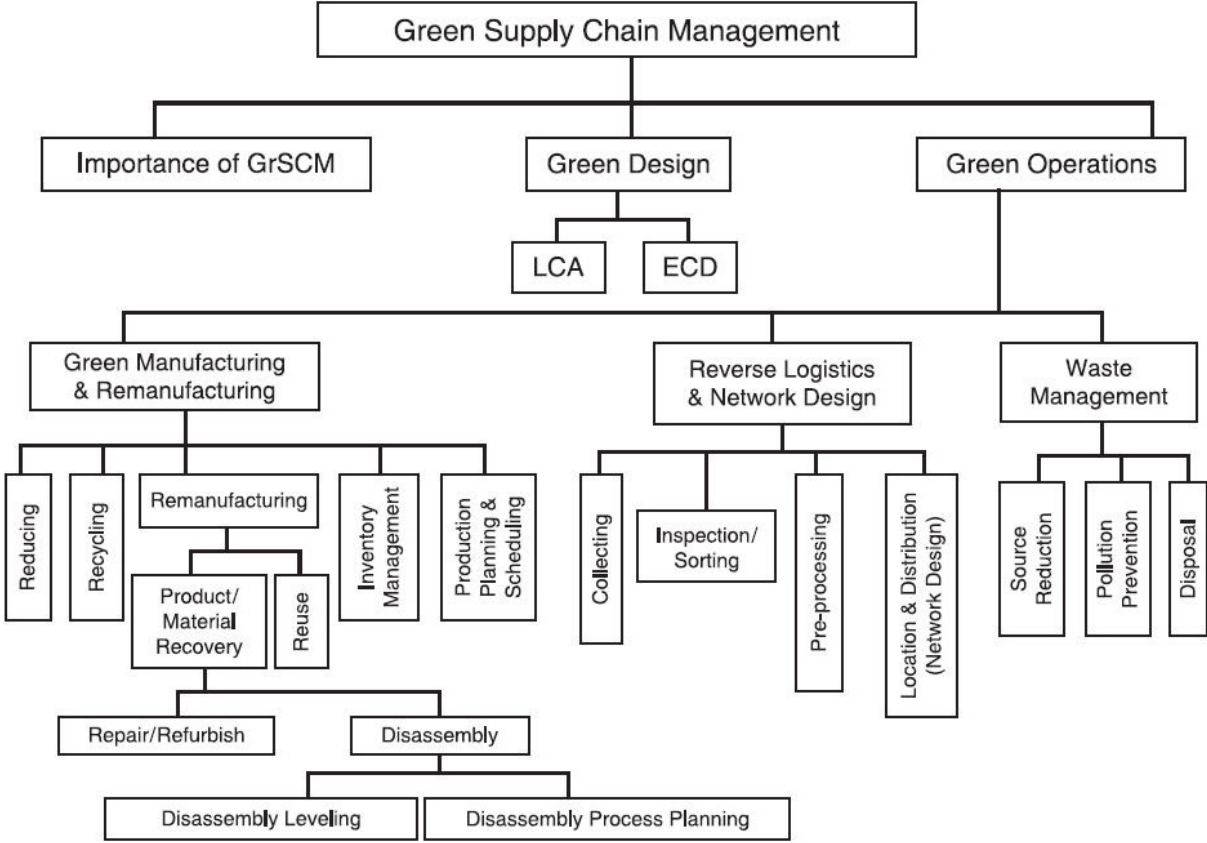
Personlig intervju Bo Hermansson, Platschef Göteborg & Falkenberg, 19/3-2009

1. Vilka kommunikationskanaler använder du för att nå lastbilschaufförerna?
2. Hur upplever du direktiven du får uppifrån?
3. Får du tillräcklig information och utbildning för att kunna genomföra alla tänkta aktiviteter?
4. Upplever du att du har tillräcklig tid att ta till dig all information?
5. Ser du några problem med att genomföra de direktiv som ålagts dig?

Telefonintervju Erica Kronhöffer, Miljöchef, 24/3- 2009

1. Vad är huvudtanken med prestationsmålen i er måltavla?
2. Vad är huvudtanken med de integrerade miljömålen för lastbilssektorn?

Bilaga B: MODELLEN GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



Källa: Srivastava (2007)

Bilaga C: GREEN CARGOS MÅLTAVLA

VISION	INNEBÖRD	MAL	STYRNING	AKTIVITETER	UPPFÖLJNING																																																																						
SOCIALT HÅLLBART	<ul style="list-style-type: none"> Säker verksamhet för medarbetare och allmänhet. En bra framtid och attraktiv arbetsplats för våra medarbetare. Att vi upprätthåller en öppen och ärlig dialog med våra intressenter. 	<p>MAL</p> <p>Att alltid agera med hänsyn till vår omvärld.</p> <p>Att vår verksamhet aldrig har en negativ påverkan i något sammanhang.</p>	<p>STYRNING</p> <p>Säkerhet Trafiksäkerhetspolicy, mål och aktiviteter för säkerhetsarbete och förebyggande åtgärder för att motverka olyckor.</p> <p>Medarbetare Arbetsmiljö- och kompetensförsörjningspolicy, mål och aktiviteter kopplade till medarbetare.</p> <p>Samhälle Etikpolicy och etiska riktlinjer.</p>	<p>s. 46</p> <p>s. 47</p> <p>s. 49</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Utfall 2005</th> <th>Utfall 2006</th> <th>Mål 2007</th> <th>Utfall 2007</th> <th>Mål 2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Säkerhet</td> </tr> <tr> <td>Trafiksäkerhetsindex, järnväg</td> <td>94,5</td> <td>92,3</td> <td>94,0</td> <td>94,5</td> </tr> <tr> <td>Trafiksäkerhetsindex, vägtrafik</td> <td>i.u.</td> <td>i.u.</td> <td>94,0</td> <td>94,5</td> </tr> <tr> <td>Olyckskostnader järnväg, MSEK</td> <td>9,4</td> <td>44,5</td> <td>11,0</td> <td>9,5</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Medarbetare</td> </tr> <tr> <td>Medelantal årsman</td> <td>2 030</td> <td>2 842</td> <td>2 819</td> <td>2 895</td> </tr> <tr> <td>Andel medarbetare som deltagit i minst en arbetsplatssträff, %</td> <td>66</td> <td>72</td> <td>90</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>Medarbetarlöslagen – Ledarskapsindex</td> <td>65,7</td> <td>64,2</td> <td>66,0</td> <td>i.u.</td> </tr> <tr> <td>Medarbetarlöslagen – Medarbetarindex</td> <td>69,4</td> <td>62,8</td> <td>65,0</td> <td>i.u.</td> </tr> <tr> <td>Sjukfrånvaro, %</td> <td>6,0</td> <td>5,3</td> <td>5,0</td> <td>4,4</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Samhälle</td> </tr> <tr> <td>Antal genomförda direkta aktioner</td> <td>8</td> <td>81</td> <td>60</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>Green Cargo-Volontär, antal timmar</td> <td>i.u.</td> <td>i.u.</td> <td>2 400</td> <td>396</td> </tr> </tbody> </table>	Utfall 2005	Utfall 2006	Mål 2007	Utfall 2007	Mål 2009	Säkerhet					Trafiksäkerhetsindex, järnväg	94,5	92,3	94,0	94,5	Trafiksäkerhetsindex, vägtrafik	i.u.	i.u.	94,0	94,5	Olyckskostnader järnväg, MSEK	9,4	44,5	11,0	9,5	Medarbetare					Medelantal årsman	2 030	2 842	2 819	2 895	Andel medarbetare som deltagit i minst en arbetsplatssträff, %	66	72	90	66	Medarbetarlöslagen – Ledarskapsindex	65,7	64,2	66,0	i.u.	Medarbetarlöslagen – Medarbetarindex	69,4	62,8	65,0	i.u.	Sjukfrånvaro, %	6,0	5,3	5,0	4,4	Samhälle					Antal genomförda direkta aktioner	8	81	60	107	Green Cargo-Volontär, antal timmar	i.u.	i.u.	2 400	396
Utfall 2005	Utfall 2006	Mål 2007	Utfall 2007	Mål 2009																																																																							
Säkerhet																																																																											
Trafiksäkerhetsindex, järnväg	94,5	92,3	94,0	94,5																																																																							
Trafiksäkerhetsindex, vägtrafik	i.u.	i.u.	94,0	94,5																																																																							
Olyckskostnader järnväg, MSEK	9,4	44,5	11,0	9,5																																																																							
Medarbetare																																																																											
Medelantal årsman	2 030	2 842	2 819	2 895																																																																							
Andel medarbetare som deltagit i minst en arbetsplatssträff, %	66	72	90	66																																																																							
Medarbetarlöslagen – Ledarskapsindex	65,7	64,2	66,0	i.u.																																																																							
Medarbetarlöslagen – Medarbetarindex	69,4	62,8	65,0	i.u.																																																																							
Sjukfrånvaro, %	6,0	5,3	5,0	4,4																																																																							
Samhälle																																																																											
Antal genomförda direkta aktioner	8	81	60	107																																																																							
Green Cargo-Volontär, antal timmar	i.u.	i.u.	2 400	396																																																																							
MILJÖMÄSSIGT HÅLLBART	<ul style="list-style-type: none"> Minimal egen påverkan på miljön. Att marknadsföra klimatsmarta logistiklösningar och att skapa ökad respekt och förståelse för transporter och miljöpåverkan. 	<p>MAL</p> <p>Att vi ständigt minimerar vår verksamhets miljöpåverkan.</p>	<p>STYRNING</p> <p>Miljö Miljöpolicy, mål och aktiviteter som präglar samliga områden i vår verksamhet.</p>	<p>s. 50</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Utfall 2005</th> <th>Utfall 2006</th> <th>Mål 2007</th> <th>Utfall 2007</th> <th>Mål 2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Miljö</td> </tr> <tr> <td>Miljöprestanda, gram CO₂/tonkm, el- och dieselväg</td> <td>2,7</td> <td>3,6</td> <td>2,9</td> <td>2,8</td> </tr> <tr> <td>Miljöprestanda, gram CO₂/tonkm, lastbil</td> <td>55,1</td> <td>48,0</td> <td>54,0</td> <td>52,0</td> </tr> <tr> <td>Elförbrukning, kWh/m² (även lager)</td> <td>41,0</td> <td>38,0</td> <td>37,0</td> <td>38,5</td> </tr> <tr> <td>Antal utförda Green Cargo Klimatmål</td> <td>12</td> <td>16</td> <td>25</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Miljöindex från kunddialog</td> <td>60</td> <td>63</td> <td>63</td> <td>i.u.</td> </tr> <tr> <td>Miljöindex, index från medarbetardialog</td> <td>73</td> <td>75</td> <td>76</td> <td>i.u.</td> </tr> </tbody> </table>	Utfall 2005	Utfall 2006	Mål 2007	Utfall 2007	Mål 2009	Miljö					Miljöprestanda, gram CO ₂ /tonkm, el- och dieselväg	2,7	3,6	2,9	2,8	Miljöprestanda, gram CO ₂ /tonkm, lastbil	55,1	48,0	54,0	52,0	Elförbrukning, kWh/m ² (även lager)	41,0	38,0	37,0	38,5	Antal utförda Green Cargo Klimatmål	12	16	25	22	Miljöindex från kunddialog	60	63	63	i.u.	Miljöindex, index från medarbetardialog	73	75	76	i.u.																														
Utfall 2005	Utfall 2006	Mål 2007	Utfall 2007	Mål 2009																																																																							
Miljö																																																																											
Miljöprestanda, gram CO ₂ /tonkm, el- och dieselväg	2,7	3,6	2,9	2,8																																																																							
Miljöprestanda, gram CO ₂ /tonkm, lastbil	55,1	48,0	54,0	52,0																																																																							
Elförbrukning, kWh/m ² (även lager)	41,0	38,0	37,0	38,5																																																																							
Antal utförda Green Cargo Klimatmål	12	16	25	22																																																																							
Miljöindex från kunddialog	60	63	63	i.u.																																																																							
Miljöindex, index från medarbetardialog	73	75	76	i.u.																																																																							
EKONOMISKT HÅLLBART	<ul style="list-style-type: none"> Uthålligt finansiellt resultat. Hållbara löften i våra erbjudanden, som leder till långsiktiga och förtroendefulla relationer med våra kunder. 	<p>MAL</p> <p>Att vi når starka finansiella resultat som tillåter oss att fortsätta utveckla långsiktigt hållbara logistiklösningar.</p>	<p>STYRNING</p> <p>Kund Kvalitetspolicy, mål och aktiviteter för att förbättra vår leverans till kund.</p> <p>Finans Ekonomistyrningsprocess för att förverkliga ålgarens intentioner med Green Cargo.</p>	<p>s. 52</p> <p>s. 53</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Utfall 2005</th> <th>Utfall 2006</th> <th>Mål 2007</th> <th>Utfall 2007</th> <th>Mål 2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Kund</td> </tr> <tr> <td>Kundnöjdhet (kundens helhetsbedömning)</td> <td>70</td> <td>68</td> <td>71</td> <td>i.u.</td> </tr> <tr> <td>Punktlighet till kund (inrikes järnväg, %)</td> <td>89</td> <td>94</td> <td>95</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>Poängkvalitet logistik, rekommendationer/tusen order</td> <td>0,5</td> <td>0,4</td> <td>2,0</td> <td>0,7</td> </tr> <tr> <td>Faktureringskvalitet bli krediteringar/tusen order</td> <td>i.u.</td> <td>1,2</td> <td>0,0</td> <td>1,3</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Finans¹</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>3,8</td> <td>4,8</td> <td>5,0</td> <td>4,8</td> </tr> <tr> <td>Avkastning på eget kapital, %</td> <td>29</td> <td>11</td> <td>11</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Soliditet, %</td> <td>35</td> <td>39</td> <td>41</td> <td>42</td> </tr> </tbody> </table> <p>¹ Avser lösnings.</p>	Utfall 2005	Utfall 2006	Mål 2007	Utfall 2007	Mål 2009	Kund					Kundnöjdhet (kundens helhetsbedömning)	70	68	71	i.u.	Punktlighet till kund (inrikes järnväg, %)	89	94	95	95	Poängkvalitet logistik, rekommendationer/tusen order	0,5	0,4	2,0	0,7	Faktureringskvalitet bli krediteringar/tusen order	i.u.	1,2	0,0	1,3	Finans¹					Rörelsemarginal, %	3,8	4,8	5,0	4,8	Avkastning på eget kapital, %	29	11	11	12	Soliditet, %	35	39	41	42																				
Utfall 2005	Utfall 2006	Mål 2007	Utfall 2007	Mål 2009																																																																							
Kund																																																																											
Kundnöjdhet (kundens helhetsbedömning)	70	68	71	i.u.																																																																							
Punktlighet till kund (inrikes järnväg, %)	89	94	95	95																																																																							
Poängkvalitet logistik, rekommendationer/tusen order	0,5	0,4	2,0	0,7																																																																							
Faktureringskvalitet bli krediteringar/tusen order	i.u.	1,2	0,0	1,3																																																																							
Finans¹																																																																											
Rörelsemarginal, %	3,8	4,8	5,0	4,8																																																																							
Avkastning på eget kapital, %	29	11	11	12																																																																							
Soliditet, %	35	39	41	42																																																																							

Källa: Green Cargo årsredovisning 2007

Bilaga D: UTDRAG UR INTERN RAPPORT OM KOMMUNIKATIONSKANALER

Teknisk beskrivning Green Cargo

januari 2009

Population

Anställda på Green Cargo yngre än 59 år.

Urval

Ett slumpmässigt urval gjordes bland de anställda på Green Cargo.

Datainsamlingsmetod

Undersökningen genomfördes som en postal enkät med två påminnelser.

Datainsamlingsperiod

Datainsamlingen skedde under perioden december 2008/januari 2009.

Svarsfrekvens och bortfall

Urvalet bestod av 603 medarbetare, av vilka 351 besvarade undersökningens frågor. Det ger en svarsfrekvens om 58 procent.

Fet stil: Signifikant skillnad inom gruppen (med 95% sannolikhet).

Tabell 1: Vilken av följande kanaler för intern information tycker du är viktigast för dig?
Procent

	Januari 2009
Tidningen Axel	7
Intranätet Cargonet	38
Väggmonitorer (digitala informationstavlor)	5
Arbetsplatsträffar	26
Närmaste chef	24
Antal svar	340

Tabell 1:

Procent

Vilken av följande kanaler för intern information tycker du är viktigast för dig?

Grupptabell	Andel som svarar					Antal svar
	Tidningen Axel	Intranätet Cargonet	Väggmonitorer	Arbetsplats-träffar	Närmaste chef	
Kön						
Kvinna	3	33	5	23	36	39
Man	8	38	5	26	23	298
Ålder						
39 år eller yngre	4	39	8	18	30	99
40 - 49 år	7	44	3	21	26	105
50 år eller äldre	10	32	4	35	19	131
Personalgrupp						
Lokförare	7	47	6	25	14	111
Bangårdsoperatör	11	26	6	40	17	89
Chaufför	13	13	6	31	38	16
Lageranställd	0	0	40	40	20	5
Administrativ personal	5	46	0	12	36	74
Chef	3	38	0	13	47	32
Annat	0	33	17	17	33	6
Division/stab						
Operations (järnväg)	7	40	6	29	18	249
Road (lastbil)	8	24	4	28	36	25
Logistics (lager)	6	35	6	12	41	17
Business	0	50	0	0	50	2
Marketing & Sales	22	33	0	0	44	9
Customer Service	0	14	0	21	64	14
Stab	7	60	0	7	27	15
Vet ej	17	0	0	33	50	6
Ort						
Boden	11	22	11	33	22	9
Borlänge	7	59	0	28	7	29
Gävle	14	43	14	21	7	14
Göteborg	10	41	10	22	17	41
Hallsberg	2	37	4	18	39	49
Halmstad	20	40	0	20	20	5
Helsingborg	0	29	0	29	43	7
Kiruna	0	0	20	40	40	5
Luleå	14	29	0	57	0	7
Malmö	6	42	8	22	22	36
Norrköping	11	33	0	22	33	9
Nässjö	9	27	0	36	27	11
Solna/Stockholm	6	47	3	3	41	34
Sundsvall	20	20	0	40	20	5
Umeå	11	33	0	22	33	9
Vännäs	0	50	0	50	0	8
Ånge	0	56	11	22	11	9
Övriga	9	15	3	47	26	34

Tabell 2:

Procent

Ungefär hur mycket brukar du normalt läsa av ett nummer av tidningen Axel?

		Januari 2009						
Hela eller nästan hela		35						
Tre fjärdedelar		13						
Hälften		18						
En fjärdedel		14						
Bara bläddra och titta på rubriker och bilder		17						
Ingenting		4						
Antal svar		351						
Grupptabell	Andel som svarar						Antal svar	
	Hela eller nästan hela	Tre fjärdedelar	Hälften	En fjärdedel	Bara bläddra och titta på rubriker och bilder	Ingenting		
Kön								
Kvinna	29	10	17	14	29	2	42	
Man	35	13	18	14	15	4	305	
Ålder								
39 år eller yngre	31	15	17	16	13	9	101	
40 - 49 år	36	10	18	12	21	3	109	
50 år eller äldre	36	13	19	13	17	1	135	
Personalgrupp								
Lokförare	41	11	22	12	13	2	116	
Bangårdsoperatör	36	13	15	14	20	1	91	
Chaufför	41	12	12	18	12	6	17	
Lageranställd	0	0	20	20	40	20	5	
Administrativ personal	29	16	16	17	17	5	76	
Chef	22	16	25	13	19	6	32	
Annat	33	0	17	0	17	33	6	
Division/stab								
Operations (järnväg)	37	14	18	13	17	2	257	
Road (lastbil)	37	11	19	11	15	7	27	
Logistics (lager)	12	6	18	35	24	6	17	
Business	50	50	0	0	0	0	2	
Marketing & Sales	44	0	22	11	11	11	9	
Customer Service	29	0	29	14	21	7	14	
Stab	20	33	27	7	13	0	15	
Vet ej	17	0	0	0	50	33	6	

Tabell 2:
Procent

Ungefär hur mycket brukar du normalt läsa av ett nummer av tidningen Axel?

Grupptabell	Andel som svarar						Antal svar
	Hela eller nästan hela	Tre fjärdedelar	Hälften	En fjärdedel	Bara bläddra och titta på rubriker och bilder	Ingenting	
Ort							
Boden	44	11	11	11	22	0	9
Borlänge	45	17	17	10	10	0	29
Gävle	44	11	28	6	11	0	18
Göteborg	42	12	5	9	21	12	43
Hallsberg	38	14	12	20	12	4	50
Halmstad	60	20	0	0	20	0	5
Helsingborg	25	0	0	38	38	0	8
Kiruna	50	0	17	0	17	17	6
Luleå	43	0	0	43	14	0	7
Malmö	27	11	24	16	19	3	37
Norrköping	33	11	11	11	33	0	9
Nässjö	25	25	17	33	0	0	12
Solna/Stockholm	18	21	21	9	21	12	34
Sundsvall	20	20	40	0	20	0	5
Umeå	44	22	0	11	22	0	9
Vännäs	25	13	25	13	25	0	8
Ånge	56	0	33	11	0	0	9
Övriga	24	6	41	9	21	0	34
Viktigaste informationskanalen							
Tidningen Axel	56	8	24	4	4	4	25
Intranätet Cargonet	42	17	16	11	12	2	128
Väggmonitorer (digitala informationstavlor)	19	6	19	25	31	0	16
Arbetsplatsträffar	28	10	18	18	22	3	88
Närmaste chef	22	12	20	16	24	6	83

Tabell 6:**Ungefär hur ofta brukar du besöka Green Cargos intranät, Cargonet?**

Procent

	Januari 2009
Dagligen	42
2-3 gånger i veckan	25
Någon gång i veckan	13
Varannan vecka	2
Någon gång i månaden	8
Mer sällan	5
Aldrig	3
Har inte tillgång till intranätet	4
Antal svar	349

Grupptabell	Andel som svarar								Antal svar
	Dag- ligen	2-3 gånger i veckan	Någon gång i veckan	Varannan vecka	Någon gång i månaden	Mer sällan	Ald- rig	Har inte tillgång till intranätet	
Kön									
Kvinna	57	24	10	0	0	7	0	2	42
Man	39	25	13	2	9	5	3	4	304
Ålder									
39 år eller yngre	45	28	10	1	6	3	2	6	101
40 - 49 år	51	24	9	2	6	2	3	4	108
50 år eller äldre	32	22	19	2	10	9	4	2	135
Personalgrupp									
Lokförare	18	41	22	2	8	6	3	0	116
Bangårdsoperatör	29	28	14	3	14	7	1	3	90
Chaufför	24	6	6	0	18	6	12	29	17
Lageranställd	0	0	0	0	20	40	20	20	5
Administrativ personal	82	8	4	0	1	0	0	5	76
Chef	84	3	9	3	0	0	0	0	32
Annat	50	17	0	0	0	17	17	0	6
Division/stab									
Operations (järnväg)	35	31	15	2	9	6	2	1	256
Road (lastbil)	44	4	7	0	11	4	7	22	27
Logistics (lager)	59	0	12	6	6	0	0	18	17
Business	100	0	0	0	0	0	0	0	2
Marketing & Sales	67	11	0	0	11	0	0	11	9
Customer Service	71	14	14	0	0	0	0	0	14
Stab	80	13	0	0	0	0	0	7	15
Vet ej	17	0	0	0	0	17	67	0	6

Tabell 6:**Ungefär hur ofta brukar du besöka Green Cargos intranät, Cargonet?**

Procent

Grupptabell	Andel som svarar								Antal svar
	Dagligen	2-3 gånger i veckan	Någon gång i veckan	Varannan vecka	Någon gång i månaden	Mer sällan	Aldrig	Har inte tillgång till intranätet	
Ort									
Boden	22	33	11	0	0	22	11	0	9
Borlänge	45	31	10	0	14	0	0	0	29
Gävle	22	39	6	0	17	11	6	0	18
Göteborg	42	12	9	0	9	9	9	9	43
Hallsberg	51	27	14	0	6	0	0	2	49
Halmstad	40	0	40	0	0	20	0	0	5
Helsingborg	25	38	13	13	13	0	0	0	8
Kiruna	20	40	20	0	0	20	0	0	5
Luleå	14	14	14	0	14	29	14	0	7
Malmö	32	46	8	0	5	3	3	3	37
Norrköping	56	11	22	0	0	11	0	0	9
Nässjö	25	33	25	17	0	0	0	0	12
Solna/Stockholm	76	12	3	0	0	0	0	9	34
Sundsvall	20	0	40	20	0	0	20	0	5
Umeå	56	33	0	0	11	0	0	0	9
Vännäs	13	50	25	0	13	0	0	0	8
Ånge	33	33	22	0	11	0	0	0	9
Övriga	38	6	18	6	18	3	3	9	34
Viktigaste informationskanalen									
Tidningen Axel	8	29	8	0	17	21	4	13	24
Intranätet Cargonet	59	30	9	1	0	1	0	0	128
Väggmonitorer (digitala informationstavlor)	13	19	25	0	13	19	0	13	16
Arbetsplatsträffar	19	25	17	3	18	7	6	5	88
Närmaste chef	52	17	13	2	5	1	5	5	83