



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats VT 2009

Transporter på väg

-

En studie över Sveriges lastbilscentralers metoder för att möta ökande drivmedelspriser

Industrial and Financial Management

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare: Petter Rönnborg

Vårterminen 2009

Författare:

Nils Storckenfeldt

Fredrik Gillberg

Timm Carlsson

Födelseårtal:

870306-

840126-

831223-

Förord

Vi vill till att börja med tacka vår handledare, Petter Rönnborg på institutionen industriell och finansiell ekonomi, för ideér och uppmuntran under arbetets gång.

Vi vill även tacka respondenterna i undersökningen och framförallt intervjupersonerna som har möjliggjort denna uppsats. Ett särskilt tack till Johan Lindgren på Vehco AB . Andra som vi vill tacka är Thomas Mennerdahl för sina synpunkter och konstruktiva kritik.

Göteborg Juni 2009

.....
Timm Carlsson

.....
Fredrik Gillberg

.....
Nils Storckenfeldt

Abstract

Title: Road transportation - a study of Swedish lorry centres' methods against rising fuel prices - from a classic strategy perspective

Authors: Nils Storckenfeldt, Fredrik Gillberg & Timm Carlsson

Course: Bachelor thesis 15 credit points, Industrial and Financial Management Spring 2009

Tutor: Petter Rönnborg

Background and problem: In the last few years the threat against the environment and especially the emissions of carbon dioxide has become increasingly debated. The government have set up a goal to lower the emissions of carbon dioxide with 40 percent until 2020 compared to the level in 1990. The emissions in the transportation sector have, in contrast to the total emissions, increased since 1990 and will continue to increase unless powerful control measures are implemented. The lorry centres have to use strategies to answer to these external threats which lead us to the two questions of this thesis:

- What methods do the lorry centres use actively and which do they consider as the most important methods for fuel saving?
- Are there any differences which methods small, medium and large centres considers as important?

Purpose: The main purpose of this thesis is to examine which methods lorry centres use actively and which they consider as important for fuel saving.

Method: The thesis uses a web survey and phone interviews. We used a web survey to be able to generalise our result to all the 82 Swedish lorry centres. The selection for the web survey was 41 centres and 32 of them replied to the survey. We choose to do three phone interviews to get a deeper understanding of the lorry centres' strategy management.

Result and conclusions: Our results show that the lorry centres consider EcoDriving, Fleet Management, New trucks and Service of trucks as the most important methods for fuel saving. These four methods, together with Environmental management certificate, are also the methods that the lorry centres work with most actively. The most interesting and also the largest differences can be found between *large* and *small* companies. The main differences are between Mobile IT and Alternative fuels. Both these methods are ranked high among the large centres and low among the small centres.

A couple of important points regarding strategy from a classical perspective were identified in the phone interviews. The interviews indicate that because of the lack of strong owners the leaders in some centres have the possibility for a powerful position. The survey and the interviews show that the centres have a strong focus on profit maximization.

Working with fuel saving methods leads to more customers through lower prices and more customers because of the improved environmental image. We believe that it is important that the lorry centers are proactive when working with fuel saving. They may otherwise have problems adjusting to customers and governments increasing demands.

Sammanfattning

Svensk titel: Transporter på väg - En studie över Sveriges lastbilscentralers metoder emot ökande drivmedelspriser – ur ett klassiskt strategiteoretiskt perspektiv

Författare: Nils Storckenfeldt, Fredrik Gillberg & Timm Carlsson

Kurs: Examensarbete 15 hp i Industriell och Finansiell Ekonomi vårterminen 2009

Institution: Företagsekonomiska Institutionen

Handledare: Petter Rönnborg

Bakgrund och problemformulering: De senaste åren har debatten om de globala miljöhoten ökat och då framförallt diskussionen om koldioxidutsläpp. Regeringen har som mål att sänka koldioxidutsläppen fram till 2020 med 40 procent jämfört med 1990 års nivå. Transportsektorns utsläpp har till skillnad från de totala utsläppen, ökat sedan 1990 och kommer att öka om det inte sätts in starka styrmedel. Med detta som förutsättning kommer lastbilscentralerna att vara tvungna att utforma strategier för att bemöta de yttre hoten, vilket leder oss in på studiens frågeställningar:

- Vilka metoder arbetar lastbilscentralerna aktivt med och vilka anser de är viktiga för att minska sina bränslekostnader?
- Finns det någon skillnad i vilka metoder små, mellan och stora centraler anser är viktiga?

Syfte: Huvudsyftet med denna uppsats är att undersöka vilka metoder lastbilscentraler arbetar aktivt med och vilka metoder de anser vara viktiga för att minska sina bränslekostnader.

Metod: Uppsatsen är uppbyggd utav både en kvantitativ enkät och kvalitativa intervjuer. Vi valde att göra en enkät för att kunna undersöka en så stor del av populationen, 82 stycken, som möjligt. Enkäten besvarades av 32 stycken centraler ur ett urval på 41 stycken. För att få en djupare insikt i lastbilscentralernas strategiarbete valde vi att göra 3 stycken kompletterande telefonintervjuer.

Resultat och slutsatser: De sammanlagda medelvärdena visar att lastbilscentralerna värderar EcoDriving, Ruttplanering, Nya fordon och Underhåll av fordon som det viktigaste metoderna för att minska bränsleförbrukning. Dessa fyra metoder, tillsammans med miljöcertifiering, är även de som lastbilscentralerna arbetar mest aktivt med. De mest intressanta och även de största skillnaderna finns mellan *stora* och *små* företag och då främst för metoderna Mobilt IT och Alternativa bränslen. Båda metoderna värderas högt av stora centraler och lågt av de små centralerna.

Utifrån Whittingtons (2002) klassiska perspektiv identifierades med hjälp av telefonintervjuer ett par viktiga punkter angående strategi. Intervjuerna tyder på att ledarna i vissa centraler har möjlighet till en mycket stark position då det saknas röststarka ägare. Både enkäten och intervjuerna visar att centralerna har ett starkt fokus på vinstmaximering.

Att jobba med bränsleminskning ger både fler kunder genom lägre pris och fler kunder genom bättre miljöimage. Vi tror att det är viktigt att lastbilscentralerna är proaktiva i sitt arbete med bränsleförbrukning då de kan få svårt att snabbt ställa om när kraven i framtiden ökar från både myndigheter och kunder.

Innehållsförteckning

1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Centrala begrepp.....	2
1.6 Disposition.....	4
2 Metod.....	5
2.1 Val av metod.....	5
2.1.1 Pilotstudie.....	5
2.1.2 Kvantitativ studie.....	5
2.1.3 Kvalitativ studie	5
2.2 Population och urval.....	6
2.3 Primär- & sekundärdata	7
2.4 Utformning av enkät.....	8
2.5 Utformning av telefonintervju	8
2.6 Genomförande	9
2.7 Bearbetning av data	10
2.8 Val av teori.....	11
3 Teoretisk referensram	12
3.1 Yttre påverkan av kund	12
3.2 Strategiperspektiv	12
3.3 Klassiskt strategiperspektiv	14
3.3.1 Investeringsbeslut	14
3.3.2 Innovation	14
3.3.3 Porter.....	14
3.3.4 Porters tre basstrategier	15
4 Resultat & Analys.....	17
4.1 Bortfall.....	17
4.2 Bakgrund av respondent	17
4.3 Framtid	18
4.4 Mål.....	18
4.5 Metoder.....	19

4.5.1 Vikt av metoder	19
4.5.2 Aktivt användande av metoder	21
4.5.3 Kort och lång sikt	22
4.6 Yttre påverkan av kund	23
4.7 Telefonintervju	24
4.7.1 LBC <i>Stor</i>	25
4.7.2 LBC <i>Mellan</i>	26
4.7.3 LBC <i>Små</i>	26
4.7.4 Analys av telefonintervjuer	27
4.7.5 NTF kontroll	28
5 Slutsats	30
5.1 Slutsats	30
5.2 Förslag till fortsatt forskning	31
5.3 Slutsatsernas tillförlitlighet	31
6 Referenser	32
7 Bilagor	35

Figurförteckning

Tabell 2.1 - Uppdelning av strata i omsättning - sid 6

Tabell 2.2 - Datum för utskick av enkät - sid 10

Figur 3.1 - Generella strategiska perspekt - sid 14

Tabell 4.1 – Svarsfrekvens – sid 17

Tabell 4.2 - Metodernas betydelse för att minska bränsleförbrukning, uppdelade i medelvärde och standardavvikelse – sid 19

Tabell 4.3 - Medelvärde metodernas betydelse för att minska bränsleförbrukning, indelat i strata - sid 19

Diagram 4.4 – Svarsfördelning Alternativa bränslen – sid 20

Diagram 4.5 – Svarsfördelning Mobilt IT – sid 20

Diagram 4.6 - Andel av företagen som arbetar aktivt med metoderna och metodernas betydelse för de som använder respektive inte använder metoderna - sid 21

Diagram 4.7 - Viktigaste metoderna på kort respektive lång sikt - sid 22

Diagram 4.8 - Kundens krav på redovisning av koldioxidutsläpp - sid 23

Diagram 4.9 - Kundens krav på redovisning av koldioxidutsläpp uppdelat i strata - sid 23

Tabell 4.10 - Andel av kunderna som kräver redovisning för utsläpp/bränslemängd - sid 24

Bilageförteckning

Bilaga 1 – Webbenkät

Bilaga 2 - Respondenters svar angående konkreta mål

Bilaga 3 - Intervjuguide

Bilaga 4 - Svarsfördelning över alla metoder

1 Introduktion

Här beskrivs bakgrunden till problemet som senare kommer att leda in på problemdiskussionen och vår problemformulering. Kapitlet fortsätter med syfte och avslutas med uppsatsens disposition.

1.1 Problembakgrund

De senaste åren har debatten om de globala miljöhoten ökat och då framförallt diskussionen om koldioxidutsläpp. I Naturvårdverkets sammanfattning av FN:s klimatrappport 2007 går det att läsa om hur växthusgaser påverkar den globala uppvärmningen av atmosfären. Den mest betydande växthusgasen som skapas av mänskliga aktiviteter är koldioxid. Denna växthusgas skapas genom förbränning av fossila bränslen, till exempel olja. En promemoria från regeringskansliet, som publicerades 2009-03-11, menar att regeringen har som mål att sänka koldioxidutsläppen fram till 2020 med 40 procent jämfört med 1990 års nivå.

Kågeson (2008) hävdar att transportsektorn står för ungefär en tredjedel av de totala utsläppen i Sverige. Transportsektorn är en viktig del i arbetet för att uppnå de ställda koldioxidmålen. Sektorns utsläpp, har till skillnad från de totala utsläppen, ökat sedan 1990 och kommer att öka om det inte sätts in starka styrmedel. Kågeson (2008) presenterar vidare olika scenarier där alla utmynnar i en ökning av kostnader för drivmedel för att bemöta koldioxidmålen.

1.2 Problemdiskussion

Transportsektorn består till större del av transporter på väg, där tung och medeltung lastbilstransport står för runt 75 procent (Ryberg, 2008). Enligt Claesson et al (2008) är konkurrensen i åkeribranschen hög och deras marginaler små. Vidare menar Bjornland et al (2003) att industrin ställer ökade krav på miljöanpassade transporter. Samtidigt planerar staten ett införande av olika styrmedel för att sänka koldioxidutsläppen, vilket leder till högre drivmedelspriser (Kågeson, 2008). Detta leder vidare till en ökad press på åkeribranschen och dess användning av metoder för att bemöta de ökade drivmedelskostnaderna.

En lastbilscentral är en centraliserad plats där många åkeriföretag samordnas. Centralerna ägs ofta av de anslutna åkeriföretagen. Centralen sköter bland annat försäljning, fakturering, gemensamma inköp med mera. Den fungerar även som ett huvudkontor där gemensamma strategier för medlemsföretagen utformas. Centralerna beslutar också om vilka specifika metoder som ska användas som hjälpmedel i strategiarbetet. Dessa implementeras sedan av de olika medlemsföretagen. Omsättningen varierar kraftigt mellan olika centraler, allt från 20 miljoner till 1400 miljoner. Enligt föreningen Sveriges Åkeriföretag utgör drivmedelskostnaden ungefär en fjärdedel av de totala kostnaderna för ett åkeri (www.akeri.se).

Det framgick i problembakgrunden att det uppstått ett yttre hot i form av myndigheternas ingripande i transportsektorn där priset på drivmedel kommer att öka genom de allt hårdare

kraven på koldioxidutsläpp. Med detta som förutsättning kommer lastbilscentralerna att vara tvungna att utforma strategier och metoder för att bemöta förändrade förutsättningar.

1.3 Problemformulering

- Vilka metoder arbetar lastbilscentralerna aktivt med och vilka anser de är viktiga för att minska sina bränslekostnader?
- Finns det någon skillnad i vilka metoder *små*, *mellan* och *stora* centraler anser är viktiga?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka metoder Sveriges lastbilscentraler arbetar aktivt med och vilka metoder de anser vara viktiga för att minska sina bränslekostnader.

1.5 Centrala begrepp

EcoDriving

"EcoDriving är ett körsätt som hjälper dig att spara pengar och miljö", citat från Sveriges Trafikskolors Riksförbund, STR, *EcoDriving Heavy*, sid 4 (2005). Vidare skriver STR hur det går att förbättra sin bränsleekonomi genom att till exempel anpassa hastigheten, undvika tomgångskörning och planera sin körning. Utbildningen förväntas ge en bredare kunskap i trafikanpassning. Detta skall enligt STR leda till stora besparingar i bränsleförbrukningen.

Ruttplanering

Ruttplanering styrs oftast av ett datorprogram där antal fordon, viken typ av fordon som används samt fordonens lastkapacitet är bestämt. Med hjälp av denna kunskap optimerar programmet körrutterna. Pewe (2002) menar att en implementering av ett ruttplaneringsprogram skulle få lastbilarna att kunna bli snabbare och mer flexibla genom att framförallt kunna kompletteringslasta. Vidare menar Persson & Virum (1996) att ett ruttplaneringssystem är som mest effektivt i tätbebyggt område där det finns många vägar att välja mellan. Jonsson & Mattsson (2005) visar på att ruttplaneringen kan bli väldigt komplex när framförallt antalet kunder ökar. Genom att hitta lämpliga rutter uppstår ett optimalt flöde men problemen ökar beroende på hur många faktorer som det tas hänsyn till. Därför krävs det oftast avancerade datorprogram för att lösa dessa problem – ett ruttplaneringssystem.

Miljöcertifikat

Miljöcertifikat, även kallat miljöledningssystem, kan enligt NUTEK hjälpa företag att systematisera sitt miljöarbete. Ett miljöledningssystem innebär att delegering av ansvar och prioritering av mål underlättas. De vanligaste som används är ISO14001 och EMAS. ISO 14001 är en vanlig standard internationellt och EMAS är grundad i ISO 14001 men skillnaden är att EMAS ställer krav på att företaget redovisar miljöarbetet offentligt.

Ernstson (2006) tar upp ett par negativa aspekter på miljöcertifikat. Exempelvis att ett certifikat bara visar att företaget uppfyller de krav som ställs enligt miljöcertifikatet och inget utöver det. För att se det reella arbetet med miljön är det nödvändigt att se bakom certifikatet. Vidare

menar samma författare att det finns en allmän osäkerhet angående miljöcertifikatens roll i arbetet för en hållbar utveckling. Företag implementerar, enligt Ernstson (2006), inte miljöledningssystem enbart på grund av omtanke om miljön, kundernas krav spelar också en stor roll.

Hastighetsbegränsning

På 90-vägar kör i dag 70 procent av lastbilarna med släp i snitt 6 km/h för fort, och på 110-vägarna kör 87 procent i medeltal 7,5 km/h för fort. (Hedenus, 2007:111. s. 17).

Enligt denna förstudie från Vägverket, *Klimatneutrala godstransporter på väg*, visar det sig att en besparing på 2 procent av bränslet är möjligt om en begränsning på hastigheten införs. Kågeson (2008) menar att många tunga fordon har en fabriksinställd elektronisk strypning som oftast är fabriksinställd på 89 km/h. Vid hastigheter över 80 km/h ökar förbrukningen snabbt. Genom att ändra strypningen till 80 km/h är det möjligt att sänka förbrukning och minska kostnader för underhåll av fordon.

Alternativa bränslen

Vägverkets förstudie (2007:111), redogör för en del av de alternativa bränslen som utvecklas för transportsektorn. Dessa är bland annat vätgas, bränsleceller och biobränslen, dock är de flesta i utvecklingsstadiet. En typ av biobränsle är biodiesel som oftast tillverkas av olika oljeväxter, såsom raps. Två andra biobränslen som är baserade på förgasning av vedråvara är fischer-tropsch-diesel (FTD), även kallad syntetdiesel, och dimetyleter (DME). Dessa två befinner sig dock fortfarande i utvecklingsstadiet men båda är betydligt mer energieffektiva och släpper ut mindre koldioxid än oljeväxtbaserad biobränsle.

Underhåll av fordon

Enligt Vägverkets handbok, *Bättre Trafiksäkerhet och Miljö (2006:29)*, ökar ett lågt däcktryck bränsleförbrukningen. Att ge bra service är också viktigt då en felinställd eller dåligt servad motor har en nedsatt förbränning, vilket ökar utsläppen. För att ha kontroll på fordonets skick så används oftast fordonskommunikationstekniker, menar en rapport från Vinnova (Henfridsson et al, 2003). Enligt samma Vinnovarapport framkom det att de vanligaste systemen är CAN och MOST. Dessa system stämmer av olika typer av fordonsrelaterad information mot krav. Kraven kan bestå i att undersöka exempelvis olje- och vattennivåer och bromslitage. Dessutom möjliggör systemen att en motordiagnostik kan ställas och om det finns en direkt uppkoppling till olika verkstäder kan dessa skickas i realtid för analys och bearbetning.

Nya fordon

Enligt Vägverket finns det möjligheter till bränsleeffektiva lösningar för fordon. Volvo räknar till exempel med en bränsleeffektivisering på 15 procent till 2020. Detta skall uppnås genom minskat luft- och rullmotstånd och utveckling av effektivare motorer. En annan intressant utveckling är hybridlastbilar som anses använda cirka 25 procent mindre bränsle i tätort (Hedenus, 2007:111).

Veckans Affärer skriver i en artikel 2009-01-15 att inköpskostnaden av lastbilen är 10 procent av åkarens totala kostnader under lastbilens livslängd. Betydligt viktigare för åkaren är lastbilens förbrukning av bränsle samt dess serviceutbud och kvalitet.

Schenker skriver på sin hemsida om regleringar över avgasutsläppen från tunga fordon i Europa. Dessa krav på nytillverkade fordon kan delas in i olika Euro-klasser. Kraven på har stegvis ökat och år 2008 infördes skärpta krav efter Euro-klass 5 standard. Denna Euro-klass innebär att kraven på bland annat kolmonoxid har gått ifrån 11,2 gram/km år 1990 till 1,5gram/km 2008.

Mobil IT

Eliasson & Hosseinpour (2006) menar att Mobilt IT är en teknik som använder en dator i fordonet med en trådlösuppkoppling för att kommunicera med lastbilscentralerna och dess fordon. Åkeriföretag har nuförtiden sofistikerade affärssystem som sköter allt från ekonomi till operativ planering. Mobilt IT kan erbjuda en möjlighet att integrera affärssystem ända ut till varje enskilt fordon och på så sätt få fram data. Informationen kan användas för att ha en överblick över bränsleförbrukning och körsätt. Orderinformation och rapportering kan skickas direkt från fordonet vilket sänker de administrativa kostnaderna. En installerad GPS möjliggör vidare att fordonets position kan bestämmas vilket gör att lastbilscentralerna kan styra flottan effektivare.

1.6 Disposition

Uppsatsen är disponerad enligt följande;

Kapitel 1 inleds med en bakgrund och en problemdiskussion samt avslutas med problemformulering och syfte.

Kapitel 2 beskriver vårt tillvägagångssätt och hur vi valt att samla in empirin.

Kapitel 3 beskriver teori bakom drivmedelshöjningar och övergripande förklaringar över förekommande metoder. Kapitlet tar även upp strategiteori, där klassiskt synsätt behandlas mer ingående än de andra synsätten.

Kapitel 4 behandlar vår insamlade empiri från både enkäterna och telefonintervjuerna samt analysering av empiriska resultat med hjälp av vår uppbyggda teoretiska referensram.

Kapitel 5 visar våra slutsatser, förslag på fortsatt forskning och metodkritik.

Kapitel 6 presenterar referenser och bilagor.

2 Metod

Inledningsvis visar vi hur valet av metod är gjort för både pilot, kvalitativ, kvantitativ studie. Kapitlet innehåller även en redogörelse för vald forskningsmetod och hur vi har gjort vårt urval. Vi kommer också att presentera hur vi har utformat enkät och intervjuer samt hur dessa är genomförda.

2.1 Val av metod

2.1.1 Pilotstudie

Till en början har vi använt en kvalitativ ansats då vi inledde med en pilotstudie. I pilotstudien har vi samarbetat med två lastbilscentraler, Fraktcentralen i Gestrikeland AB och Alwex Transport AB. Vi har även kontaktat en samarbetspartner till lastbilscentralerna för att få kunskaper och grunder till att utforma en enkät som skall användas i en kvantitativ undersökning. Svaren i pilotstudien har gett oss grunden till vilka metoder som lastbilscentralerna använder för att bemöta de ökande drivmedelskostnaderna. Vi har även fört en löpande diskussion med Vehco AB som tillhandahåller ett IT-system för transportbranschen vilket omfattar ett flertal tjänster som lastbilscentralerna använder i sin verksamhet. Företaget arbetar med lastbilscentraler i hela Sverige och har en stor inblick i hur branschen fungerar. Vi ansåg att en utomstående part till centralerna kunde bidra med ett annat synsätt på branschen.

2.1.2 Kvantitativ studie

Den kvantitativa undersökningen har vi använt eftersom vår studie syftar till att ge en bredare bild av vilka metoder som används av lastbilscentralerna. Vi har valt att använda en webbenkät för den kvantitativa delen av undersökningen. Dahmström (2005) menar att respondenten vid en webbenkät kan besvara denna när tid finns och vi som undersökare kan nå många undersökningsobjekt samt slippa dataregistreringsfasen. Enligt Jacobsen (2002) kan metoden dock ge undersökningen en ytlig karaktär och undersökaren förhindras uppnå en fördjupning i svaren. Ett annat skäl till att vi använt en enkät är att få fram systematisk data vilket kan kodas med siffror och olika skalor, vilket underlättar analysen.

2.1.3 Kvalitativ studie

Vi har senare valt att göra ett antal telefonintervjuer som fördjupar sig i lastbilscentralernas metoder och strategier. Detta för att få en djupare förståelse för användandet av lastbilscentralernas metoder ur ett klassiskt strategiteoretiskt perspektiv. Utifrån svaren kan vi, med hjälp av vår teoretiska referensram inom strategiteori, analysera hur lastbilscentralerna arbetar med metoderna och hur de används i olika tidsperspektiv. Nackdelen med telefonintervjuer är enligt Jacobsen (2002) att omgivningen eller ansiktsuttryck inte går att studera. Det finns också risk för ogenomtänkta svar. Jacobsen (2002) menar dock att en sådan kvalitativ undersökningsmetod ger undersökningsobjekten en möjlighet till mer öppna svar och chansen till förtydligande. Detta passar väl till vårt syfte med intervjuerna eftersom vi vill få en djupare förståelse.

2.2 Population och urval

Dahmström (2005) menar att insamling av information från hela populationen är att föredra och ger mycket hög representativitet. Detta är dock i många fall helt orealistiskt på grund av de höga kostnader och de tidsresurser som krävs. Istället kan det göras ett urval ur populationen vilket är betydligt mer realistiskt att genomföra. Jacobsen (2002) visar på flera olika sätt hur ett urval kan genomföras, vi har valt att göra ett proportionellt stratifierat urval för att försöka minska andelen fel som uppstår av slumpen. Ett stratifierat urval eller ett gruppurval fördelar populationen i olika grupper. Ur dessa grupper görs sedan stickprovsurvalet slumpmässigt eller systematiskt. Enligt en lista från september 2008, som vi har fått från vårt kontaktföretag Vehco AB, fanns 87 stycken lastbilscentraler. Men efter uppdatering av kontaktuppgifter minskade antalet till 82 stycken. Enligt den svenska åkerinäringens branschorganisation Sveriges Åkeriföretag fanns det år 2007 106 stycken lastbilscentraler. En del av skillnaden kan möjligtvis förklaras av att det kan ha förekommit många sammanslagningar eftersom antal lastbilscentralerna stadigt har minskat från 144 stycken år 2001 till 106 stycken år 2007. Från samma källa (www.akeri.se) framkommer det att mer än hälften av Sveriges åkeriföretag är anslutna till en lastbilscentral.

De olika strata har vi sorterat efter omsättning och delat in i tre grupper; *små* (20-100 miljoner) *mellan* (100-500) och *stora* (500-). Det har framkommit att det inte finns någon lastbilscentral som har under 20 miljoner i omsättning därför är strata *små* satt i intervallet 20-100. Eftersom många lastbilscentraler är ekonomiska föreningar hade vi inte tillgång till deras exakta omsättning, utan enbart deras omsättning i intervall. Vi har därför använt samma intervall för att dela in vår population. Vi har hämtat uppgifterna från www.allabolag.se, där deras databas är länkad vidare till Bolagsverket, Statistiska Centralbyrån och UC.

För att minimera bortfallet valde vi att skicka ut enkäter till hälften av centralerna eftersom vi tyckte att det var mer realistiskt att följa upp och förbättra svarsfrekvensen av ett urval på 41 stycken än hela populationen som är på 82 stycken. Risken för påverkan av extremvärden ökar ju färre centraler vi undersöker samtidigt som vi ansåg att halva populationen ger en representativ bild av populationen. Urvalet gjordes proportionerligt och slumpmässigt eftersom vi ville ta bort risken för eventuell påverkan på urvalet. Stickprovsurvalet är fördelat enligt samma proportioner som populationen är fördelad i strata.

Omsättningsstrata	Population	Stickprovsurval	Andel i %
Små	18	9	50 %
Mellan	48	24	50 %
Stora	16	8	50 %
Totalt	82	41	50 %

Tabell 2.1 - Uppdelning av strata i omsättning

Urvalet till telefonintervjuerna gjordes utifrån kontakter på centralerna vi fått under enkätundersökningen eftersom vi trodde att de hade större intresse av att svara på våra frågor.

För att få en möjlighet att jämföra svaren ur ett storleksperspektiv valde vi en central ur varje strata. Ur omsättningsstrata *stora* företag valdes Skogsåskarna Mellansverige AB. Haga Mölndal Lastbilcentral valdes ur *mellan* och Lastbilscentralen i Ulricehamn AB ur *små*.

Skogsåskarna Mellansverige är ett aktiebolag som grundades 1993 när ett flertal åkerier i Gästrikland, Södra Hälsingland och norra Uppland slogs samman. Lastbilscentralen är en av landets största inom verksamhetsområdet skogstransporter med två huvudområden; rundvirke och flis. För intervjun kontaktades företagets VD Petri Ekorre.

Haga Mölndal Lastbilcentral är en ekonomisk förening som ägs utav 100 stycken åkerier med totalt 220 lastbilar. På kontoret i Mölndal finns det 20 stycken heltidsanställda tjänstemän för arbete med administration och transportledning. Centralens fordon kan utföra transportuppdrag inom bland annat bygg, anläggning, maskintjänster, distribution och krantransporter. Respondent för intervjun var Lars Hubinette som är ansvarig för utbildning, kvalitet, miljö och trafiksäkerhet.

Lastbilscentralen Ulricehamn är ett lokalt förankrat aktiebolag som har ett brett verksamhetsområde vad gäller olika slags transporter. Företaget erbjuder både transporter och tjänster inom anläggning, gods och bud. Lastbilscentralen och dess 16 ägare förfogar över cirka 60 stycken fordon och omsatte cirka 45 MSEK under 2007. VD:n för lastbilscentralen är Owe Persson och det var han som kontaktades för intervjun.

2.3 Primär- & sekundärdata

Data kan indelas i två olika grupper: primär- och sekundärdata. Skillnaden mellan dessa är att primärdata samlas in av forskaren själv för första gången och sekundärdata är data som andra har samlat in för exempelvis ett liknande problem. Sekundärdata kan både vara kvalitativ, till exempel texter och kvantitativ som statistik. Det krävs ett mer kritisk förhållningssätt av undersökaren när sekundärdata bearbetas för att uppnå en hög trovärdighet (Jacobsen, 2002).

Våra primärdata utgörs i första hand av vår datainsamling med hjälp av enkäten men även utav intervjuer med Vehco AB, Alwex Transport AB och Fraktcentralen i Gästrikland AB. En annan primärkälla är våra telefonintervjuer, där vi har intervjuat tre lastbilscentraler angående deras syn på strategianvändning.

Vi har även samlat in och analyserat sekundärdata från litteratur som har gett oss en förståelse över klimatpolitikens övergripande påverkan på transportsektorn såväl som de specifika strategier som framkommer i undersökningen. Hemsidor är en annan sekundär källa.

2.4 Utformning av enkät

Utifrån pilotsudien indelades enkäten i följande avsnitt:

- Bakgrund
- Framtid
- Mål
- Metoder
- Yttre påverkan av kund

Vår enkät är webbaserad och vi har använt oss av *www.webforum.com*. I enkäten använder vi nominal-, ordinal- och kvotskala. Nominalskala eftersom vi har frågor som går att dela in i grupper utan inbördes ordning. Frågorna där vi kan räkna ut medelvärden har en kvotskala. Vi har också några frågor med ordinalskala, där vi kan ordna materialet och sortera in det i kategorier (Körner & Wahlgren, 2006).

Enkäten börjar med frågor om respondentens bakgrund; titel, lastbilscentraltillhörande och omsättning. Vidare tar enkäten upp frågor om drivmedelspris och hur detta kommer utvecklas i framtiden. Med detta som bakgrund leds respondenten in att svara på målfrågor och vilka metoder de tycker är viktig för att bemöta den ökade drivmedelskostnaden. Utifrån pilotstudien har vi valt att inkludera följande metoder; EcoDriving, Ruttplanering, Miljöcertifiering, Alternativa bränslen, Nya fordon, Underhåll av fordon, Hastighetsbegränsningar och Mobilt IT. Metoderna förklaras närmare i avsnittet 3.2 Förklaring av metoder. Respondenten har en möjlighet att komplettera med en egen metod, detta för vi inte vill missa eventuella metoder som inte framkommit i pilotstudien. Det är enligt Wärneryd et al (1993) viktigt att använda sig av uttömmande svar i vissa enkäter. Användning av detta möjliggör för respondenterna att alltid hitta ett svarsalternativ som uppfyller deras åsikt. Det är också viktigt att ge respondenten alternativet ”ingen åsikt” för att minska risken för svar som ej stämmer med det respondenten egentligen tycker. Vidare får respondenten kryssa i vilken av metoderna som de arbetar aktivt med idag.

Nästa del i enkäten handlar om vilken metod respondenten tycker är viktigast på kort och lång sikt. Vi har också med två frågor om yttre påverkan, där respondenten får fylla i hur kundens krav har förändrats på koldioxidutsläppen de senaste fem åren. De får sedan uppskatta hur stor andel av kunderna som kräver miljöredovisning i form av bränsle- koldioxidredovisning.

2.5 Utformning av telefonintervju

Syftet med telefonintervjun var att få en djupare förståelse för lastbilscentralernas strategiarbete kring de metoder som behandlades i enkäten och för att sedan analysera detta ur det klassiska strategiperspektivet. Enligt Jacobsen (2002) finns det tre grundläggande metoder för insamling av kvalitativ data. Den individuella och mer öppna intervjun bygger på att undersökare och uppgiftslämnare samtalar i en vanlig dialog. I den andra metoden, gruppintervjun, intervjuas flera uppgiftslämnare samtidigt. I Jacobsens (2002) sista metod,

dokumentundersökning, används enbart sekundärdata. Vi valde den öppna och individuella metoden för att öppna intervjuer ger möjlighet till en djupare insikt tack vare dialogen med uppgiftslämnaren. Vi hade inte uppnått samma djup och förståelse av att till exempel enbart samla in data genom en dokumentundersökning.

För att säkerställa att vi inte missade någon fråga utformades en intervjuguide. Intervjuguidens upplägg och frågor formulerades utifrån enkäten och kompletterades med begrepp utifrån strategiteori. En intervjuguide kan vara utformad på olika sätt gällande strukturen på frågorna och de ämnen som skall beröras (Jacobsen, 2002). Utformningen kan placeras in i en skala mellan helt sluten till helt öppen. Vår intervjuguide skapades med avsikten att ha relativt öppna frågor men samtidigt försökte vi styra in uppgiftslämnaren att svara utifrån de tidigare nämnda metoderna från enkäten.

2.6 Genomförande

Vår pilotstudie gjorde vi på företagen Vehco AB, Alwex Transport AB och Fraktcentralen i Gestrikeland AB som hjälpte oss att bearbeta och ge synpunkter på enkäten. Enkäten har bearbetats ett flertal gånger allt eftersom vår kunskap om ämnet ökat. När enkäten var färdig valde vi att skicka ut den till tre stycken testrespondenter på pilotstudieföretagen. Dessa personer var inte med i utformningen av enkäten. Genom feedback från våra testrespondenter säkerställdes rätt frågor och en bra utformning av frågorna. Pilotstudien och testrespondenterna var också mycket viktiga för att minimera feltolkning och för att göra enkäten kort. Det är vanligt, enligt Jacobsen (2002), att forskaren väljer att kontrollera om det har uppnåtts en hög giltighet genom att låta andra med kunskap i området läsa igenom materialet. Detta har vi gjort vid utformandet av enkäten i pilotstudien, vilket stärker vår giltighet.

I det första utkastet till enkäten skapade vi en enkät i Microsoft Word vilken vi bifogade i e-post till respondenterna i pilotstudien. Det framkom kritik till denna metod eftersom problem kan uppstå med hantering av bifogade filer, då främst variation av programvaror och misstanke för virus. Till den slutgiltiga enkäten använde oss istället utav en webbaserad enkät vilken vi länkade direkt till i den utskickade e-posten till de valda företagen. Respondenterna behövde ingen unik inloggning utan det enda som krävdes var att uppgiftslämnaren uppgav vilken lastbilscentral den representerar. Utifrån föregående fråga kunde vi urskilja vilka i populationen som inte hade svarat och det var därför enklare att skickat ut en påminnelse. Vi valde i första hand kontakta kvalitets- och miljöchefer och i andra hand VD. I pilotundersökningen visade det sig att kompetensen angående frågorna i enkäten till största delen fanns hos kvalitets- och miljöcheferna och i mindre utsträckning hos VD. Enligt Jacobsen (2002) minskar risken för slumpmässigt ifyllning på grund av ointresse och kunskap om enkäten skickas till rätt respondent. På detta sätt stärker vi vår tillförlitlighet i undersökningen. Alla företag hade dock inte någon kvalitets- och miljöchef. Vi skrev även att mottagaren skulle vidarebefordra enkäten till rätt person om de ansåg att de hade bättre

kompetens att besvara enkäten. Detta eftersom vi inte ville få bortfall på grund av att vi skickat till fel person på centralen. En annan sak som vi var medvetna om som skulle kunna bidra negativt till enkätbesvarningen var påskledighet och andra röda dagar. Den 9:e maj beslutade vi att stänga ner webbenkäten för att börja behandla inkommen data.

	Datum	Sista svarsdatum
Första utskick	24 april	30 april
Andra utskick – påminnelse	4 maj	8 maj

Tabell 2.2 - Datum för utskick av enkät

För att ta kontakt med intervjuobjekten i telefonintervjuerna användes återigen listan över lastbilscentraler från Vehco AB. Genom att först besöka företagets olika hemsidor fick vi en helhetsbild och relevant information över företagen. Detta för att lättare kunna upprätta en god dialog och kunna ställa relevanta följdfrågor. Utifrån kontaktuppgifterna på listan ringdes samma person upp som tidigare besvarat enkäten. I början av alla intervjuer förklarade vi bakgrunden och syftet med intervjun och hur deras svar kommer att presenteras i arbetet. Vi gav dem också en möjlighet till anonymitet. Alla intervjuerna spelades in för att i efterhand kunna komplettera anteckningarna som gjordes under samtalen.

I enkäten hade alla respondenter möjligheten att lägga till en egen metod utöver de som framkommit ur pilotstudien. Detta resulterade i att två företag kompletterade med en egen metod, utnyttjande av NTF, som beskrivs i empirin. Därför genomfördes ytterligare en telefonintervju för att få en förståelse över strategiarbetet kring denna metod. Vid denna telefonintervju kontaktades samma respondent som svarat på enkäten. Kontaktpersonen, som vill vara anonym, är ansvarig för logistik och utveckling av verksamhetssystem för en mellanstor lastbilscentral.

2.7 Bearbetning av data

För att minimera antalet hanteringsfel har data automatiskt överförts från webbenkäten till Microsoft Excel. På så sätt har vi undvikit stansningsfel. Data och grafisk visualisering av resultaten har även analyserats och tagits fram med hjälp av Excel.

Vid bearbetningen av metodernas enskilda betydelse har vi i analysen använt ett aritmetiskt medelvärde. Jacobsen (2002) menar att detta är det vanligaste sättet att räkna ut ett medelvärde från denna typ av data. En nackdel är att ett aritmetiskt medelvärde är känsligt för påverkan av extremvärden. Detta problem kan vi till viss del bortse från eftersom frågorna i enkäten är låsta i skalan 1-5. Däremot kan vi få problem med extremvärden i analysen av utsläppsredovisningskrav från kunder eftersom det finns ett intervall mellan 0-100. För att tydliggöra spridningen i resultatet för denna fråga har vi här även visat median, variationsvidd, max- och minimumvärde.

För att tydliggöra svarsfördelningen för metodernas betydelse har vi i bilaga 4 gjort diagram över fördelningen på svaren där det lättare går att se, till exempel modalvärde.

2.8 Val av teori

Vårt val av teorier är grundad i att vi vill se hur lastbilscentralerna arbetar med de olika metoderna ur ett strategiteoretiskt perspektiv. Vi har valt att använda Whittington eftersom vi ansåg att han ger en samlande och övergripande bild av strategiska synsätt. Det klassiska perspektivet har vi valt för att vi som författare tycker att det är det synsättet på strategi som bäst lämpar sig för att besvara våra problemformuleringar. Detta eftersom synsättet täcker in de delar av strategiarbetet vi anser oss behöva för att besvara problemen. Whittington (2002) delar in framförallt Michael E. Porter, Chandler och Ansoff som de mest betydande bidragen till det klassiska synsättet.

Whittington (2002) menar att det klassiska synsättet är det äldsta och mest framträdande av de fyra synsätten. Det är också det klassiska synsättet som är mest dominerande i läroböckerna där synsättet bygger på rationell planering och analysering, vilket vi som författare tycker är viktiga egenskaper för att utforma en strategi. Vi har också fördjupat oss i Porters (1983) konkurrensstrategier för att vi tycker de går ner på djupet i företags möjligheter att konkurrera mot varandra. På detta sätt kan vi göra en analys av hur lastbilscentralerna konkurrerar Porters synvinkel.

Vårt val att ta upp yttre påverkan av kund är mer av beskrivande art för att ge en bild av vilka faktorer som påverkar centralerna. Detta används senare i analysen för att jämföra centralernas svar med andras undersökningar.

Vi som författare vill med denna genomgång bidra till att läsaren får det enklare att koppla vår teoretiska referensram med analys och empirikapitlet.

3 Teoretisk referensram

Inledningsvis beskrivs yttre påverkan av kunder som påverkar lastbilscentralerna. Kapitlet fortsätter med Whittingtons olika strategiteoretiska perspektiv, där tonvikten ligger på det klassiska perspektivet. Porters konkurrensstrategier kommer sedan att avsluta detta kapitel.

3.1 Yttre påverkan av kund

Allt fler privatkonsumenter efterfrågar redovisning av olika produkters miljöeffekter när ett investeringsbeslut skall tas. Följdefeffekten av detta leder till att industrin som är beroende av transporter har insett vikten av att ha en klar miljöpositionering. Industrin kräver i sin tur ökade redovisningar av transporternas miljöeffekter (Bjornland et al, 2003). De ansvariga för inköpen har fått ytterligare en aspekt att ta hänsyn till när de köper transporter. Skall man köpa transporter till ett lägre pris eller ska man köpa från leverantörer som tar ett större miljöansvar men till ett högre pris? Inköparna gör kontinuerligt utvärderingar av speditörerna för att se om de uppfyller företagets krav. Det är inte bara priset som avgör utan det är allt mer vanligt att även miljöaspekten vägs in i bedömningsbeslutet (Enarsson, 1998). Kjellman & Lundström (2005) skriver också att kunderna ställer ett allt större krav på transportörernas miljöarbete. Transportörerna kan genom att aktivt studera hur kunden resonerar och prioriterar ligga ett steg före och anpassa unika lösningar

Jonsson & Matsson (2005) menar vidare att det är av yttersta vikt att kunna tillfredsställa kundernas behov med hjälp av en bra kundservice. Om transportföretag inte har ett miljövänligt system kan det vara den uteslutande faktorn när en transportköpare ska köpa transporter.

3.2 Strategiperspektiv

Whittington (2002) beskriver olika perspektiv på strategi. De fyra perspektiven är klassiska, evolutionistiska, processinriktade och systemteoretiska. Whittington (2002) har en uppfattning om en grupp författare som har likartade synsätt på strategiutformning och benämner dessa, till exempel klassiker eller den klassiska skolan. När vi fortsättningsvis benämner klassiker, evolutionistiska, processinriktade och systemteoretiska så är det Whittington (2002) som har delat in författarna i olika ansatser eller skolor.

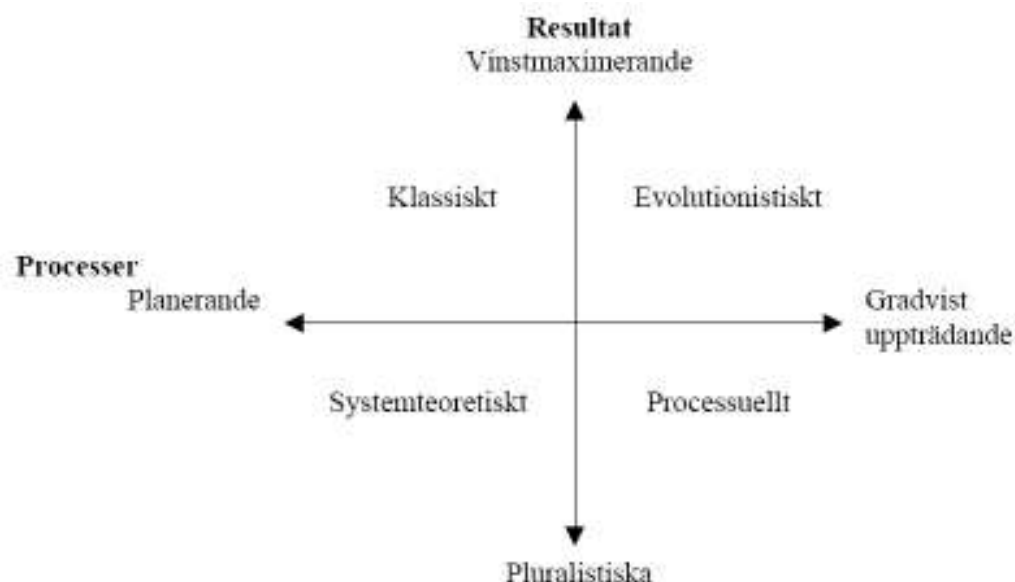
Whittington (2002) menar att *klassikernas* grundantagande är att lönsamhet och vinstmaximering är verksamheternas viktigaste mål. Whittington (2002) hävdar att strategi för klassikerna är något formellt och framgång beror på företagets interna förmåga till planering och analysering. Om planeringen är rationell och tillräckligt med data och information är analyserad kommer en långsiktig vinstmaximering att uppnås. Då går även framtiden att förutspå. Strukturen i organisationen skall vara klar och tydlig, där de strategiska besluten fattas av ledningen. De som befinner sig längre ner i hierarkin skall utföra det som ledningen har beslutat.

Whittington (2002) benämner Hannan, Freeman och Williamson som de främsta *evolutionistiska* företrädarna. De anser vidare att marknaden fattar de avgörande besluten och inte cheferna. Vidare hävdar de att företag är mer eller mindre arter i en biologisk utveckling. De menar att konkurrensen som råder på marknaden stöter ut de företag som inte är tillräckligt snabbt anpassar sig till omgivningens krav. Det är således chefernas roll att på kort sikt få organisationen att anpassa sig så bra som möjligt till de yttre kraven från marknaden. I det evolutionistiska perspektivet förväntas marknaden uppnå vinstmaximering och det framhävs att de naturliga konkurrensmekanismerna hjälper till att uppnå detta.

Det *processinriktade* perspektivet delar en del av den tidigare skolans pessimistiska synsätt på rationella strategier. De menar också att marknader och organisationer är invecklade och ofta besvärliga, där företagen måste acceptera verkligheten som den är. En av dess främsta företrädare, Herbert Simon, visade att de kognitiva begränsningar som finns angående rationellt tänkande måste tas på allvar av företagets chefer. Människan är i praktiken förnuftig i en begränsad utsträckning och detta gör att människans beteende har en stor inverkan på företagen. Enligt Whittington (2002) har Andrew Pettigrew utvecklat ytterligare ett tema som är grundläggande för det processinriktade perspektivet - mikropolitik i organisationen. Med detta menar Pettigrew att inga företag har enhetliga mål utan en strategi är snarare ett resultat av sammanvägda förhandlingar mellan organisationens enheter.

Whittington (2002) beskriver det *systemteoretiska* perspektivet som en strategi där organisationen har förmågan att effektivt planera i förväg och där individerna är sammanlänkade i sociala system. Detta perspektiv betonar att en strategi utformas från en säregen social kontext med lokala kriterier. Systemteoretikerna menar att det inte är det kognitiva beteendet som enbart styr individen utan det är också sociala grupperingar och den kultur som råder på lokal samhällsnivå. Vidare skriver Whittington (2002) att tonvikten ligger på mål och medel för strategin och att dessa är beroende av de sociala systemen och dess kontext.

Whittington (2002) har en genomgång av de fyra olika synsätten på ett mer generellt plan, där de grundläggande antaganden kan utläsas i figur 3.1 på nästa sida. Det klassiska och evolutionistiska perspektivet har antagande om vinstmaximering. De två andra synsätten, systemteoretiska och processuella, menar att det finns mer resultat och mål att ta hänsyn till än bara vinstmaximering. De har ett såkallat pluralistiskt synsätt där de förespråkar minoritetens åsikter och hur detta bemöts i ett företag. Den horisontella axeln visar att det evolutionistiska- och processuella synsätten på strategi styrs av gradvis utformning medan de klassiska- och systemteoretiska synsättet utgår ifrån en mer planerande och genomtänkt strategiutformning.



Figur 3.1 - Generella strategiska perspektiv (Whittington, sid 9, 2002)

3.3 Klassiskt strategiperspektiv

3.3.1 Investeringsbeslut

Enligt Whittington (2002) medför strategiska beslut ofta en investering av något slag. Investeringarna kan i allmänhet rankas och beskrivas i form av finansiella mått. Klassikerna har, enligt Whittington (2002), tagit fram ett antal metoder för att hitta det val som ger bäst avkastning. Metoderna använder en komplex planerings- och analysfunktion för att ge beslutsfattaren information om vilket alternativ som kommer att ge den högsta ekonomiska avkastningen. Tanken är att företagen inte ska frångå målet med vinstmaximering. Whittington (2002) menar dock att det finns ett flertal studier där det visat sig att metoderna som många företag använder för investeringsbeslut egentligen inte alls används.

3.3.2 Innovation

Whittington (2002) menar att en marknadsorienterad syn på innovationer är mycket viktigt. För att få en framgångsrik innovation måste företaget analysera kundernas behov och utifrån dessa behov skapa produkter. Det är viktigt att företaget befinner sig nära sina kunder för att förstå deras behov. Marknadsavdelningens syn på vilket behov som finns på marknaden skall prioriteras före produktavdelningens syn på utvecklande av produkter. Detta innebär att utvecklings- och marknadsavdelning skall integreras för att möta de ökade kraven från konsumenterna.

3.3.3 Porter

En som framförallt Whittington (2002) förknippar med det klassiska perspektivet är Michael E Porter. I inledning till Porters rapport *Towards a dynamic theory of strategy* (1991) förs en diskussion angående vad framgång egentligen är. Enligt Porter (1991) är framgång när ett företag uppnår en position mot sina närmsta konkurrenter som leder till ett hållbart resultat.

Porter (1991) tar upp tre förutsättningar för att lyckas i sitt strategiarbete. Den första förutsättningen är målstyrning, där en klar och tydlig strategi är viktig för att förhindra splittring av företagets olika delar. Om strategin kan nå ut till hela företaget förenklas besluten och det kan bidra till minimering av felbeslut. Den andra förutsättningen för att nå framgång är att ha en samverkande strategi mellan företagets inre styrkor och svagheter med externa möjligheter och hot. Den tredje förutsättningen uppnås om ett företag kan se sina egna unika kompetenser och ta vara på styrkorna i sitt strategiarbete.

En annan viktig aspekt som Porter (1991) väljer att belysa är ledarens roll i organisationen. Vikten av att ha rätt personer där deras kompetens kan utnyttjas är av stor betydelse. Fast även om företaget har tillgång till kompetens måste ledningen förstå omgivningen för att kunna utnyttja de interna styrkorna och uppnå framgång.

3.3.4 Porters tre basstrategier

Enligt Porters bok *Konkurrensstrategi* (1983) kan ett företag välja bland tre huvudstrategier:

- Kostnadsöverlägsenhet
- Differentiering
- Fokusering

Ett företag kan använda fler än bara en av de tre strategierna samtidigt. Detta är oftast svårt för företagen eftersom ett verkställande av en strategi kräver stor satsning genom hela organisationen. Om det finns flera huvudstrategier störs implementeringen och strategiarbetet försvagas.

Kostnadsöverlägsenhet

Kostnadsstrategin förutsätter ett hårt arbete med att hitta kostnadsreduktioner och en strikt kontroll av driftskostnader och andra kostnader. Att hålla en låg kostnad jämfört med sina konkurrenter är huvudmålet men andra delar såsom kvalitet och service kan inte ignoreras. Lågkostnadspositionen kan ge ett bra försvar mot konkurrenter i en konkurrensutsatt bransch. För att nå lågkostnadsposition krävs oftast en hög marknadsandel eller andra marknadsmässiga fördelar, såsom brett sortiment av liknande produkter. Detta kan medföra hög volym genom försäljning till en bred kundgrupp. För att uppnå en hög marknadsandel krävs ofta stora investeringar i modern utrustning eller offensiv prissättning. Stora volymer kan även leda till sänkta kostnader genom lägre inköpskostnader. Om en ledande marknadsposition uppnås kan de växande marginalerna återinvesteras i verksamheten för att behålla positionen (Porter, 1983).

Differentiering

Denna strategi innebär att en differentiering skapas som anses vara unik i branschen. Företag kan differentieras inom ett flertal olika områden. Exempel på detta kan vara design, teknologi, kundservice eller varumärkesprofil. En differentiering kan bland annat medföra höjda marginaler, ökad kundlojalitet och sänkt priskänslighet för kunden. En differentieringsstrategi

är svår att kombinera med en stor marknadsandel, då det medför en lägre exklusivitet av märket. Även om kostnader inte är den viktigaste faktorn i denna strategi bör företaget beakta dessa (Porter, 1983).

Fokusering

Fokuseringsstrategin innebär att välja ut en viss målgrupp, del av produktsortimentet eller en geografisk marknad dit företagets resurser fokuseras. Fokuseringsstrategin bygger på att tillgodose och utforma produkterna efter en specifik kundgrupps behov. Ett antagande är att företaget kan ge en bättre service åt en mer specifik grupp jämfört med sina konkurrenter som agerar på ett bredare område. Fokuseringsstrategin kan användas parallellt med en eller båda av de tidigare nämnda strategierna med den specifika gruppen som fokus (Porter, 1983).

Fokusering, Porters andra basstrategier och Whittingtons klassiska perspektiv blir den teoretiska referensram som vi författare skall applicera på vår empiri och analys. Vi har som ändamål att se vår insamlade empiri genom den uppbyggda teorin för att därigenom dra egna reflektioner och slutsatser.

4 Resultat & Analys

Kapitlet ger en redovisning av resultatet som har framkommit från webbenkäter och telefonintervjuer. Vi kommer att presentera resultatet från de ställda frågorna i ordningsföljd efter enkäten för att sedan gå in på telefonintervjuerna. I samband med resultatet analyseras svaren utifrån den teoretiska referensramen.

4.1 Bortfall

I första utskicket av enkäten hade vi ett bortfall på cirka 50 procent. Det var 22 stycken som inkom under första svarsperioden (24/4-30/4). Under andra utskicket (4/5-8/5) inkom ytterligare 10 stycken, vilket ger ett resultat av det totala bortfallet på nio stycken. Av de totalt 41 stycken utskickade webbenkäterna har det inkommit totalt 33 stycken svar. Detta innebär en svarsfrekvens på cirka 80,5 procent, vilket är ett godkänt resultat enligt Trost (1994). Författaren menar att svarsfrekvensen vanligtvis ligger mellan intervallet 50 till 75 procent. Vi var tvungna att börja bearbeta inkommen data och har därför inte fortsatt att skicka påminnelser till de som inte besvarat enkäten före slutdatum. Vi har dock tagit bort en respondents svar eftersom svaren som uppgavs inte var tillräckligt kompletta. Av de kvarvarande 32 stycken giltiga svaren är sju från *små* gruppen, 17 stycken från *mellan* gruppen och åtta från den *stora* gruppen.

Omsättning	Antal svar	Urval	Svarsfrekvens
Små (20-100)	7	9	78 %
Mellan (100-500)	17	24	71 %
Stora (500-)	8	8	100 %
Totalt	32	41	78 %

Tabell 4.1 - Svarsfrekvens

4.2 Bakgrund av respondent

Vilken titel har du som besvarat enkäten samt vad har lastbilscentralen för omsättning?

I fyra av de sju *små* företagen är det VD:n som besvarat enkäten, övriga tre är kontorschef eller marknadschef. Vidare är det fem av åtta respondenter i *stora* företag som har titeln kvalitets- och miljöansvarig, de resterande är VD, produktchef samt verksamhetsutvecklare. I strata *mellan* representeras sex stycken av kvalitets och miljöchefer. Resterande består av åtta stycken VD samt två affärsområdeschefer.

Fem stycken hade skickat vidare enkäten till andra inom företaget eftersom vi framförde detta förslag i enkäten om de ansåg att någon annan person på företaget hade bättre kunskap om området. Av de som svarat är 22 procent från de med minst omsättning, 53 procent är från mellersta omsättningsspannet och 25 procent från den gruppen med störst omsättning.

Det är möjligt att *små* företag inte har någon kvalitets- och miljöansvarig på grund av en för liten organisation som inte har resurser till att anställa en person enbart för dessa frågor. Saknaden av kvalitets- och miljöchef i *små* företags organisationer kan leda till mindre fokus

på miljöfrågor, till exempel redovisning av koldioxidutsläpp. Vilket i sin tur kan leda till en minskning av konkurrenskraft gentemot andra företag när kunderna kräver ökad miljöhänsyn och redovisning.

Enligt Porter (1991) är det viktigt att förstå omgivningen vilket kan underlättas om företaget har en specifik anställd för miljöfrågor. Då kan företaget lättare hålla sig uppdaterad kring externa hot eller möjligheter, till exempel från skatter och regleringar. Vidare menar Whittington (2002) att framgång enligt hans klassiska skola beror på företagets interna förmåga till planering och analysering. Även detta är något som underlättas när företaget har möjlighet att avsätta resurser till detta, till exempel genom att anställa en ansvarig för kvalitet och miljö.

4.3 Framtid

Hur ser ni på drivmedelspriserna under de kommande 3 respektive 10 åren?

En klar majoritet av respondenternas svar, 88 procent, visar på att de tror att drivmedelspriserna kommer att öka under de kommande tre åren. På tio års sikt tror 50 procent av respondenterna att priserna kommer att öka samtidigt tror 41 procent att priserna kommer att öka mycket under samma tidsperiod. En annan notering som framkommit ur vår enkät är att ingen kvalitets- och miljöansvarig tror att priserna på drivmedel kommer att öka mycket på vare sig kort eller lång sikt.

4.4 Mål

Har ni detaljerade och nedskrivna mål för att minska drivmedelskostnader respektive koldioxidutsläpp?

Vad gäller drivmedelskostnader visade sig att 62 procent svarade ja och 38 procent nej. Respondenterna uppmanades att skriva ner med egna ord vilka mål lastbilscentralen har. Det vanligaste målet var att alla chaufförer skulle genomgå en utbildning i EcoDriving. Vidare uppgav några respondenterna att de hade ett kvantitativt mål för att minska sin drivmedelsförbrukning. Målet varierar med allt från 0,5 procent årligen till 8 procent på obestämd tid. Andra ifyllda mål var att successivt byta eller uppdatera sin fordonspark.

81 procent som hade nedskrivna mål för att minska koldioxidutsläpp. Alla *små* och *stora* företag hade nedskrivna mål angående sänkning av koldioxid. En tredjedel av gruppen *mellan* hade inte nedskrivna mål. Alla utom ett företag som hade nedskrivna mål för sänkning av drivmedel, hade också nedskrivna mål för sänkning av koldioxidsutsläppen.

De nedskrivna målen angående koldioxidutsläpp var framförallt de målen som redan var nämnda angående sänkning av drivmedelskostnad. Det var däremot fler som skrev konkreta procentuella mål jämfört med tidigare fråga. Det visade sig också att EcoDriving inte var lika frekvent ifyllt. Fyra stycken har inte skrivit ner vilka deras mål är, men fyllt i att de har mål. För en vidare inblick i lastbilscentralernas målsättningar se bilaga 2.

En av Porters (1991) förutsättningar för att lyckas med strategiarbetet är målstyrning och vikten av en klar och tydlig strategi. Varför centralerna inte jobbar i så stor utsträckning med målstyrning för minskning av drivmedelskostnaderna är anmärkningsvärt då de utgör en stor del av de totala kostnaderna. Det borde också finnas ett visst samband i att minska drivmedelskostnaderna och att minska utsläppen eftersom kostnadsminskningen ofta medför en förbrukningsminskning. Här kan det finnas en potential för vissa centraler att jobba med målstyrning för att, som Porter (1991) skriver, förhindra risken för splittring av företagets olika delar.

4.5 Metoder

4.5.1 Vikt av metoder

Betydelser för lastbilscentralen att minska bränsleförbrukningen

Respondenten har haft möjligheten att ge varje metod en vikt mellan ett och fem, där ett innebär en låg betydelse och fem en hög betydelse för att bemöta höjda drivmedelskostnader. Tabell 4.2 rangordnar de åtta metoderna med det högsta medelvärdet överst och sedan i fallande ordning. För varje metods resultatserie har en standardavvikelse räknats fram, för en visualisering av svarsfördelningen för varje metod och strata se bilaga 4.

Metod	Medelvärde	Std
EcoDriving	4,25	0,84
Ruttplanering	4,25	0,88
Nya fordon	4,22	0,75
Underhåll av fordon	4,16	0,72
Mobil IT	3,63	1,16
Miljöcertifiering	3,59	1,16
Hastighetsbegränsning	3,41	1,13
Alternativa bränslen	2,97	1,33

Tabell 4.2 - Metodernas betydelse för att minska bränsleförbrukning uppdelade i medelvärde och standardavvikelse

Metoder	Stor (8)	Mellan (17)	Små (7)
EcoDriving	4,50	4,18	4,14
Ruttplanering	4,50	4,35	3,71
Miljöcertifiering	3,25	3,53	4,14
Alternativa bränslen	3,88	2,94	2,00
Underhåll	4,13	4,18	4,14
Nya fordon	4,25	4,29	4,00
Mobil IT	4,25	3,82	2,29
Hastighetsbegränsning	3,75	3,47	2,86
Totalt	32,51	30,64	27,28

Tabell 4.3 – Medelvärde, metodernas betydelse för att minska bränsleförbrukning, indelat i strata

Ur svaren från enkäten har data plockats ut för att kunna jämföra de olika gruppernas medelvärde mot varandra och för varje metod vilket kan ses i tabell 4.3. Övergripande har de *stora* lastbilscentralerna angett det högsta totala medelvärdet för alla metoderna och gruppen *små* det lägsta. De två metoder där medelvärdet skiljer sig mest mellan två strata är Alternativa bränslen och Mobil IT där det skiljer sig nästan två enheter mellan *stora* och *små*. Nedanstående diagram tydliggör skillnaderna där y-axeln är antal svarande och x-axeln är metodens betydelse.

Alternativa bränslen

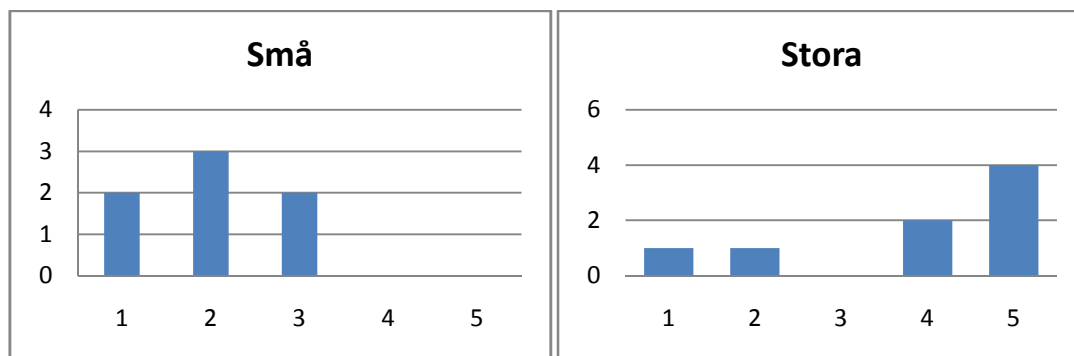


Diagram 4.4 - Svarsfördelning Alternativa bränsle

Mobil IT

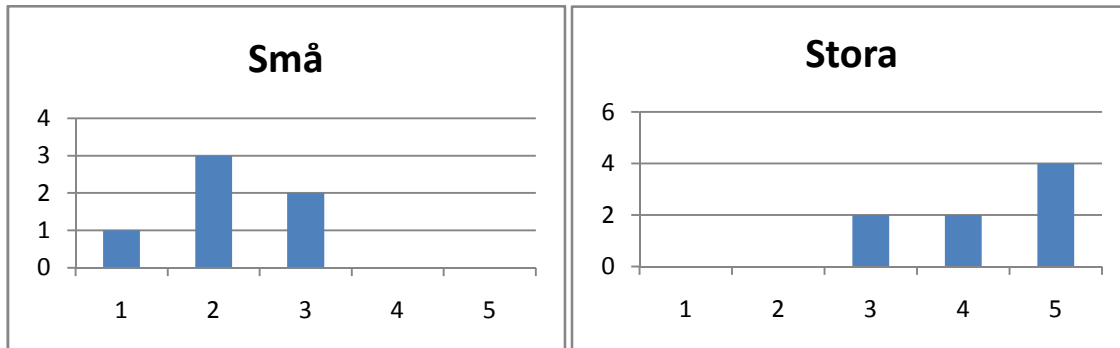


Diagram 4.5 - Svarsfördelning Mobil IT

De *små* tycker att Mobil IT och Alternativa bränsle är relativt obetydliga som metoder för att sänka bränsleförbrukningen och detta kan bero på att *små* företag planerar på kortare sikt och inte har resurser för implementering av Mobil IT eller vara med i projekt för utveckling av Alternativa bränslen.

Enligt Porter (1991) är en förutsättning för framgång att företagets inre styrkor och svagheter samverkar med externa möjligheter och hot. Det gör de *små* företagen när de använder sina begränsade resurser till att koncentrera sig på kortsiktiga och enklare metoder för att minska sin bränsleförbrukning. En följd effekt på lång sikt kan bli att de mindre centralerna tappar marknadsandelar och konkurrenskraft. De kan då tvingas att antingen gå ihop med andra centraler eller förvärva fler åkerier till sin verksamhet för att växa och kunna hantera de allt

högre kraven. Att antalet centraler fortsätter minska genom uppköp av större centraler kan också bli en konsekvens.

4.5.2 Aktivt användande av metoder

Vilka metoder arbetar ni aktivt med idag?

Staplarna i nedanstående diagram visar vilka metoder lastbilscentralerna arbetar aktivt med idag i förhållande till totalt antal svarande. Miljöcertifiering är den vanligaste metoden, där 88 procent av de tillfrågade uppger att de arbetar aktivt med metoden. EcoDriving, Ruttplanering, Underhåll av fordon och Nya fordon används även de frekvent av de olika företagen. I samma diagram går det även att utläsa hur de som använder och inte använder metoderna rankar betydelsen för att minska bränsleförbrukning. De som använder en metod aktivt ger också den metoden en högre betydelse. Det ska tilläggas att medelvärdet för vissa av metoderna som ej används frekvent baseras på ett fåtal respondenters svar, till exempel för metoden Miljöcertifiering, vilket kan ge missvisande medelvärden.

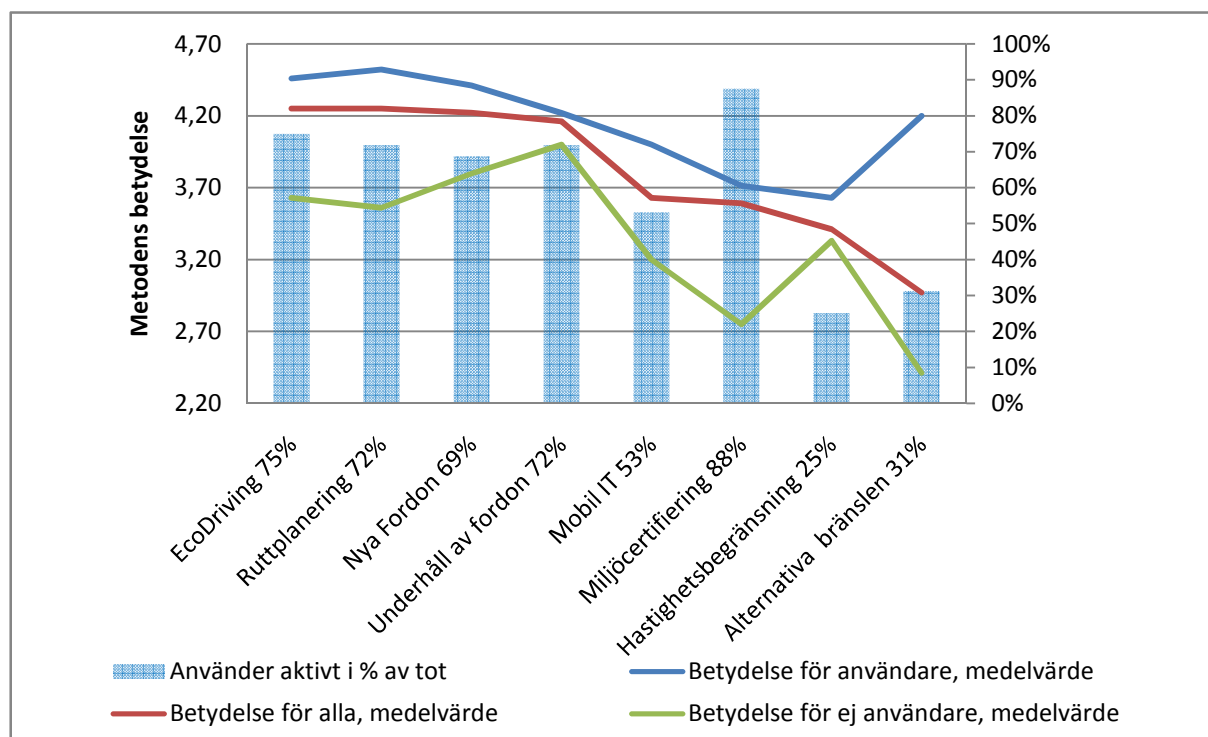


Diagram 4.6 - Andel av företagen som arbetar aktivt med metoderna och metodernas betydelse för de som använder respektive inte använder metoderna

Miljöcertifiering kommer relativt långt ner på listan över viktiga metoder samtidigt som nästan alla företag uppger att de arbetar med den aktivt. Detta kan ge en bild av att certifieringen används för att ge företaget legitimitet utåt, istället för att vara en bra metod för sänkning av utsläpp och förbrukning. De fyra andra metoderna som många företag uppger att de aktivt arbetar med är samtidigt de metoderna som rankas högt angående betydelsen för att minska förbrukningen.

4.5.3 Kort och lång sikt

Vilken metod kommer bli viktigast för att minska lastbilscentralens bränslekostnader på kort respektive lång sikt?

Diagrammet nedan visar vilken metod företagen anser är viktigaste på kort respektive lång sikt. Av de 32 som besvarat enkäten är det 29 stycken som har besvarat dessa två frågor. Resultatet visar att 16 av centralerna tycker att EcoDriving är den viktigaste på kort sikt. Andra nämnda metoder var framförallt Ruttplanering, Mobilt IT och Nya fordon. Det visar sig också att sju av åtta *stora* företag tycker att EcoDriving är viktigaste som metod på kort sikt.

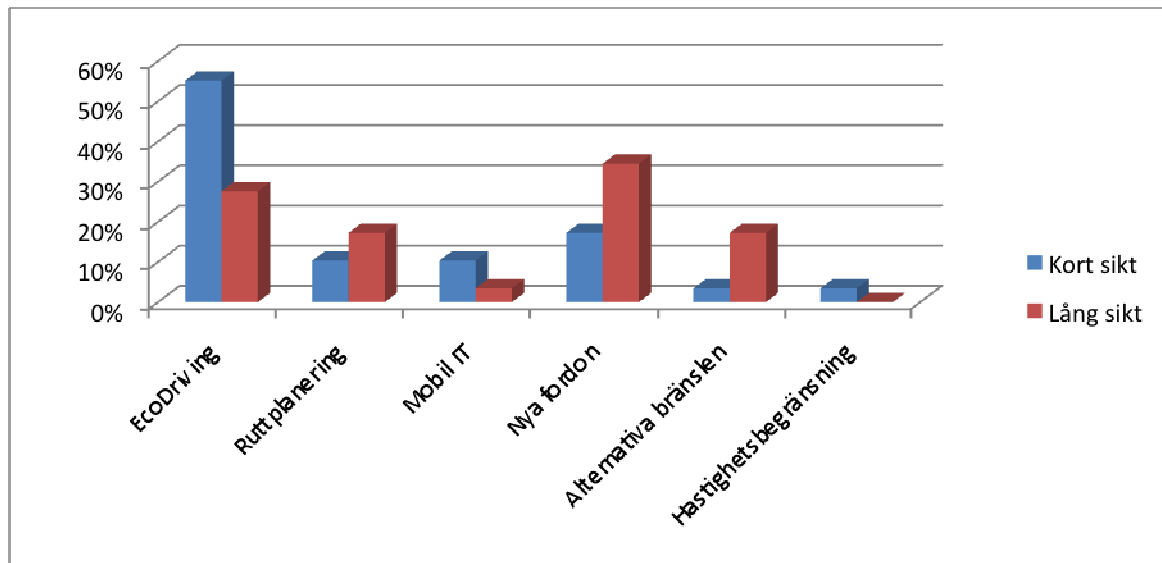


Diagram 4.7 - Viktigste metoderna på kort och lång sikt

I det längre perspektivet kan vi se en förändring av vad respondenten tycker är viktigaste som metod. EcoDriving får en relativt mindre betydelse nu samtidigt som fokuseringen skiftar till Nya fordon och Alternativa bränslen. Generellt för båda tidsperspektiven gäller att Hastighetsbegränsning och Mobilt IT får en låg andel.

Enligt Whittington (2002) menar den klassiska skolan att om planeringen är rationell och om tillräcklig data är analyserad kommer en långsiktig vinstmaximering att uppnås. Resultatet av vår enkät och telefonintervjuer visar att lastbilscentralerna tycker att EcoDriving är den viktigaste metoden just nu men på längre sikt tappar den i betydelse till förmån för Nya fordon. Uppgradering av sin fordonssflotta kräver lång planeringshorisont och mycket analysarbete för att kunna uppnå en vinstmaximering för alla fordon. Synen på planering som rationell och långsiktig passar här väl in på lastbilscentralernas långsiktiga metod till skillnad från evolutionisternas kortsiktiga vinstmaximerande. Eftersom nästan alla trodde att priset på drivmedel kommer att öka i framtiden kan metoder som införskaffning av Nya fordon bli allt viktigare. Denna metod kan också få en ökad roll på kort sikt eftersom bränsleförbrukningen och utsläppen kan minskas med modernare fordon samtidigt som flera större kunder kräver att deras transporter körs med den senaste Euroklassen. En annan notering är att inget företag

nämner Miljöcertifiering som den viktigaste metoden på varken kort eller lång sikt. Detta resultat kan bero på att metoden inte uppfattas som en direkt bränslebesparingsmetod eftersom den berör hela lastbilscentralens miljöarbete.

4.6 Yttre påverkan av kund

Hur har kundernas krav på lastbilscentralernas koldioxidutsläpp förändrats de senaste 5 åren och hur stor andel av kunderna som kräver redovisning av mängden utsläpp/bränslevolymer?

Nedanstående diagram 4.8 visar att en knapp majoritet av lastbilscentralerna upplever att kundernas krav har ökat eller ökat mycket under de senaste fem åren. Bara en av centralerna anser att kravet har minskat.

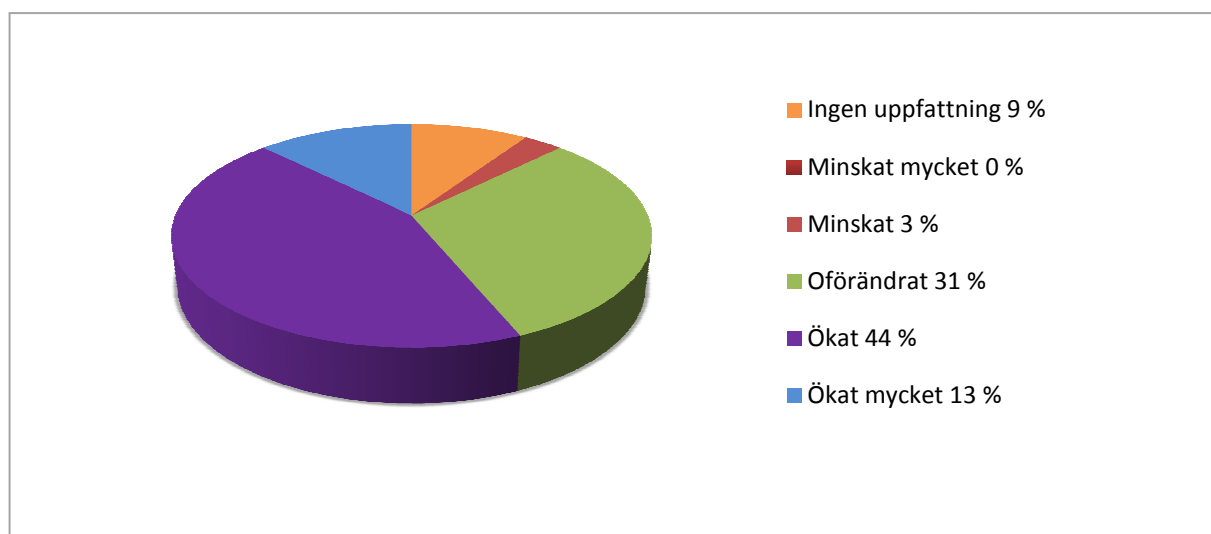


Diagram 4.8 - Kundernas krav på redovisning av koldioxidutsläpp

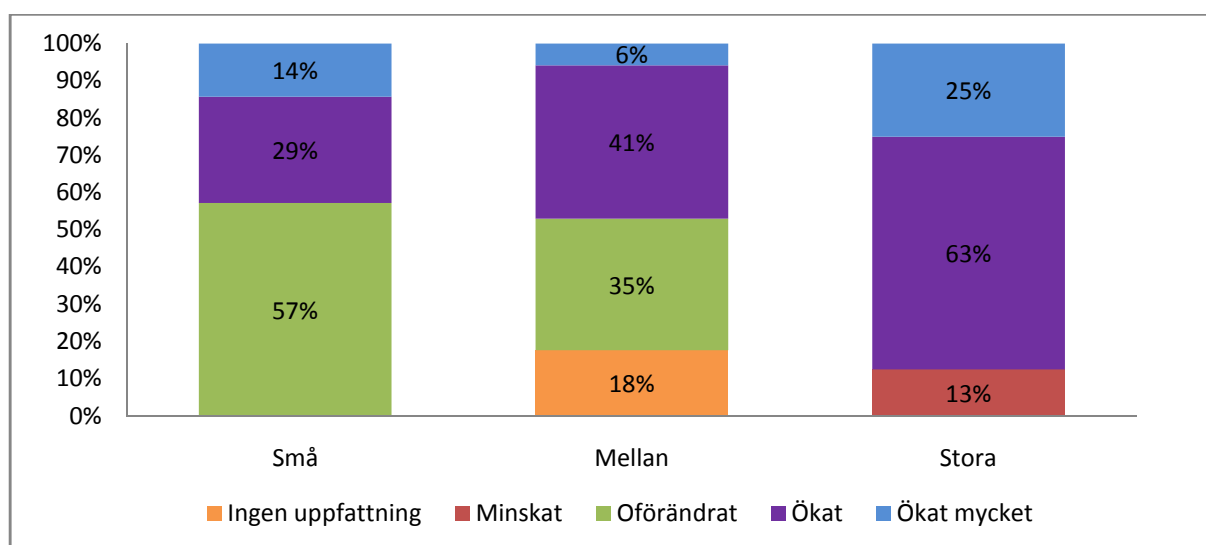


Diagram 4.9 - Kundernas krav på redovisning av koldioxidutsläpp uppdelat i strata

Diagram 4.9 ovanför visar lastbilscentralernas uppskattning över förändringen av kundernas krav på koldioxid under de senaste fem åren. Svaren för varje grupp är uppdelade i andel av totala antalet respondenter i varje strata. Resultatet visar att de *stora* företagen upplever att kundernas krav har ökat eller ökat mycket, vilket inte de *små* företagen gör i samma utsträckning. Samtidigt visar *mellan* företagen en blandad bild av kundernas krav.

Tabell 4.10 nedanför visar kundernas krav på redovisning som medelvärde, standardavvikelse och median i procent. Dessa är uppdelade i olika grupper och en kolumn för alla företag. Respondenterna ombads att uppskatta hur många procent av deras transporter som kräver redovisning för utsläpp/bränslemängd till kunden. Resultatet visar att svaren varierade kraftigt, allt från noll procent till 80 procent, vilket visas i den höga standardavvikelsen. Gruppen *stora* företag har enligt våra resultat en högre andel kunder som kräver redovisning. I denna grupp svarade även alla respondenter att kunderna krävde i någon mån redovisning. Däremot i de mindre och mellersta företagen fanns de respondenter som uppgett att ingen kund krävde redovisning.

	Små	Mellan	Stora	Alla
Medelvärde	20,70%	12,80%	32,10%	19,30%
Std	18,60%	11,70%	23,10%	18,60%
Median	20%	10%	28%	15%
Minimum	0%	0%	2%	0%
Maximum	50%	40%	80%	80%
Variationsvidd	50%	40%	78%	80%

Tabell 4.10 - Andel av kunderna som kräver redovisning för utsläpp/bränslemängd

Enligt Bjornland et al (2003) och Lundström et al (2005) ökar kundernas krav på miljövänliga transporter, något som speciellt de *stora* företagen uppger i vår enkätfråga angående kundernas krav på utsläppsredovisning. De *stora* företagen hade också den högsta andelen kunder som krävde utsläppsredovisning. Detta kan till en viss del bero på att de har fler större kunder och även att centralerna arbetar inom olika kundsegment som har andra krav på redovisning. Att förstå och arbeta nära sina kunder menar Whittington (2002) är viktigt enligt den klassiska skolan. Om allt fler kunder kräver utsläppsredovisning kan de *stora* företagen ha ett försprång när det gäller arbetet med att utveckla transporttjänster för att möta kundernas behov.

4.7 Telefonintervju

I denna del kommer resultatet från telefonintervjuerna att presenteras för att senare analyseras i punkt 4.7.4. Som nämnts i metodkapitlet användes en intervjuguide som hjälpmedel för samtliga intervjuer. Intervjuguiden finns i bilaga 3. I kapitlet presenteras resultatet av intervjuerna som primärdata och en viss sekundärdata har även hämtats från lastbilscentralernas hemsidor. Varje intervju har delats upp i ett eget kapitel och intervjuerna har samma upplägg som intervjuguidens frågeföljd.

4.7.1 LBC Stor

Petri Ekorre på Skogsåkarna Mellansverige AB menar att deras strategiarbete och beslut som rör de olika bränslebesparingsmetoderna handskas till största del utav den administrativa ledningsgrupp som finns inom organisation. Den består av VD, affärsområdeschefer, ekonomichef och IT- & Informationschef. Vid mer omfattande beslut och investeringar hanteras detta utav företagets styrelse.

Det är olika personer som ansvarar för arbetet kring metoderna men det övergripande ansvaret har VD:n. Bolaget har en klar och tydlig miljöpolicy nedskrivnen, där det framgår i punktform hur de skall uppnå sina uppsatta mål. På företagets hemsida finns alla punkter nedskrivna, där målen har olika tidshorisonter. Ett av målen från hemsidan (<http://www.skogsakarna.se/hallbarhet/miljopolicy.asp>) som är av en kortare tidshorisont är:

Tillse att alla bolagets anställda är förtrogna med bolagets miljöpolicy och miljömål och fortlöpande får tillgång till erforderlig information och utbildning

Vidare menar Ekorre att det är viktigt att det finns detaljerade mål i siffror för att det skall gå att göra uppföljningar. Ekorre beskriver ett av dessa mål som: ”Under 2009 skall vi minska våra utsläpp av koldioxid med minst 2 % jämfört med 2008 års nivå”

För att förmedla mål och policys ut i hela organisationen kallas alla åkeriägare och chaufförer till en obligatorisk utbildning varje år. Vid detta tillfälle redovisas resultatet för fjolårets uppsatta mål och vad som krävs för att uppnå årets mål. För att kunna ta fram parametrar som visar olika typer av utsläppsdata används ett IT-system som hjälpmedel.

Företaget började med sitt omfattande miljöstrategiarbete för omkring sex till sju år sedan. Detta menar respondenten att företaget gjorde för att de alltid vill ligga i framkant och vara proaktiva med sitt miljöarbete. Det första avtalet med en kund som krävde en redovisning av körningarnas utsläpp slöts först år 2007. Då företaget redan hade denna tjänst att erbjuda var det en stor konkurrensfördel i upphandlingen.

VD:n menar att bakomliggande orsakerna till strategiarbetet beror på att det krävs en slagkraftig miljöpolicy för att konkurrera och på så sätt vinstmaximera på lång sikt. På frågan vilken som är lastbilscentralens viktigaste konkurrensfördel svarar Petri Ekorre att arbetet med att hela tiden uppmuntra delägarna att uppgradera sin fordonsflotta med nya miljövänligare motoralternativ är något de kommit långt med. Detta medför att centralen kan ta uppdrag där uppdragsgivaren kräver den senaste ”Euroklassen” av fordon, vilket inte alla av deras konkurrenter kan erbjuda i samma utsträckning.

Lastbilscentralen använder inga direkta finansiella mått själva för att följa upp investeringar som är förknippade med strategiarbetet. Eftersom delägarna av centralen, det vill säga åkerierna, själva står för de finansiella investeringarna är det upp till dem att utföra olika kostnadsberäkningar.

4.7.2 LBC Mellan

Lars Hubinette är ansvarig för utbildning, kvalitet, miljö och trafiksäkerhet på Haga Mölndal Lastbilcentral. Han beskriver att arbetet kring olika strategier behandlas av VD, economichef och miljö/kvalitetschef på deras avstämningsmöten. När det gäller beslut av större vikt diskuterar alltid VD med företagets styrelse som i sin tur fattar de avgörande besluten. Även delägarna har möjlighet att påverka besluten med sin rösträtt på stämmorna där de också kan komma med egna förslag.

Vad gäller lång- och kortsiktiga mål påpekar respondenten att de genomför utbildningar i EcoDriving av alla chaufförer för att bespara bränsle, vilket leder till omgående besparingar. Ett långsiktigt mål är att följa upp kunskapen efter utbildning och ständigt repetera denna kunskap. Dock är uppföljningen komplicerad för en lastbilcentral som inte äger bilarna själva. Utbildningarna började för två år sedan och kommer att hållas för samtliga var femte år.

Även om utbildningen är väldigt betydelsefullt för att minska bränslekostnaderna är det också viktigt hur bilarna sköts. Här tas saker som vikten av rätt däcktryck upp som ett exempel. Ett annat mål är att successivt investera i ny teknik.

Tre viktiga skäl till arbetet omkring bränslebesparingsmetoder är; upphandlingskrav från kunderna, företaget skall kunna visa att det gör vad de kan för miljön och att de enskilda åkerierna sparar pengar om de följer metoderna.

Enligt Hubinette är de största konkurrensfördelarna deras styrka på att hålla tider, kvalitet och miljötank. Detta är viktigare än att minimera priserna men i slutändan beaktar oftast kunden även priset. Det är därför viktigt att hålla en balans mellan alla bitar. Arbetet med att vara innovativa och ligga i framkant vad gäller nya investeringar och tekniker anses vara en styrka. Hubinette berättar om en före detta betydelsefull chef på centralen som brukade nämna att ”*HML skall inte följa utvecklingen, HML skall leda utvecklingen*”.

Olika metoder för uppföljning med finansiella mått på investeringar finns inte på lastbilscentralen idag men diskussioner förs kring detta inför nästa utbildningsomgång.

4.7.3 LBC Små

Owe Persson, VD, menar att framtagningen av nya strategier och mål arbetas fram till största delen utav honom själv. Han i sin tur presenterar förslagen för styrelsen som tar beslut.

Vidare menar Persson att de nuvarande målen är ett resultat av centralens miljöpolicyarbete. Detta policyarbete uppdateras kontinuerligt på lastbilscentralen. Ett kortsiktigt mål är att varje år minska bränsleförbrukningen i förhållande till omsättningen. Ett långsiktigt mål är att förbättra fordonsparken genom att investera i Euro 5 motorer. Fordonsbyte eller ett inköp av en ny bil är ofta en stor investering för åkerierna och kräver långsiktig planering och stora resurser.

Varje enskilt åkeri lämnar månadsvis in rapporter till centralen med en redovisning på hur lång sträcka och total förbrukning som varje enskilt fordon åstadkommit. Sedan är det upp till åkeriet att premiera eller trycka på att förbättringar görs för varje enskild chaufför. Vissa åkerier har kommit längre än andra med denna process genom att de har köpt fordonsdatorer som följer upp bränsleförbrukningen.

Owe Persson anser att ett aktiv miljöstrategiarbete är mycket viktigt eftersom *”vid vissa större upphandlingar idag är det ingen mening att ens börja räkna på det om du inte är miljöcertifierad”*. Sedan är det även ett *”självändamål”* då branschen pekats ut som en av de som släpper ut mest koldioxid. Därför anser respondenten att det är viktigt att göra så gott de kan för att bidra till en minskning av de utsläppen.

Genom att vara en lastbilscentral anser Persson att de har större möjlighet att bli miljöcertifierade än vad mindre enskilda åkerier har. Även genom den stora kapacitet som centralen har jämfört mot de enskilda åkerierna kan konkurrensfördelar uppnås. Genom att bara ringa ett och samma nummer kan kunderna beställa ett stort antal fordon på en och samma gång. För de flesta kunderna är prissättningen det som fortfarande avgör.

Centralen arbetar inte direkt med finansiella mått, utan istället finns det vissa mål med kommande investeringar som till exempel *”inom 8 år skall 90 % av fordonsflottan vara Euro klass 5”*. Idag är cirka 40 % av fordonsflottan Euro klass 5, denna process är inget som går att göra *”över en natt”*, menar Persson.

4.7.4 Analys av telefonintervjuer

Samtliga av de lastbilscentraler som ingick i intervjun beskriver att de viktiga besluten tas av VD. Om besluten är av mer omfattande art involveras ofta företagets styrelse. På frågan hur mycket delägarna, åkerierna, kan påverka verkar det vara till en begränsad nivå. Detta kan klart kopplas till Porters (1991) tankar om att ledaren i företag ska ha en klar och tydlig position för att kunna förmedla sitt budskap. VD kan få mycket makt i ett bolag där ägandet är utspritt och det saknas starka ägare. Det kan också skapa problem för VD:n då denne behöver vara lyhörd för aktieägarnas åsikter samtidigt som denne ska vara tydlig med sitt budskap ut i organisationen. I lastbilscentralbranschen är det viktigt att det finns en stark central makt från ledningen eftersom det kan finnas olika viljor från delägarna själva.

I telefonintervjuerna framkom det att företagen upplever att det är mycket viktigt att jobba med bränslebesparingsmetoder/miljöstrategi för att kunna delta i upphandlingar. Genom att till exempel erbjuda utsläppsredovisning kan företagen tillfredställa kundens behov, vilket enligt Jonsson & Mattson (2005) är av yttersta vikt. Även om miljöarbetet ser bra ut mot kunderna kan vi utläsa en del skepsis mot att centralerna verkligen vill jobba aktivt med utsläppsminskning. Snarare verkar miljöstrategiarbetet till viss del vara en strategi för att förbättra branschens eller centralens image. Även Ernstson (2006) menar att företag implementerar miljöledningssystem för att kunderna kräver det och inte enbart för miljöns

skull. Lastbilscentralerna ser ut att arbeta med frågorna i ett strikt vinstmaximeringssyfte för att överleva och inte för att förbättra miljön eller dylikt.

Lastbilscentralernas svar angående konkurrensfördelar i telefonintervjuerna kan kopplas till Porters (1983) tankar om konkurrensstrategi. Både den stora centralen och den mellanstora nämner att de har en konkurrensfördel i deras miljöarbete. Det kan vara ett exempel på Porters (1983) differentieringsstrategi för att skilja sig från sina konkurrenter. Eftersom de profilerar sig som miljövänligare kan de öka sina marginaler och höja sin kundlojalitet. Centraler som ligger i framkant med miljöarbete kan tänkas få en stor konkurrensfördel i framtiden när allt fler kunder kräver hårdare miljöarbete. Centralerna nämner också att även om miljöarbetet är en viktig konkurrensfördel måste också priset balanseras in i strategin. En miljöinvestering behöver dock inte alltid vara en kostnad utan den kan även på längre sikt bidra till sänkta kostnader.

Enligt Whittington (2002) bör företag använda olika finansiella metoder för att underlätta beslutfattandet angående investeringar. Eftersom lastbilscentralerna ofta inte äger sina fordon själva uppger de att det är åkerierna som får sköta eventuella analyser av investeringar. Åkerierna har inte mycket att säga till om angående centralens strategiarbete och därför är det egendomligt att inte centralerna räknar mer med investeringskalkyler. Kompetensen kan även vara högre hos centralen än hos enskilda ägare. Centralerna jobbar med upphandlingarna och kan därför ha en bättre insyn i vad som krävs och kommer att krävas av åkerierna.

4.7.5 NTF kontroll

I intervjun med företaget som använde den egna metoden; NTF kontroller. NTF är enligt intervjupersonen en organisation för trafiksäkerhetsarbete i Sverige. Vidare beskriver respondenten NTF kontroller som ett verktyg för uppföljning av centralens trafiksäkerhetsmål. Främst skall det leda till att deras fordon håller rådande hastigheter på vägarna vilket både sparar liv och bränsle. Lastbilscentralen har satt upp trafiksäkerhetsmål som är baserade på Sveriges åkeriföretags trafiksäkerhetsstandard. Intervjupersonen beskriver målet som *”inom ett visst antal år skall alla centralens fordon hålla rådande hastighetsbegränsningar”*.

Efter att målen satts upp menar respondenten att det är viktigt att ha en kontinuerlig uppföljning av hur arbetet fortlöper. Detta gör dem genom att två gånger per år anlita NTF som gör slumpmässiga hastighetsmätningar på vägsträckor som är tätt trafikerade utav lastbilscentralens fordon. Efter att mätningarna utförts får centralens ledning en rapport om utfallet. Detta ger en indikering på hur långt centralen har kommit med sina uppsatta mål. Vid de återkommande uppföljningsmötena som ledningen har med både åkeriägare och chaufförer tas detta upp och alla inblandade får feedback om hur fortsatt förändring skall gå till.

Denna metod används för att uppnå och följa upp ett långsiktigt mål vilket är ett av Porters (1991) kriterier för att lyckas i sitt strategiarbete. Centralerna som använder denna metod har

valt att sätta upp ett klart och tydligt mål som sedan följa upp det i hela organisationen ända ut till varje enskild chaufför. Eftersom det bara var två företag som angav att de använder denna metod samtidigt som den inte framgick i pilotstudien verkar den inte vara frekvent använd bland de övriga centralerna. Vi anser att denna metod är värd att undersökas av centraler som inte använder den i dagsläget då den både ökar trafiksäkerheten och minskar bränsleförbrukningen.

5 Slutsats

Detta kapitel inleds med slutsatser och en diskussion kring våra resultat. Förslag till fortsatt forskning och kritik av metod avslutar detta kapitel.

5.1 Slutsats

Transportsektorns problem med ökade utsläpp och ett allt högre tryck från deras kunder kring miljöfrågor ledde oss fram till studiens frågeställning:

– *Vilka metoder arbetar lastbilscentralerna aktivt med och vilka anser de är viktiga för att minska sina bränslekostnader?*

– *Finns det någon skillnad i vilka metoder små, mellan och stora centraler anser är viktiga?*

Nästan alla respondenter i vår enkät tror att priset på drivmedel kommer att öka eller öka mycket i framtiden. Detta borde innebära att arbetet med metoder för att bemöta dessa ökningarna är av en hög prioritet. Det finns även en relativt hög samstämmighet bland respondenterna om vilka metoder som lastbilscentralerna anser är viktiga och vilka de arbetar aktivt med. De sammanlagda medelvärdena visar att lastbilscentralerna värderar EcoDriving, Ruttplanering, Nya fordon och Underhåll av fordon som de viktigaste metoderna för att minska bränsleförbrukningen. Dessa fyra metoder, tillsammans med miljöcertifiering, är även de som lastbilscentralerna arbetar mest aktivt med. Att miljöcertifiering inte rankas som en av de viktigaste metoderna samtidigt som det är den metod som nästan alla centraler arbetar aktivt med tycker vi är ett intressant resultat. Det tyder på att Miljöcertifiering ses som antingen ett rent miljöarbete eller mer som en miljöimage mot kunderna. Studien visar även att EcoDriving är den enskilt viktigaste metoden på kort sikt parallellt med Nya fordon på lång sikt.

Vi kan se vissa skillnader mellan lastbilscentralernas omsättning och vilka metoder de anser är viktiga. De mest intressanta och även de största skillnaderna finns mellan *stora* och *små* företag, främst för metoderna Mobilt IT och Alternativa bränslen. Båda metoderna värderas högt av *stora* centraler och lågt av de *små* centralerna. Vi tror att de *stora* centralerna ser större fördelar med att investera i ett Mobilt IT system jämfört med de *små* företagen. Vi tror även att de *stora* företagen har mer resurser inom kvalitet/miljö och verksamhetsutveckling för att arbeta med frågor rörande nya tekniker som Alternativa bränslen och Mobilt IT.

Utifrån Whittingtons (2002) klassiska perspektiv identifierades, med hjälp av telefonintervjuer, ett antal viktiga punkter angående strategi. Intervjuerna tyder på att cheferna i vissa centraler har möjlighet till en mycket stark position då det saknas röststarka ägare. Både enkäten och intervjuerna visar att centralerna har ett starkt fokus på vinstmaximering. Centralerna antyder att till exempel miljöcertifieringen bara är ett krav för att kunna delta i upphandlingar och på så sätt vinstmaximera genom att få fler körningar. De centraler som tidigt insett vikten av att börja jobba med metoderna har idag en konkurrensfördel genom att

de kan differentiera sig som miljövänliga. Intervjuobjekten har genom denna differentiering fått nya kunder och ökat sin konkurrenskraft. För att de mindre centralerna ska överleva på lång sikt är det möjligt att de behöver investera mer i förberedande arbete med tanke på kundernas ökade krav och eventuell prisökning. Till exempel kan de se till att rätt kompetens för dessa frågor finns på företaget.

Vissa centraler kan se ökade priser som en chans till ökad konkurrenskraft och inte bara problem. Skillnaden mellan de centraler som lyckas sänka sin förbrukning mot dem som misslyckas blir större desto mer priset på drivmedel ökar. Att jobba med bränsleminskning ger både fler kunder genom lägre pris och genom bättre miljöimage. Vi tror att det är viktigt att lastbilscentralerna är proaktiva i sitt arbete med bränsleförbrukning då de kan få svårt att snabbt ställa om när kraven i framtiden ökar från både myndigheter och kunder.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom ägandet i lastbilscentralerna ofta är utspritt på många röstsvaga åkerier hade en djupare undersökning av hur detta påverkar arbetet i centralerna varit mycket intressant. Hur ägarna kan förbättra styrningen av centralerna är en annan intressant aspekt.

Ett andra område som vi tror kan vara givande att undersöka är användandet av miljöcertifiering. Hur arbetar och använder lastbilscentralerna miljöcertifiering? Vilka orsaker finns det till att man skaffar ett miljöcertifikat?

5.3 Slutsatsernas tillförlitlighet

Ett problem med studien är miljöaspekten eftersom transportbranschens miljöpåverkan är ett extra känsligt och debatterat ämne. Detta kan påverka respondenternas svar i enkäten och i telefonintervjuerna, då lastbilscentralerna möjligen vill framstå som mer miljövänliga. Även att företagen i telefonintervjuer inte är anonymiserade kan ha påverkat deras svar eftersom deras svar blir offentligt och förknippat med företaget.

Vi är medvetna om att intervjuer på plats skulle ha stärkt vår reliabilitet och validitet. Det främsta skälet till att vi inte har bedrivit intervjuer på plats är kostnads- och avståndsskäl. Telefonintervjuer kan inte ge den personliga kontakten och forskaren kan missa nyanser och känslor. Vi hade helst föredragit att göra besöksintervjuer.

Ytterligare en sak som kan påverka vår möjlighet att dra slutsatser från vårt insamlade material är det relativt få antal som besvarat enkäten i strata *små* och *stora*. Extremvärden får större påverkan när antalet respondenter är få. Även om vi har uppnått en hög svarsfrekvens i dessa strata hade det varit optimalt att få med ett större antal svarande.

Vi är även medvetna om att vi bara har undersökt vad en högre uppsatt person på respektive företag säger och inte hur strategiarbetet ter sig längre ner i organisationen. Det hade varit fördelaktigt att få en djupare insyn i lastbilscentralernas strategiarbete på olika nivåer hos centralerna.

6 Referenser

Tryckta källor

- Bjornland, D., Persson, G., (2003). *Logistik för konkurrenskraft- ett ledaransvar. Första upplagan*. Studentlitteratur: Lund
- Dahmström, K. (2005). *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*. Studentlitteratur AB: Lund
- Enarsson, L., (1998). *Evaluation of suppliers: how to consider the environment*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 28, No 1
- Ernstson, U. (2006). *Kontrakt med naturen: om spridning och implementering av miljöledningssystem*. Kompendiet: Göteborg
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund
- Jonsson, P., Matsson, S.A., (2005). *Logistik läran om effektiva materialflöden*. Studentlitteratur: Lund
- Kågesson, P., Zetterberg, L. & Forsbacka, K. (2008). *Transporter och Klimat Om koldioxid och handel med utsläppsrätter*. SNS Förlag: Stockholm
- Körner, S., Wahlgren, L. (2006). *Statistisk dataanalys*. Studentlitteratur AB: Lund
- Persson, G. & Virum, H. (1996). *Logistik för konkurrenskraft*. Liber-Hermods: Malmö
- Pewe, U. (2002). *Lönsam Logistik*. Industrilitteratur: Stockholm
- Porter, M. E. (1983). *Konkurrensstrategi*. ISL Förlag: Göteborg
- Porter, M. E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12 (Winter Special Issue), s. 95-117.
- STR, Sveriges Trafikskolors Riksförbund, (2005). *EcoDriving Heavy*. XRT: Landskrona
- Trost, J. (1994). *Enkätboken*. Studentlitteratur: Lund
- Whittington, R. (2002). *Vad är strategi – och spelar det någon roll?* Liber Ekonomi: Malmö
- Wärneryd, B., Davidsson, G., Wikman, A. & Langlet, P. (1993). *Att fråga. Frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. (5. uppl.) Statistiska Centralbyrån: Stockholm

Publicerade uppsatser & artiklar

Claesson, M., Rosengren, J., Stangnes, J. & Steen, J. (2007). *Kundtillfredsställelse i åkeribranschen -skillnader mellan transportköparens förväntningar och transportleverantörens utförda tjänst*. Ekonomihögskolan vid Växjö universitet, Logistik: Växjö

Eliasson, K., Hosseinpour, R. (2006). *Möjligheter med mobil datakommunikation i åkeribranschen*. Transport och Logistik på Chalmers Tekniska Högskola: Göteborg

Hedenus, F. (2007). *Klimatneutrala godstransporter på väg – en vetenskaplig förstudie (2007:111)*. Fysisk Resursteori, Chalmers Tekniska Högskola. Vägverket: Göteborg

Henfridsson, O., Holmström, H., Lindgren, R., Olsson C-M. & Svahn, F. (2003). *Framtidens fordon – mötet mellan två mobila världar*. Fritzes Offentliga Publikationer: Stockholm

Kjellman, A-K., Lundström, L. (2005). *Vilka faktorer inverkar vid valet av transportföretag?: En fallstudie om företagskunders resonemang och prioriteringar vid köp av transporttjänster och val av transportföretag*. Stockholms universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Företagsekonomiska institutionen: Stockholm

Ryberg, T. (2008). *Fleet Management and Wireless M2M*. Fjärde upplagan. Berg Insight: Göteborg.

Elektroniska källor

Alla Bolag – Omsättningsinformation
www.allabolag.se

Enkätutformning
www.webforum.com (2009-03-31)

Naturvårdsverket – FN:s klimatpanel 2007: Den naturvetenskapliga grunden (2009-05-20)
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-5677-8.pdf>

Regeringens hemsida - Klimat – och energipolitik för en hållbar framtid. En promemoria från Regeringskansliet: 2009-03-11
<http://www.regeringen.se/sb/d/11347/a/122237> (2009-04-10)

Schenkers Hemsida - Euroklass
<http://www.schenker.se/servlet/se.ementor.econgero.servlet.presentation.Main?data.node.id=4196&data.language.id=1> (2009-05-12)

Skogsåkarna Mellansverige AB:s hemsida
<http://www.skogsakarna.se/hallbarhet/miljopolicy.asp> (2009-05-06)

Svenska Dagbladet Artikel - Skattehöjning ska minska bilutsläpp
http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_2572603.svd (2009-04-21)

Sveriges åkeriföretag
www.akeri.se/files/bilder/sa/o_h_svenska_inkl_anteckningar.ppt (2009-04-30)

Tillväxtverket före detta NUTEK - *Miljöcertifiering*
<http://www.nutek.se/sb/d/215/a/776> (2009-04-22)

Veckans Affärer – *Rustad för en högre växel*
<http://www.va.se/nyheter/2009/01/15/rustade-for-en-hogre-vaxel/index.xml?page=2> (2009-04-23)

Vägverkets Hemsida - *Bättre Trafiksäkerhet och Miljö (2006:29)*
http://publikationswebbutik.vv.se/upload/2939/handbok_for_bättre_trafiksakerhet_och_miljo.pdf (2009-04-30)

Vägverkets Hemsida - *Intelligent Ruttplanering för Tunga Fordon (HeavyRoute)*.
<http://www20.vv.se/fudinfoexternwebb/pages/ProjektVisaNy.aspx?ProjektId=1799>
(2009-03-31)

Muntliga källor

Ekorre, Petri. Skogsåkarna Mellansverige AB, telefonintervju 2009-05-06

Hagberg, Sofia. Vehco AB, 2009-04-07

Hildingsson, Peter. Alwex Transport AB, telefonintervju 2009-04-02

Hübinette, Lars. Haga Mölndals Lastbilscentral, telefonintervju 2009-05-08

Lindgren, Johan. Vehco AB, 2009-03-27

Persson, Owe. Lastbilscentralen i Ulricehamn AB, telefonintervju 2009-05-07

Wiik, Anders. Fraktcentralen i Gestrikeland AB, telefonintervju 2009-04-13

Intervju angående NTF kontroll (anonym respondent), telefonintervju 2009-05-07

Löpande kontaktpersoner

Hagberg, Sofia. Vehco AB

Lindgren, Johan. Vehco AB

7 Bilagor

Bilaga 1 - Webbenkät

Undersökning lastbilscentraler 2009

Sida 1 av 3

User: Fredrik Gillberg

Undersökning lastbilscentraler 2009

Vi är tre studenter från Handelshögskolan i Göteborg som skriver en kandidatuppsats om lastbilscentralernas metoder för att bemöta en ökning mot höjda drivmedelskostnader.

Du har blivit slumpmässigt utvald och vi ber dig att fylla i en kort enkät. Vi garanterar ert företags anonymitet.

Har ni frågor eller vill ta del av den slutgiltiga rapporten kan ni kontakta oss på 0735107450 eller CFGillberg@gmail.com

Bakgrund

Vilken lastbilscentral representerar du? *

Detta tas inte med i uppsatsen. Enbart för uppföljning av ej besvarade enkäter.

Vilken titel/befattning har du som besvarat enkäten?

tex. VD, Transportledare, Verksamhetsutvecklare

Omsättning

Försäljning under senaste räkenskapsåret i MSEK?

- 0-100
 101-500
 501-

Framtid

Hur ser ni på drivmedelpriserna under de kommande 3 åren?

- Öka mycket
 Öka
 Oförändrat
 Minska
 Minska mycket
 Ingen uppfattning

Hur ser ni på drivmedelpriserna under de kommande 10 åren?

- Öka mycket
 Öka
 Oförändrat
 Minska
 Minska mycket
 Ingen uppfattning

Mål

Har ni detaljerade och nedskrivna mål för att minska drivmedelskostnaderna?

ex. % av totala kostnader eller kostnad/mil

- Ja

<http://www.webforum.com/form/enkatlbc/form.asp?sid=985290009>

2009-05-05

Nej

Om ja på ovanstående fråga, vilka är de konkreta målen?

Har ni detaljerade och nedskrivna mål för att minska era utsläpp av koldioxid?

Ja

Nej

Om ja på ovanstående fråga, vilka är de konkreta målen?

Betydelse för er att minska bränsleförbrukningen

1 = mycket liten - 5 = mycket stor

Ecodriving

Utbildar chaufförerna i skonsam körstil

1 2 3 4 5

Ruttplanering

Effektivisering och planering av ruttor

1 2 3 4 5

Miljöcertifiering

Tex ISO 14001

1 2 3 4 5

Alternativa bränsle

Etanol, biogas mm

1 2 3 4 5

Underhåll av fordon

Kontinuerlig kontroll av däcktryck, luftfilter mm

1 2 3 4 5

Nya fordon

Premierar uppgradering av fordonsflotta

1 2 3 4 5

Mobil IT

Utrustning av fordon med datorer

1 2 3 4 5

Hastighetsbegränsning

Införande av elektronisk maxhastighet

1 2 3 4 5

Om ni infört hastighetsbegränsning, vilken är maxhastigheten?

km/h

Egen metod

Ranka den egna metoden

1 2 3 4 5

Vilka av metoderna ovan arbetar ni aktivt med idag?

Ecodriving

- Ruttplanering
- Miljöcertifiering
- Alternativa bränsle
- Underhåll av fordon
- Nya fordon
- Mobil IT
- Hastighetsbegränsning
- Eget alternativ

Vilken metod på kort sikt tror ni kommer att bli viktigast för att minska era bränslekostnader?

Vilken metod på lång sikt tror ni kommer att bli viktigast för att minska era bränslekostnader?

Yttre påverkan

Hur har kundernas krav på era koldioxidutsläpp förändrats de senaste 5 åren?

- Ökat mycket
- Ökat
- Oförändrat
- Minskat
- Minskat mycket
- Ingen uppfattning

Uppskatta hur stor andel av era transporter som kräver redovisning av koldioxid/bränslemängd till kunden?

%

* Mandatory

Submit

Bilaga 2 - Respondenters svar angående konkreta mål

Reg. No.	Vilken titel/befattning har du som besvarat enkäten?	Omsättning	Konkreta mål för att minska drivmedelskostnader	Konkreta mål för att minska koldioxidutsläpp
1	Kvalitets- och miljöchef	Stora		Utbildning i HED
2	Prod.chef/ Logistikutvecklare	Stora	Använda alternativbränslen Använda slitmedel som reducerar bränsleförbrukningen Anpassa fordonsstorlek till verksamhet	Se ovan
3	Kvalitets- och miljöchef	Stora		Minska överförbrukningen i liter per ml med ca 10 % på utbildade förare, minska totala utsläppen av CO2 till
4	Kvalitet och Miljöchef	Stora	Nyckeltalet bränsleförbrukning i förhållande till omsättning skall minska. Utbildning i Sparsam Körning	Nyckeltalet bränsleförbrukning i förhållande till omsättning skall minska. Utbildning i Sparsam Körning
5	Affärsområdeschef	Mellan		
6	Verksamhetsansvarig	Mellan		Sänkningar med 0,5 i förhållandet till omsättningen.
7	VD	Små		Minska förbrukning genom bättre samordning, nyare fordon, sparsam körning
8	VD	Stora	Ärligen arbeta med att sänka drivmedelskostnaden med 2% per transporterad kubik	Se ovan
9	Kvalite o Miljö Samordnare	Mellan	Succesivt byte av vagnsparken	Samma som ovan
10	Marknadschef	Små	ECO drive körning med utbildning	Finns i miljöprogrammet
11	Kvalitets- och miljösamordnare	Mellan	Satsa på fordonsdatorer i alla fordon så att bränsleförbrukningen kan följas upp.	Se ovan, inkl. också utsläpp.
12	VD	Mellan		
14	Miljöansvarig	Stora	Sänkning av taraviktarna. Ökad lastkörningsandel, Ökad användning av alternativa bränslen	Sänkning med 1 % per år under perioden 2007-2009. Pågår utb. i HED (sparsam körning)
15	Miljö-, kvalitets- o systemchef	Stora		Minska fossilt CO2-utsläpp från 2005 till 2010 med 6% mätt i antal gram CO2-utsläpp per omsatt kr (indexreglerad).
16	Ansvarig utbildning, kvalitet, miljö	Mellan		8% 8 % i första fasen
17	IT-, miljö-, kvalitets- & utbildningsansvarig	Mellan	Alla våra chaufförer skall ha genomgått utbildning i miljöekonomisk körning.	Vi tar inte in bilar som är äldre än 8 år.
19	VD	Små		ECO-driving
20	Verksamhetsutvecklare	Stora	En minskning på 0,5% förbrukning per år	En minskning på 0,5% förbrukning per år.
21	VD	Små	Rätt körsätt och nya motorer	Minskning i %
22	Ekonomischef	Mellan		
23	Kvalite och miljöchef	Mellan	8 % drivmedelsbesparing	
24	VD	Små	Att genomföra eodriving	Målet är att byta ut lastbilarna till högre miljöklasser
25	Miljö- & kvalitets samordnare	Mellan		
26	VD	Mellan		Ecodriving + förnya vagnparken
27	VD	Mellan	Euroklasser i vårt ledningssystem	1 % räknat sänkning med 3-5 %/år
28	kontorschef	Små	Ökade returtransporter, eco-driving, bättre bränslesnåla maskinpark	Bättre maskinpark, eodriving
29	Transportledare/sjåfare	Små		Förnya vagnparken allt eftersom till högre euroklasser
30	VD	Mellan		
31	VD	Mellan		
32	VD	Mellan	Moderna drivmedelsnåla fordon	1%
33	VD	Mellan	ecodriving , andra transportsätt, nya fordon , nya drivmedel	
34	VD	Mellan		

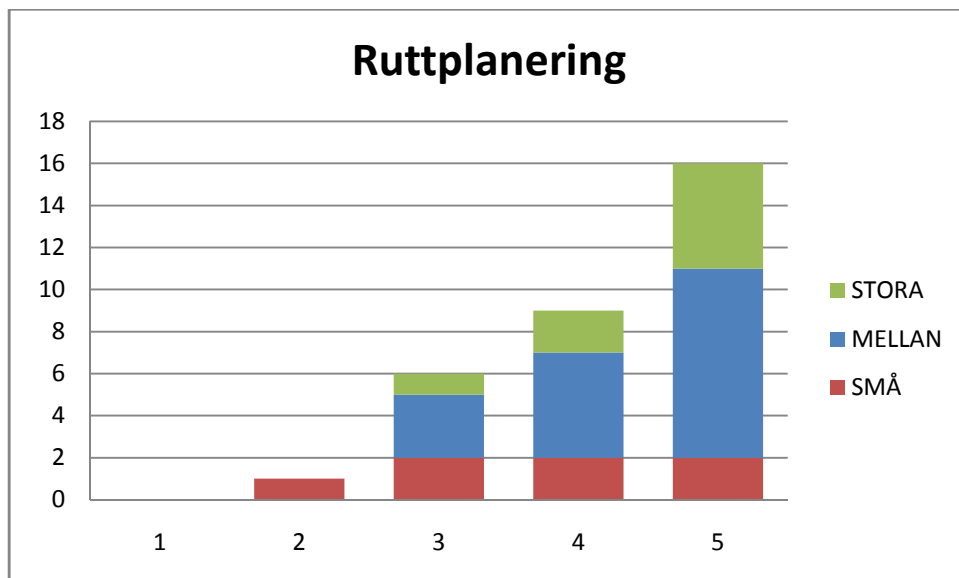
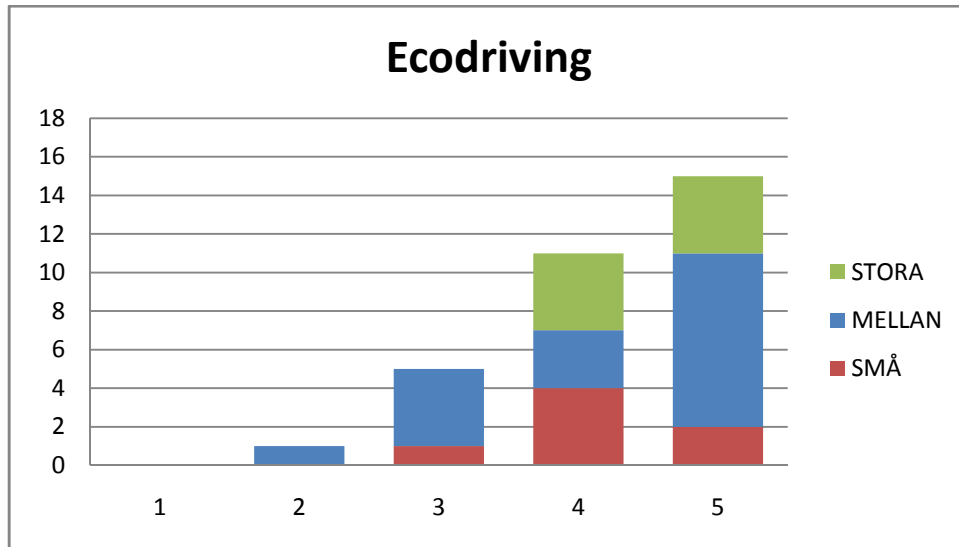
Bilaga 3- Intervjuguide

1. Vem jobbar med strategier/metoder som berör minskning av era bränslekostnader på er LBC, vem tar besluten och vilka i organisationen är inblandade?
2. Hur jobbar ni med strategierna/metoderna för bränslekostnaderna? Finns det till exempel nedskrivna mål och i så fall är de långsiktigt eller kortsiktigt planerade?
3. Hur förmedlas målen ut i organisationen? Har ni någon uppföljning och/eller delmål?
4. Sätter kunderna krav som medför ett måste för införandet av strategierna/metoderna eller gör ni det för att vara konkurrenskraftiga i nya upphandlingar?
5. Vilka mål har ni med upprättning och implementering av nya strategier? Varför jobbar ni med strategierna/metoderna?
6. Vilken anser ni är er största konkurrensstrategi?
7. Hur arbetar ni med investeringar? Till exempel rankar ni er investering utefter finansiella mått/metoder?
8. Hur ser ni på framtiden? Vilka strategier kommer bli ett oundvikliga för er att använda?
9. Vilka strategier är mest aktuella just nu generellt i branschen?

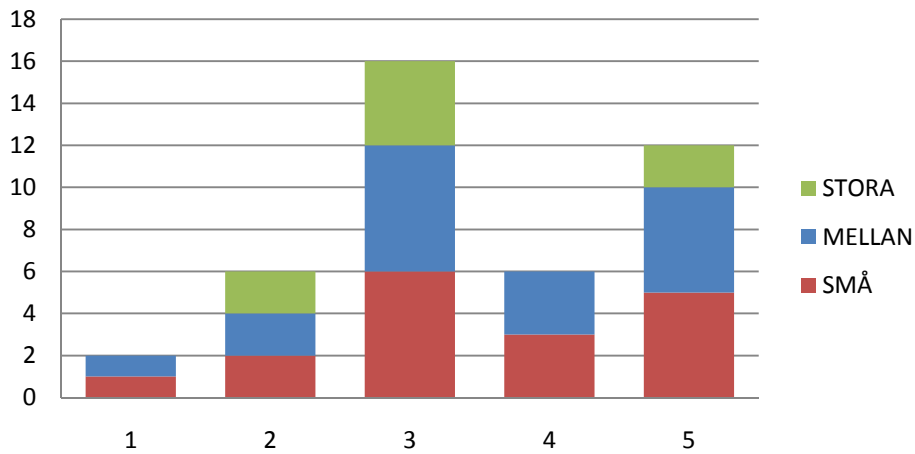
Bilaga 4 – Svarsfördelning över alla metoder

Y-axel = antal svaranden

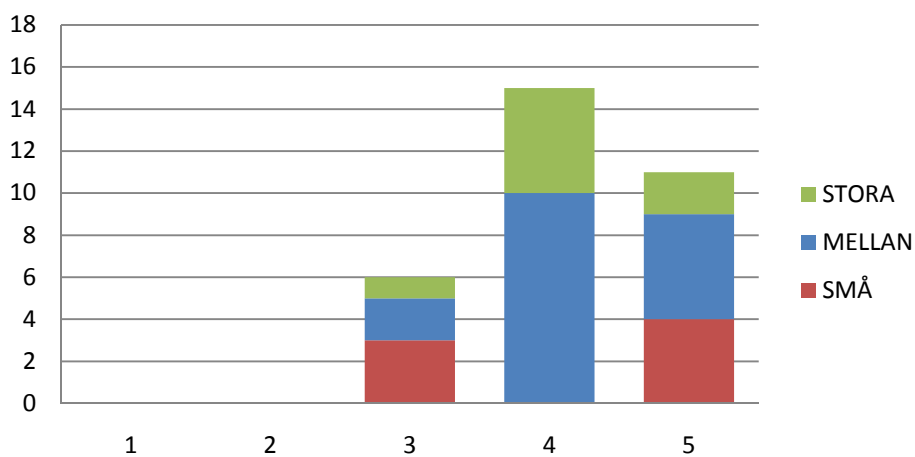
X-axel = Betydelse för bränsleförbrukning (1=mycket liten, 5=mycket stor)



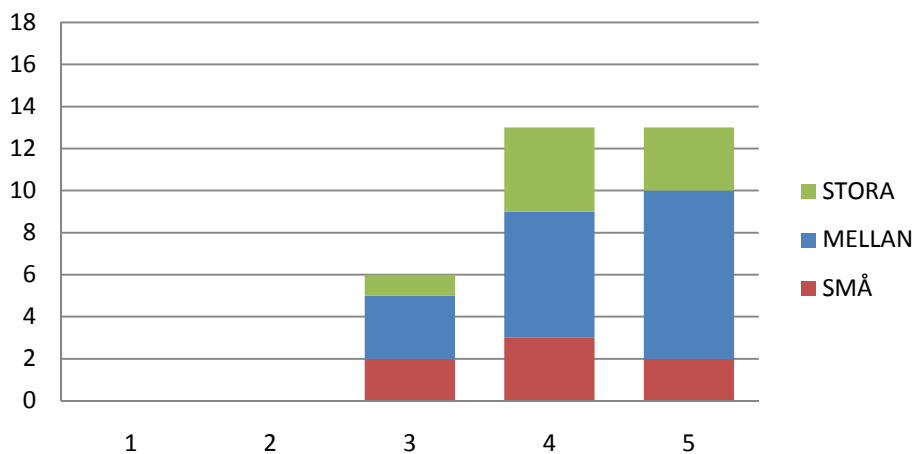
Miljöcertifiering



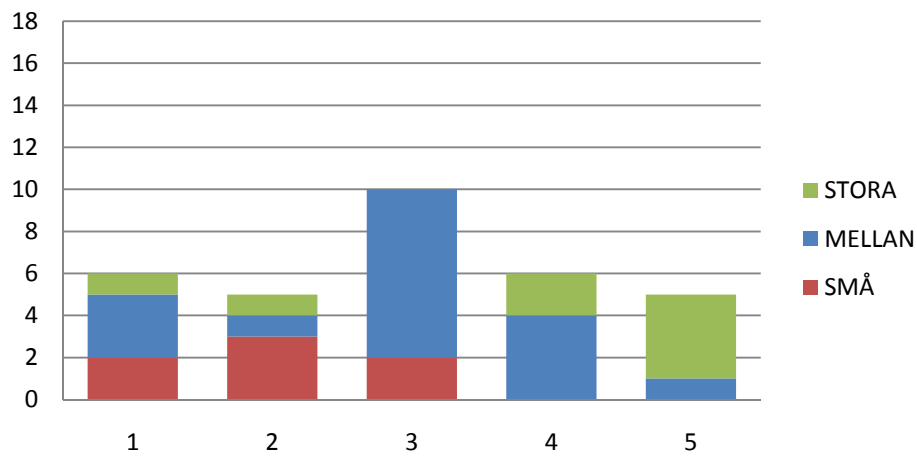
Underhåll Av Fordon



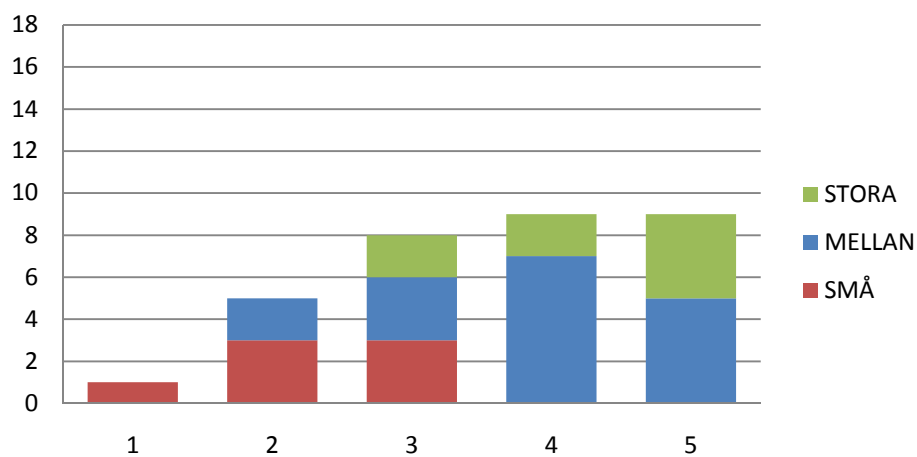
Nya Fordon



Alternativa Bränslen



Mobil IT



Hastighetsbegränsning

