



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



# Passar hållbart transporterade skor bättre?

Hur ett svenskt skoföretag kan arbeta med CSR-frågor  
kopplat till sin transportlösning

Logistikprogrammet  
C-uppsats vårterminen 2011

**Författare:**

Maria Syversen 880221-  
Lisa Åsehäll Syversen 880210-

**Handledare:**

Catrin Lammgård



## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Passar hållbart transporterade skor bättre?
<b>Typ av arbete</b>	C-uppsats vårterminen 2011, Logistikprogrammet
<b>Författare</b>	Maria Syversen, Lisa Åsehäll Syversen
<b>Nyckelord</b>	CSR, logistik, skobranschen, hållbarhetsarbete

Under de senaste decennierna har begreppet CSR, Corporate Social Responsibility, blivit ett centralt begrepp för många företag. För att vara ett konkurrenskraftigt företag handlar det idag inte endast om att ta ansvar för sitt företag utifrån ett ekonomiskt perspektiv, utan även ur miljömässiga och sociala aspekter bör tas i beaktning när man driver en verksamhet.

Skobranschen har under de senaste åren kännetecknats av en stark frammarsch med stadigt ökande försäljningsvolym, vilket inte enbart är förenat med positiva effekter för skoföretagen. Transportarbetet har ökat, vilket leder till en allt större negativ påverkan på miljön och samhället. Ansvar för detta ligger inte enbart hos transportören, utan även transportköparen anses bära en del av ansvaret och förväntas agera aktivt och ställa krav på sin transportör för att minska påverkan på omgivningen.

Syftet med uppsatsen är att utifrån ett svenskt skoföretags perspektiv se på möjligheterna för ett svenskt skoföretag att arbeta med CSR-frågor kopplat till sitt transportarbete. För att göra detta har vi valt att kombinera tidigare forskning med att utföra ett flertal intervjuer med relevanta företag och organisationer. Vi jämför även de två skoföretagen NilsonGroup och Scorett med varandra. Utifrån den informationen vi fick av litteraturen och intervjupersonerna har vi studerat orsaker till varför företag väljer att arbeta med CSR-frågor, hur de gör det och vilka som gör det, för att utreda på vilket sätt ett skoföretag kan agera inom CSR- och logistikområdet.

Framgångsrika företag inom CSR-arbetet har utrett vad de har för påverkan på miljön genom att, antingen på egen hand eller med hjälp av experter inom området, ofta i form av organisationer som NTM<sup>1</sup> och QIII<sup>2</sup>, göra mätningar på sina utsläpp och studera sina anställdas arbetsförhållanden. Dessa mätningar har därefter gestaltats i form av hållbarhetsredovisningar, som utkommer i samband med företagets årsredovisning och finns tillgängliga för allmänheten. Vi har studerat ett flertal hållbarhetsredovisningar från företag som anses ligga långt framme inom området och jämfört likheter och skillnader för att se vilka variabler och aspekter företag kan arbeta med på CSR- och logistikområdet.

Den tidigare forskningen i form av böcker och akademiska artiklar har varit utgångsläge för den teoretiska referensramen och har därmed varit basen för analysen. I vår analys konstaterar vi att vår referensram till stor del stämmer överens med resultatmaterialet. När det rör CSR-frågor fokuserar teorin främst på miljöfrågor, medan det i verkligheten blir allt vanligare med frågor som även rör arbetsmiljö och trafiksäkerhet. Vi fastslår även att NilsonGroup kommit längre än Scorett på CSR-området, något som kan antas bero på att NilsonGroup är ett större och mer etablerat skoföretag som haft längre tid på sig att utforma ett CSR-arbete.

I våra slutsatser besvarar vi våra forskningsfrågor och ger rekommendationer för vilka aspekter och variabler ett svenskt skoföretag kan arbeta med för att bli framgångsrika inom CSR-området. De strategier vi har sett som lyckade för företag som aktivt vill arbeta med CSR-frågor kopplat till sina transporter är främst att ställa krav på och samarbeta med sin transportör samt att skaffa kunskap om CSR-området för att kunna påverka transporterna.

---

<sup>1</sup>Hänvisning till NTM:s hemsida: <http://www.ntmcalc.se/>

<sup>2</sup> Hänvisning till QIII:s hemsida: <http://www.q3.se/>

## Förord

Framförallt vill vi tacka alla de som har ställt upp på intervjuer, de som har lagt tid och energi på att hjälpa oss, ni har alla varit fantastiskt hjälpsamma. Denna uppsats har varit väldigt rolig att skriva då vi har fått träffa många företagsrepresentanter som givit oss ny, intressant kunskap. Uppsatsen har varit mycket tidskrävande men samtidigt mycket lärorik och vår förhoppning är att det resultat vi kommer fram till ska vara ett bidrag till framtida forskning inom området.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Catrin Lammgård som guidat oss på rätt väg, förmedlat kontakter och gett oss konstruktiv kritik under arbetets gång.

---

Lisa Åsehäll Syversen

---

Maria Syversen

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Syfte .....	3
1.4 Frågeställningar .....	3
1.5 Avgränsningar .....	3
1.6 Disposition .....	3
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	5
2.2 Primär och sekundär data.....	5
2.3 Validitet och reliabilitet.....	5
2.4 Forskningsmetod .....	6
2.5 Källkritik.....	9
2.6 Tillvägagångssätt för att besvara våra forskningsfrågor .....	9
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>11</b>
3.1 Corporate Social Responsibility, CSR .....	11
3.1.1 Carrolls pyramid .....	11
3.1.2 Elkingtons tre dimensioner av ansvar.....	12
3.2 Drivkrafter bakom CSR-initiativ.....	12
3.3 Motiv för att använda CSR som strategi .....	12
3.3.1 Strategier för att lyckas med CSR-initiativ .....	13
3.4 Motiv till att inte satsa på CSR-arbete.....	14
3.5 Begreppet hållbarhetsredovisning .....	14
3.5.1 Vad mäts i en hållbarhetsredovisning?.....	14
3.5.2 Varför publiceras hållbarhetsredovisningar?.....	14
3.5.3 Vilka transportköpare publicerar hållbarhetsredovisning?.....	15
3.6 Problem med måluppfyllelse inom CSR-arbete .....	15
3.7 Godstransporter idag och deras påverkan på miljön.....	16
3.7.1 Delat ansvar inom godstrafikområdet.....	16
<b>4. Resultat - kartläggning av utvalda aktörer</b>	<b>17</b>
4.1 Organisationer, projekt och verktyg inom CSR och logistik .....	17
4.2 Skobranschen i Sverige.....	18
4.3 Företagsbeskrivningar .....	19
4.3.1 Scorett .....	19
4.3.2 NilsonGroup .....	21
<b>5. Resultat - genomförda intervjuer</b>	<b>24</b>
5.1 Vilka strategiska skäl finns för skoföretag att satsa mer på CSR-frågor?.....	24
5.1.1 CSR-arbete lockar kunder och stärker varumärket.....	24
5.1.2 CSR-arbete kan leda till minskade kostnader .....	25
5.1.3 Motiv till att inte satsa på CSR-frågor.....	25
5.2 Vilka variabler och aspekter kan transportföretag arbeta med inom CSR kopplat till val av transportlösning?.....	26
5.2.1 Vad kan transportköpare efterfråga av sin transportör? .....	26
5.2.2 Vad kan transportköparen göra?.....	27
5.3 Vad anses vara ett framgångsrikt företag inom CSR och logistik?.....	30
5.4 Redovisning hos transportköpare som räknas som framgångsrika i sitt CSR- och logistikarbete.....	30
<b>6. Analys</b>	<b>32</b>
6.1 Jämförelse mellan Scorett och NilsonGroups förutsättningar .....	32
6.2 Godstransporternas miljöpåverkan ökar och det finns en medvetenhet kring problemet	

6.3	CSR i praktiken.....	34
6.4	Förankra CSR som strategi .....	36
6.5	Konkreta CSR-mål är sällsynta i praktiken .....	36
6.6	Motiven till att satsa på CSR är många.....	36
6.7	Fördelarna med CSR överväger nackdelarna .....	37
6.8	Framgångsrika företag använder sig av CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar..	37
6.9	Föreslagna strategier för att lyckas med CSR .....	38
<b>7.</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>40</b>
7.1	Vilka strategiska skäl finns för skoföretag att satsa mer på CSR- och miljöfrågor?.....	40
7.2	Vad kännetecknar ett framgångsrikt företag inom skobranschen eller liknande branscher när det gäller CSR-frågor kopplat till transporter? .....	41
7.3	Vilka variabler och aspekter kan transportköpare arbeta med inom CSR kopplat till val av transportlösning? .....	42
7.4	Hur kan ett företags CSR-arbete kopplat till transporter redovisas?.....	43
7.5	Hur kan ett svenskt skoföretag arbeta mer strategiskt med CSR-frågor kopplat till sin transportlösning? .....	43
<b>8.</b>	<b>Förslag till fortsatt forskning</b>	<b>46</b>
<b>9.</b>	<b>Referensförteckning</b>	<b>47</b>
9.1	Litteratur .....	47
9.2	Elektroniska källor .....	49
9.3	Intervjupersoner.....	50
<b>10.</b>	<b>Tabell- och figurförteckning</b>	<b>51</b>
<b>Bilaga 1:</b>	<b>Frågeformulär - Intervjumodell för transportörer och organisationer</b>	<b>52</b>
<b>Bilaga 2:</b>	<b>Frågeformulär - Intervjumodell till skoföretagen</b>	<b>53</b>

# 1. Inledning

*I inledningen redogör vi för vår problembakgrund, problembeskrivning, syftet med uppsatsen, frågeställningar, avgränsningar samt dispositionen för uppsatsens olika områden.*

## 1.1 Problembakgrund

Corporate Social Responsibility, CSR, är ett relativt nytt fenomen för företag och organisationer runt om i världen, som har kommit att bli en allt mer central del i företags affärsstrategier. Än finns ingen tydlig enhetlig definition av begreppet CSR (Windell, 2010), men i grund och botten handlar CSR om företagets frivilliga samhällsansvar, indelat i tre olika områden: ekonomiskt ansvarstagande, miljömässigt ansvarstagande och socialt ansvarstagande (Granqvist, 2009). Det finns inom CSR-området en rad modeller att tillgå, bland annat Carrolls pyramid, (Carroll, 1991) vilken beskriver företagets grad av ansvarstagande indelat i fyra nivåer och Elkingtons Triple Bottom Line, (Elkington, 1994) där det utreds vilka grundbyggstenar ett företag bör ha för att uppnå ett bra resultat, både ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv.

Företag är idag en av samhällsbyggarna och det köps dagligen in varor från världens alla företag som ska transporteras runt om i världen. Detta har givetvis en negativ påverkan på miljön och i och med ett ökat transportarbete påverkas både samhället och de människor som utför transportererna åt företagen (CSR Europe, 2002). Godstransportarbetet på väg ökar stadigt i Sverige. Transporterna påverkar både den globala och lokala miljön negativt och flera miljöskadliga gaser släpps ut från transportererna. Förutom utsläpp bidrar även transportererna med en negativ inverkan på den lokala miljön i form av förorenande partiklar, buller och trängsel (Trafikverkets handbok, 2011).

Många transportköpare har börjat inse att detta är något de bör ta ansvar för. Att redovisa den påverkan de har på miljön och samhället blir idag allt vanligare bland transportköparna (CSR Europe, 2002). Denna påverkan kan från företagets sida kommuniceras ut i form av en hållbarhetsredovisning eller en CSR-rapport, vilken bland många företag publiceras parallellt med årsredovisningen för att visa allmänheten vilken påverkan de har på samhället och hur de arbetar för att förbättra siffrorna. Begreppen på rapporten varierar, generellt är hållbarhetsredovisningar mer inriktade på miljöfrågor, medan CSR-rapporter dessutom behandlar sociala aspekter. Ett flertal oberoende organisationer i Sverige har bildats för att ta fram enhetliga beräkningsmetoder och ställa krav gällande utsläpp av olika växthusgaser på transportererna, för att företagets hållbarhetsredovisningar ska vara enhetliga. Dessa organisationer är bland annat NTM och QIII.

Hållbarhetsarbete i form av transportuppföljning förekommer i dagsläget framförallt i stora företag och i flera fall klädesbranschen, som redovisar vad deras transportarbete bidrar med till miljöförstöringen, redogör för trafikolyckor och arbetsrelaterade olyckor inom koncernen, samt rapporterar om sina anställdas villkor och arbetsförhållanden (KappAhl, 2011) (Lindex, 2011) (Coop, 2011).

En bransch som i mångt och mycket har samma struktur som klädesbranschen när det kommer till transporter, är skobranschen. Skor skickas i likhet med kläder på containerfartyg från Asien till Sverige för att sedan vidare distribueras med tåg eller lastbil till centrallager runt om i landet och vidare till butikerna för att säljas till slutkunden (Svenska Handelskammaren, 2009). Skillnaden är att de i skobranschen inte alls uppnått samma prestanda gällande CSR-frågor på transportererna som den som förekommer i klädbranschen. Detta kan tyckas märkligt med tanke på de liknande förutsättningar de har för transportererna. Då det visar sig att förutsättningarna är liknande för de båda branscherna kan det betyda att det finns potential för ett svenskt skoföretag att fastställa och redovisa sitt arbete för att få fram rättvisa arbetsförhållanden för sina anställda samt minska sin miljöpåverkan i form av miljöeffektivare transporter.

## 1.2 Problemformulering

Forskare inom Supply chain management har fram tills för ett antal år sedan studerat försörjningskedjan främst utifrån integrering av processer, kostnadseffektivisering samt kundservice och inte utifrån processernas vidare påverkan på samhälle och miljö. I takt med att allt fler företag väljer att outsourca delar av sina verksamheter till andra länder, har frågor som berör påverkan på människor och miljö blivit allt viktigare för företag att hantera (Andersen, 2009). Ett sätt att hantera dessa typer av frågor är att arbeta med CSR. Ett flertal akademiska artiklar har behandlat detta i form av att betrakta såväl miljömässiga som etiska, sociala och ekonomiska faktorer som berörs i en försörjningskedja (Carter, Jennings, 2002)(Mc Williams, Siegel, 2000). Studierna fokuserar i många fall på relationen mellan företags ansvarstagande och deras ekonomiska prestationer och många forskare har kommit fram till att ett socialt ansvarstagande från företag kan bidra till ökade konkurrensfördelar (Jones, 1995). Andra forskare som studerat ämnet menar att företag som satsar på att ta ett större socialt ansvar riskerar att möta högre kostnader och således tappa konkurrenskraft gentemot de företag som inte belyser frågorna (Walley & Whitehead, 1994).

Det är framförallt på grund av påtryckningar från omvärlden, både från myndigheter och från kunder, som företag väljer att satsa på att arbeta med sociala och miljöfokuserade frågor. Ett annat incitament är att förekomma potentiella framtida kundkrav på CSR genom att visa upp en framåttänkande och ansvarstagande profil. Kundorienterad CSR berör också ogripbara attribut såsom rykten om kvalitet och pålitlighet (Mc Williams & Siegel, 2000).

I klädesindustrin och i synnerhet inom skoindustrin har det ekonomiska läget länge varit starkt. Försäljning av skor har under de senaste åren ökat allt mer, med en genomsnittlig ökning på 2-3 procent årligen (Statistiska Centralbyrån, 2008). Detta har inneburit ett ökat tryck på miljö och transport. Sedan mitten av nittioalet har det pågått debatter kring socialt och miljömässigt ansvar inom kläindustrin, dock var skobranschen under många år besparad från den granskning och diskussion kläindustrin utsattes för. År 2006 genomfördes en studie av Fair Trade Center som tydligt visade att stora skoföretag i Sverige låg långt efter kläindustrins arbete med miljö och socialt ansvar (Hur skor vi oss?, Rena Kläder, 2008). Efter detta har det från flera håll uppmärksammats att svenska skoföretags försörjningskedjor påverkar vår miljö negativt och att detta är något dessa företag saknat medvetenhet om (Svenska skor ger spår i miljön, Swedwatch, 2009). Detta har de flesta skoföretag idag åtgärdat genom att skaffa sig ett bredare perspektiv på försörjningskedjan genom att engagera sig i frågor rörande CSR inom tillverkningsområdet, där fler aktörer i försörjningskedjan kontrolleras än innan, oftast genom att kräva att de följer företagets Codes of Conduct<sup>3</sup>(Rena Kläder, 2008) (Scorett, 2011) (NilsonGroup, 2011). Detta innebär att företagen även tar ansvar för sin påverkan på miljö samt för de arbetsförhållanden som gäller för de anställda och de anställda hos deras underleverantörer (Andersen, 2009).

Något som dock ofta förbises i denna diskussion, inte minst från konsumenternas håll, är den miljömässiga och sociala påverkan som själva transporten av skorna medför. Detta är ett problem som företag i allt större utsträckning bör ta hänsyn till och arbeta med för att förbättra. En hållbar utveckling av transportsektorn kräver att transportförsörjningen är både samhällsekonomiskt effektiv och långsiktigt hållbar när det gäller utsläpp och energiåtgång (Statistiska Centralbyrån, 2003). Genom att arbeta med en "grön" försörjningskedja och CSR kan företag minska sin miljöpåverkan genom sin transportlösning (Van Hoek, 1999). De allra flesta transportköpare vill köpa bra transporter med hög kvalitet, men har ofta uppfattningen att det kostar mycket. Det kan även vara svårt för företag att veta vilka kvalitetskrav de kan ställa, hur de ska formulera kraven och vilka krav som ger bäst utdelning (QIII, 2008).

---

<sup>3</sup>. Codes of Conduct innebär riktlinjer för hur företag ska bedriva sin verksamhet på ett miljömässigt, socialt och etiskt sätt, och är ofta upprättade av företagen själva eller av organisationer. Vi kommer i arbetet inte gå in närmare på Codes of Conduct då de berör tillverkningsprocessen snarare än transportererna för företagen. Läs mer på exempelvis: <http://scorett.se/download/etik.pdf>



Då skobranschen som ovan nämnt ökar varje år kommer trycket på transporter att öka samtidigt som konsumenter blir allt mer medvetna om negativa aspekter av företags förfaranden. Vi upplever att det saknas kunskap kring hur skoföretag bör arbeta med CSR-frågor, inte minst när det kommer till frågan om transport. Då forskningsteorierna går emot varandra i frågan om CSR-arbete kan leda till ekonomiska fördelar, anser vi att det är av relevans att utreda huruvida teorierna stämmer med verkligheten och om det kan innebära ekonomiska fördelar för ett företag att arbeta med CSR-frågor.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera hur ett svenskt skoföretag strategiskt kan arbeta med CSR-frågor kopplat till sin transportlösning.

### 1.4 Frågeställningar

- *Vilka strategiska skäl finns för skoföretag att satsa mer på CSR-frågor?*
- *Vilka variabler och aspekter kan transportköpare arbeta med inom CSR kopplat till val av transportlösning?*
- *Vad kännetecknar ett framgångsrikt företag inom skobranschen eller liknande branscher när det gäller CSR-frågor kopplat till transporter?*
- *Hur kan ett företags CSR-arbete kopplat till transporter redovisas?*

### 1.5 Avgränsningar

Vi kommer i vår rapport främst att undersöka de variabler och aspekter transportköpare kan använda sig av gällande landtransport. Transportköpare har inte lika stor möjlighet att påverka leverantörer inom sjötransport varför vi där istället kommer att titta på lobbygrupper och projekt istället för vad den enskilde transportköparen kan göra. Flygtransport berörs inte alls i vår rapport då det transportvalet är en nödlösning inom skobranschen och det rör sig om relativt små mängder gods som färdas med flyg. Konsumenternas syn på CSR-frågor och transporter kommer inte att beröras direkt utan enbart indirekt utifrån företagets perspektiv, då konsumenterna i dagsläget inte har någon större makt inom val av transporter. Vi kommer inte heller att undersöka hur regler och lagar reglerar ansvar för transportör och transportköpare, då det är ett så stort område och då vi tar för givet att de lagar och regler som finns inom området efterföljs. Vidare begränsar vi oss till att studera företag inom detaljhandeln och avser inte att beröra andra branscher i uppsatsen, då det skulle frångå vårt syfte och vår problemformulering.

### 1.6 Disposition

Inledningsvis består uppsatsen av uppsatsformalia, såsom framsida, förord, sammanfattning och innehållsförteckning. För att därefter få en struktur på uppsatsen kommer den att indelas i sju avsnitt samt avslutande käll-, tabell- och figurförteckning för att underlätta för läsaren när denne ska navigera sig genom rapporten.

**Inledningsavsnittet** bidrar med den information som behövs för att läsaren ska förstå problemet, för vem det är relevant, varför vi valt att undersöka forskningsobjektet samt varför vi anser att det föreligger ett problem. Utifrån problembeskrivningen framkommer ett syfte med studien och för att nå fram till syftet har vi använt oss av fyra frågeställningar som vi aktivt arbetar med genom hela uppsatsen. Slutligen beskrivs i inledningskapitlet även de avgränsningar vi gjort för att inte få ett för brett perspektiv på vårt problem.

**Metodavsnittet** redogör för de val vi har gjort och ger läsaren en bild av hur arbetsprocessen har gått till rent praktiskt. I metodavsnittet motiverar vi våra gjorda val och redogör för vilket vetenskapligt synsätt vi ämnar använda oss av. Dessutom beskriver vi vår data och hur insamlingen av den har gått till för att ge läsaren information om tillvägagångssättet, vi rapporterar även om uppsatsens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

**Teoriavsnittet** består av den vetenskap som vi på olika sätt har samlat in under arbetets gång. Detta kapitel ger läsaren de verktyg som behövs för att kunna sätta sig in i problemet på ett djupare plan. Läsaren får här ta del av tidigare forskning som gjorts inom ämnet och informationen baseras på tidskrifter, böcker och annan skriven litteratur.

**Resultatavsnittet** består av två delar. Den första delen redogör för de olika företag och organisationer vi varit i kontakt med, samt olika verktyg som kan användas i samband med CSR-arbete. Det andra fragmentet i resultatavsnittet behandlar innehållet i de intervjuer med företagen vi anger i resultatavsnittets första del. Avsnittet är till för att läsaren ska få en bild av vad respondenterna anser om det problem vi beskriver och ge en ökad förståelse för ämnet från ett företagsperspektiv.

**Analysavsnittet** jämför teorin med resultatet och de olika respondenternas åsikter ställs mot varandra. Vi kommer här även att ställa resultatet och teorin mot varandra och analysera likheter och skillnader. Med hjälp av analysen vill vi kunna få insikten om vad slutsatserna kommer att resultera i.

**Slutsatsavsnittet** består av våra egna tankar och åsikter kring det material vi analyserat i analysavsnittet. Vi utgår från våra forskningsfrågor när vi redovisar våra reflektioner och ger rekommendationer för hur ett svenskt skoföretag kan arbeta med CSR-relaterade frågor kopplat till sin transportlösning.

**Förslag till fortsatt forskning** innebär att vi redogör för vad vi anser att det bör forskas vidare om inom området CSR kopplat till logistik.

## 2. Metod

*Metodkapitlet beskriver hur vi har gått tillväga när vi samlat in informationen under arbetets gång samt ger en redogörelse för hur vi har motiverat våra gjorda val.*

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Det förekommer huvudsakligen två typer av vetenskapliga synsätt i den akademiska världen, positivismen och hermeneutiken.

Positivismen har vetenskapen som utgångspunkt och målet med detta synsätt är att hitta och ge förklaring till ett orsak-verkansamband där inga egna tolkningar eller åsikter tas upp (Esaiasson et al, 2007). Eftersom vi utgår mycket från intervjuer och åsikter från respondenterna, det vill säga att vårt resultat är av subjektiv karaktär, kommer uppsatsen framförallt att utgå från det hermeneutiska synsättet. I hermeneutiken är det just tolkning av resultatet som är det centrala. Metoden understryker betydelsen av förståelsen för varför en text ser ut som den gör (Nationalencyklopedin). Vi förväntas se objektet ur en subjektiv vinkel och samtidigt se på helheten av objektet, känslor och åsikter förstås alltså tillsammans med data (Esaiasson et al, 2007). Därför försöker vi att bortse från respondenternas färgade åsikter för att förstå helheten, varför vi även har studerat företagen utifrån siffror och andra personers åsikter. Då vi har intervjuat både transportköpare och transportsäljare har vi fått en övergripande bild av helheten och vad de olika företagen anser om CSR-frågor i transportkedjan.

### 2.2 Primär och sekundär data

Datansamling kan bestå av två typer av data, primärdata och sekundärdata. Primärdata innebär att den data som samlas in bidrar till ny information inom det specifika området och sekundärdata betyder att datan som samlas in tidigare har samlats in och sammanställts under andra sammanhang av andra personer och med andra syften än de som gäller i den nya forskningen (Andersen, Ib, 1998).

För att få svar på våra frågeställningar har både primär och sekundär data samlats in och använts. Den sekundära datan, vår teoretiska referensram, har vi samlat in i form av vetenskapliga artiklar och välkänd litteratur inom området och därefter strukturerat och analyserat datan för att skapa oss en djupare förståelse inom ämnet. Insamlingen av den primära datan, resultatet, genomfördes i form av personliga intervjuer med olika företag och organisationer inom sko- och transportbranschen, för att fördjupa oss ytterligare i det valda området, samt för att få en förståelse för transportköpares och transportörers perspektiv. Primärdatan samlades även in i form av telefonintervjuer med företag, samt mailkontakt med diverse företag och organisationer, då respondenterna i flera fall befann sig i Stockholmsområdet och det hade gått åt avsevärt mycket mer tid att besöka dem.

### 2.3 Validitet och reliabilitet

Två faktorer bör tas i beaktning när man ska bedöma trovärdigheten i ett arbete; validitet och reliabilitet. Validitet innebär att rätt saker mäts gentemot det som är tänkt att mätas, det vill säga hur väl man mäter det man vill mäta. Informationen som redovisas i vår genomgång av litteraturen och i de utförda intervjuerna måste stämma överens med den ursprungliga forskningsfrågan (Esaiasson et al, 2007).

Vi har valt att intervjua respondenter inom skobranschen och transportbranschen som arbetar med logistik och/eller CSR-frågor för att få en god bild av hur CSR-arbetet praktiskt kan gå till bland transportköpare och transportörer i Sverige. För att få en klar och rättvis syn på företagens ståndpunkter har vi använt oss av i stort sett samma frågor till alla respondenter. De personer vi haft kontakt med har varit väl insatta i frågorna och har i många fall varit delaktiga i sitt företags logistik- och CSR-arbete, vilket vi anser ökar trovärdigheten för de svar vi fått in. Vi kom i kontakt med våra respondenter bland annat genom personliga kontakter, men även genom att ha

studerat transportköpare och transportsäljare på Internet och därefter kontaktat dem för vidare information. De frågor vi ställt till våra respondenter har bland annat berört de forskningsfrågor vi utgått från i vår uppsats, för att få en uppfattning om hur flertalet företag ser på de frågorna, varför vi anser att validiteten har varit god.

Vid alla intervjutillfällen använde vi oss av ljudupptagningsutrustning för att få med allt som sades för att inte gå miste om viktig information. Efter intervjutillfällena har vi sammanställt respondenternas svar och därefter kontaktat dem för att stämma av att det material vi har tänkt publicera faktiskt överensstämmer med respondentens uppfattning av intervjun. Vi anser därför att vår mätning genomförts med stor noggrannhet och precision. Detta innebär att den information vi fått från våra respondenter har uppfattats på ett korrekt sätt av oss och är mycket tillförlitlig och att reliabiliteten är god (Esaiasson et al, 2007).

Problemet med personliga intervjuer är i många fall att det uppstår en slags relation mellan den frågande och den svarande, vilket kan leda till att tolkningarna av svaren kan färgas och förvridas till respondentens fördel eller nackdel, beroende på vilken relation som byggs upp (Kvale, 1996). Vi har försökt att vara kritiska i högsta möjliga mån, genom att förutom intervjuerna även granskat företagen utifrån genom att ha läst om dem i olika forum och diskuterat dem med övriga respondenter samt studerat deras årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar. Detta har vi gjort för att försöka eliminera den förskönande bilden av företagen som kan uppstå vid möten med företagsrepresentanter.

## 2.4 Forskningsmetod

Forskningsmetoden syftar till att redogöra för hur man samlar in, tolkar och bearbetar data från de källor man använder sig av för att studera ett område. Det finns två alternativ för denna insamling; kvalitativ eller kvantitativ datainsamling. Oavsett valet är syftet att få en djupare förståelse och kunskap om det ämne man studerar. I den kvalitativa metoden samlas data in från tolkande analyser och mjuk data, ofta genom intervjuer och andra undersökningar där personliga åsikter ingår. Metoden är betydligt mer djupgående än den kvantitativa datainsamlingen. Kvantitativ data består av teori där flera studieobjekt används. Resultaten som framkommer är i form av siffror och statistik och metoden är strikt objektiv. Begreppet data används som beteckning för de fakta som undersökaren bearbetar med metodvalet för att få fram information och kunskap om den valda studien (Andersen, 1998).

Vi valde att inte samla in kvantitativ data i form av till exempel enkätsvar, då vi inte var ute efter att analysera hur den generella synen på miljö- och CSR-frågor ser ut på skomarknaden, utan vi ämnade komma åt expertkunskap för att kunna bidra med en enhetlig bild av hur skoföretag kan agera i CSR-relaterade frågor. Därför skedde den kvalitativa datainsamlingen genom intervjuer med personer som är väl insatta i ämnet. Vi ville få en så riktig bild av verkligheten som möjligt när vi genomförde intervjuerna, därför valde vi att intervjua såväl transportköpare och transportsäljare som oberoende företag och organisationer. De företag och organisationer vi har varit i kontakt med och intervjuat är följande;

- **Scorett**
- **NilsonGroup**
- **Mantum**
- **Schenker Consulting**
- **Green Cargo**
- **NTM**
- **QIII**
- **Trafikverket**
- **Agenturföretagen**

Intervjuerna genomfördes under april och maj månad 2011 och vi har utfört en intervju per företag med personer som haft god inblick i de frågor vi har utgått från.

Vårt urval av företag har baserats på att vi ville få så många synvinklar som möjligt, både från skoföretag men även från transportörernas perspektiv. Ursprungligen arbetade vi med Scorett och ansåg att NilsonGroup var ett bra företag att intervjua för att kunna göra jämförelser med Scorett, på grund av att de är en stor aktör inom skobranschen och borde ligga relativt långt framme på CSR-området. För att få jämförbara resultat mellan Scorett och NilsonGroup valde vi i båda fallen att intervjua dem logistikansvariga på respektive företag. Green Cargo och Schenker Consulting vände vi oss till för att de är stora transportörer och arbetar aktivt med miljö- och CSR-frågor och besitter en stor kunskap inom området. På Green Cargo hade vi kontakt med miljöchefen för att få en god inblick i hur deras miljöarbete utförs. För att få jämförbara svar från respondenterna kontaktade vi personer inom företagen som i det dagliga arbetet arbetar med logistik- och miljöfrågor för att få så pålitlig information som möjligt. Mantum intervjuade vi då de är Scoretts transportör i dagsläget och vi ville se vad de kan erbjuda sina kunder och hur de ställer sig till möjliga satsningar på CSR-frågor. Respondenten på Mantum är lagerchef och har en ständig dialog med Scorett. Anledningen till att vi inte kontaktade NilsonGroups transportör DB Schenker, var för att vi ansåg att Schenker Consulting företrädde dem under intervjun och kunde ge oss bra information om DB Schenkers CSR-arbete och samarbete med deras kunder. Vi ville även ha några neutrala synpunkter och åsikter på CSR-relaterat arbete, varför vi kontaktade NTM, QIII och Trafikverket. QIII och NTM är två oberoende organisationer som företag kan använda sig av för att få kunskap om och hur de ska gå tillväga för att ta reda på vilken påverkan de har på samhället och miljön. NTM:s respondent är ordförande i organisationen och respondenten på QIII är verksamhetschef. De båda organisationerna besitter en stor kunskap inom miljöområdet och arbetar aktivt med att få företag att ansluta sig för att förbättra sitt miljöarbete. Vi ansåg att respondenterna var relevanta att kontakta just för deras kunskap samt att vi ville ha en oberoende syn på svenska företag inom detaljhandeln. Detta breddade vår kunskap ytterligare och gav oss en bättre bild av hur det ser ut i verkligheten. Agenturföretagen hade vi enbart mailkontakt med och fick därifrån information om hur marknaden och utvecklingen ser ut i dagsläget avseende skobranschen. Agenturföretagen är en branschorganisation för agenter och importörer som arbetar med bland annat skor. Kontakten togs med VD:n för organisationen med anledningen att vi ansåg att hon var väl insatt i den svenska skobranschen och kunde bidra med väsentlig information till oss.

De personliga intervjuerna vi har genomfört har skett på respondenternas kontor, dels i Göteborg och dels i Varberg och de har alla varit av en diskussionsartad karaktär, det vill säga att vi har haft ett färdigt frågeformulär som vi låtit respondenten tagit del av innan intervjun, men vi har även gått utanför detta för att få mer detaljerad och djup information från respondenterna. Dessutom lade vi till eller tog bort vissa frågor för de olika intervjuerna, för att i bästa möjliga mån få frågorna att passa in på besvararens expertis. Vi valde att korta ned frågorna något inför telefonintervjuerna, då dessa i regel inte bör ta lika lång tid att genomföra som de personliga intervjuerna (Esaiasson et al, 2007). Dock utgick samtliga intervjuer från tre huvudkategorier:

- **Begreppet CSR**
- **Att arbeta med CSR kopplat till logistik**
- **Hur företag kan arbeta mer strategiskt med CSR-frågor**

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, då frågorna var formulerade så att respondenten hade stor frihet att utforma svaren utifrån egen tolkning, samt att frågorna i stort sett ställdes i en viss ordningsföljd (Patel & Davidsson, 2003).

För att få en inblick i hur transportköpare rapporterar sitt arbete med CSR-frågor har vi studerat ett flertal företag inom detaljhandelsbranschen utifrån deras hållbarhetsarbete. Detta har vi gjort genom att utforska företagets hemsidor där information finns tillgänglig för allmänheten. I vissa fall var redovisningarna uppdaterade, varför vi istället kontaktade företagen och bad dem ge oss de senaste rapporterna. De företag vars hållbarhetsredovisningar och CSR-rapporter vi har granskat är följande:

- **KappAhl**

- **Lindex**
- **Coop**
- **NilsonGroup**

Anledningen till att dessa företags rapporter granskades var dels att vi fann dem intressanta med tanke på hur långt de kommit i sitt miljörapporterande i förhållande till Scorett, dels därför att de företag vi intervjuade tipsade oss om att dessa företag alla låg i framkant gällande CSR-arbete och det var den typen av företag vi ville granska för att se vilka variabler och aspekter som kan användas när företag redogör för sitt samhällsansvar. Ett ytterligare företag som rekommenderades av flera av de intervjuade var Stadium. De har för nuvarande ingen hållbarhetsredovisning eller CSR-rapport, men ansågs framgångsrika av våra respondenter, varför vi även har studerat Stadiums miljöarbete utifrån deras hemsida.

Utöver granskningar av företags hållbarhetsredovisningar har vi även studerat olika typer av samarbeten och projekt som företag och organisationer har bildat för att gemensamt sätta standarder för och främja ett aktivt arbete för en bättre miljö och ett bättre samhälle. Varför vi har studerat dessa är för att identifiera möjligheter för ett företag att förbättra sin miljöpåverkan. Genom att delta i denna typ av projekt och organisationer kan företaget erhålla kunskap om CSR-frågor samt bidra till ett förbättrat miljöarbete. De projekt och organisationer vi har studerat är som följer i tabellen nedan.

Organisation	Vem?	Metod
Samverkan Näringslivet	Trafikverkets samarbete med transportköpare och de som säljer transporter och resor, idag cirka 175 företag.	Intervju samt skriftligt material
Clean Shipping	Initiativ av Västra Götalands-regionen, Länsstyrelsen i Västra Götaland, Göteborgs-regionens kommunalförbund och Business Region Göteborg. Idag även 23 av Sveriges största företag.	Hemsida samt tidningsartikel.
GRI	En nätverksbaserad organisation som används av mer än 1500 företag från 60 länder.	Hemsida.
NTM	Transportköpare, transportsäljare samt forskare, idag drygt 150 medlemmar.	Intervju samt skriftligt material.
QIII	Ideell förening som ägs utav LO och av Nationalföreningen för Trafiksäkerhetens Främjande.	Intervju samt skriftligt material.

Figur 1 – Egen figur baserad på intervjuer och hemsidor. Organisationer och projekt inom CSR och logistik

Verktyg	Vem?	Metod
Systole	QIII har resulterat i ett verktyg vid namn Systole.	Hemsida.
Kravplattform för trafiksäkerhet och miljö	Ett flertal svenska företag i samverkan med Vägverket.	Intervju samt skriftligt material.
Miljöstyrningsrådets Vägledning	Tagits fram av representanter från Ekonomistyrningsverket, Rikspolisstyrelsen, Riksbanken, Uppsala kommun, Region Skåne, Naturvårdsverket samt AffärsConcept AB.	Intervju samt skriftligt material.

Figur 2 – Egen figur baserad på intervjuer och hemsidor. Verktyg inom CSR och logistik

(QIII, 2011) (Systole, 2011) (GRI, 2011) (Duus, 2010) (Yrkestrafiken, 2009) (Miljöstyrningsrådet, 2009) (Vägverket, 2011)(NTM, 2011)

## 2.5 Källkritik

Den sekundärdata vi samlat in i form av tidigare forskning anser vi hålla hög kvalitet, då det finns mycket forskning inom CSR-området som kan ställas mot varandra. Då vi har letat information i såväl statistik, som böcker och rapporter, anser vi att det är mångfaldigt nog att anses som trovärdigt. Ju mer källmaterial från så många olika källor som möjligt, desto lättare att urskilja sanningen. Mångfald i användandet av material ökar trovärdigheten för det innehåll som redogörs för (Esaiasson et al, 2007). Med tanke på att CSR-området blivit så uppmärksammat de senaste åren finns det mycket information att tillgå, vilket snarare har lett till problem med att sälla fram de bästa rapporterna snarare än att hitta tillförlitligt material. De författare vi har använt oss av anser vi vara betrodda då de är stora namn inom forskningen och har en stor erfarenhet inom området.

Då vi har intervjuat personer som företräder företag och representerar sitt företags intressen utgår vi från att den primärdata vi samlat in är påverkad av respondenternas åsikter. För att hålla oss så objektiva som möjligt valde vi därför att intervjua både de som utför transporter och de som köper dem. Detta gjorde vi för att få flera åsikter representerade för att få ett mer sanningsenligt resultat. Dessutom hade vi djupintervjuer med oberoende intressenter, vilket vi anser väger upp det som kan uppfattas som subjektivt.

## 2.6 Tillvägagångssätt för att besvara våra forskningsfrågor

- ***Vilka strategiska skäl finns för skoföretag att satsa mer på CSR- och miljöfrågor?***

För att besvara ovanstående forskningsfråga ligger den teoretiska referensramen delvis till grund för svaret. Forskningen inom området visar på ett flertal skäl för företag att satsa eller inte satsa på CSR- och miljöfrågor. Svaret baseras även på de intervjuer vi utfört med de olika företagen. Dessutom kontaktade vi Svenska agenturföretagen för att få en bredare kunskap om hur läget ser ut inom just sko- och klädesbranschen. Intervjuerna med dessa företag och organisationer har gett oss insikt i hur företag kan dra nytta av att satsa på miljö- och CSR-frågor inom sin logistikkedja.

- ***Vilka variabler och aspekter kan transportköpare arbeta med inom CSR kopplat till val av transportlösning?***

För att få information om de variabler och mått som kan användas vid utvärderandet av transporters påverkan på miljön, kontaktade vi QIII och NTM, som sysslar med den typ av bedömningar för att kartlägga vilka aspekter som bör tas i beaktande när man mäter

miljöpåverkan. Även Schenker Consulting kontaktades för att kartlägga vilka trender som finns inom logistik och CSR. I de genomförda intervjuerna har vi fokuserat mycket kring just denna fråga för att kartlägga vilka variabler och aspekter som anses vara essentiella. Vi har även studerat hur olika företag kommunicerar ut sin miljösituation för att undersöka om det finns enhetliga mått och beräkningar för att mäta miljö- och samhällspåverkan, det vill säga om företag använder samma eller liknande verktyg och variabler när de utvärderar sin dessa aspekter. Detta skedde genom granskning av CSR- och hållbarhetsrapporter bland ett flertal företag: Coop, Lindex, KappAhl och NilsonGroup.

- ***Vad kännetecknar ett framgångsrikt företag inom skobranschen eller liknande branscher när det gäller CSR-frågor kopplat till transporter?***

Vi har för att besvara denna fråga försökt att identifiera företag som kommit långt med sitt arbete inom CSR-frågor kopplat till transport, dels inom skobranschen men även inom andra branscher inom vilka arbetet är mer framskridet. Vi intervjuade både NilsonGroup och Scorett för att få deras åsikter samt genomförde en jämförelse dem emellan för att se hur CSR-arbetet skiljer sig åt i de båda företagen. Även Green Cargo kontaktades då vi hade studerat dem och sett att de är starkt profilerade inom miljö. För att besvara denna forskningsfråga kontaktade vi även en ansvarig för NTM, för att få information om de projekt och eventuella samarbeten som finns inom och mellan företag som arbetar med CSR-frågor i sina transporter. Vi hade också kontakt med Trafikverket för att få ännu en objektiv åsikt kring vilka projekt och företag som är innovativa inom området. Våra intentioner var att utifrån detta kunna göra kvalitativa studier i form av intervjuer med inblandade företag, för att få kunskap om hur projekten går till och i vilka syften de genomförs. Detta för att identifiera möjliga vägar att ta för att föra ett proaktivt CSR-tänk inom transportområdet.

- ***Hur kan ett företags CSR-arbete kopplat till transporter redovisas?***

Tillvägagångssättet för att besvara denna fråga var först och främst att vi sökte forskning och teorier om hållbarhetsredovisningar. Därefter valde vi att studera ett flertal företag inom detaljhandeln för ta reda på om det förekommer redovisningar om företagens påverkan på samhället och miljön. Tidigt i sökprocessen uteslöt vi mindre företag då det visade sig att det framförallt är stora affärskedjor som ägnar sig åt redovisningar av den typen. En del av de studerade företagen valdes på grund av tips från våra respondenter under intervjuerna. De företagen vars hållbarhetsredovisningar och CSR-rapporter vi valde att granska var KappAhl, Lindex, Coop och NilsonGroup Detta gjorde vi för att studera hur genomförandet av hållbarhetsredovisningar och CSR-rapporter kan skiljas åt mellan olika branscher och se om det fanns återkommande teman bland de olika rapporterna. Dessutom diskuterades området med NTM som besitter ett verktyg om hur transportköpare kan gå tillväga för att beräkna sin samhällspåverkan. Syftet var att ta reda på vilka faktorer ett företag bör ha kännedom om för att utfärda en hållbarhetsredovisning och kunna identifiera vad som kan mätas i en hållbarhetsredovisning.



### 3. Teoretisk referensram

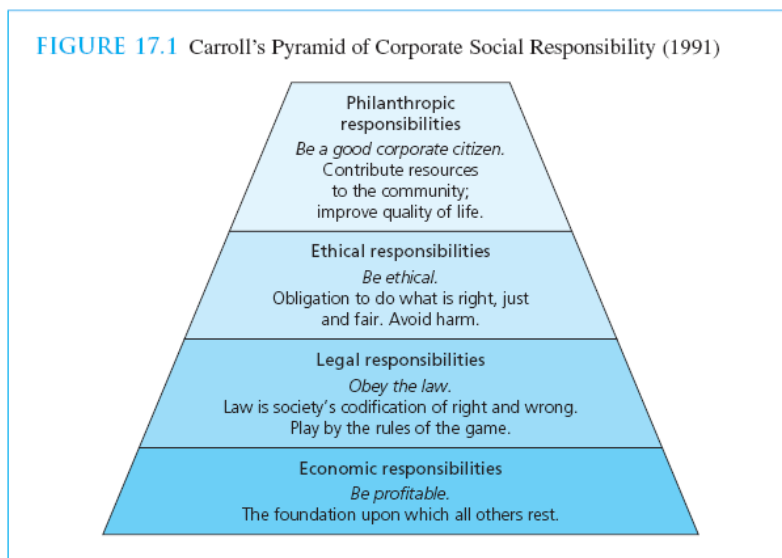
I den teoretiska referensramen redogör vi för den litteraturstudien som ligger till grund för vår uppsats. Datan är av sekundär karaktär och har samlats in från böcker, tidskrifter och rapporter för att sammanställas till ett verktyg som analysen i ett senare kapitel kommer att utgå från.

#### 3.1 Corporate Social Responsibility, CSR

Det finns ingen enhetlig definition av CSR, men i princip beskrivs det som ett koncept där företag integrerar miljömässigt och socialt arbete i sitt agerande och integrerar detta med sina intressenter. Förutom att endast följa lagar och regler tar företag även ett frivilligt ansvar för mänskligheten, miljön och relationen med intressenter såsom kunder, aktieägare och affärspartners (EU-kommissionen, 2001).

##### 3.1.1 Carrolls pyramid

För att visa vad företag bör ta ansvar för har amerikanen Carroll (1991) utvecklat en pyramid bestående av fyra nivåer.



Figur 3 - Carrolls pyramid. Källa:

<http://labspace.open.ac.uk/file.php/4778/lvia/oucontent/course/132/pyramid.gif>

Modellen är framförallt väl vedertagen bland företag i USA och förklarar hur företag ska kunna vara en god samhällsmedborgare (Carroll, 1998). Det grundläggande ansvaret i pyramiden handlar om att ta ett ekonomiskt ansvar, genom att uppnå vinst för att ge utdelning till aktieägarna. Ansvaret ligger också i att hålla en hög grad av effektivitet inom det dagliga arbetet för att inte förlora pengar i tid. Ett steg högre upp i ansvarspyramiden berör det lagliga ansvaret. Företag måste följa lagar och regler som finns i samhället och ska handla rättvist inom dessa ramar. Den tredje nivån i Carrolls pyramid belyser det etiska ansvaret företag bör ta. Detta innebär att företag ska undvika orättvisor och skador genom att göra det som förväntas är rätt och korrekt ur sina kunders och hela samhällets perspektiv och berör även de förväntningar som inte styrs av lagar och regler. Högst upp i pyramiden ligger det filantropiska ansvaret hos företagen, som innebär att man ska vara en god samhällsmedborgare och förbättra livskvaliteten för omgivningen. Detta inkluderar att delta i handlingar och projekt som skapar goodwill eller mänsklig välfärd. Skillnaden mellan det etiska ansvaret och det filantropiska är att omgivningen inte förväntar sig eller kräver att företagen ska ta det extra ansvaret, som dessutom ofta är mer abstrakt än det etiska ansvaret (Carroll, 1991).

### 3.1.2 Elkingtons tre dimensioner av ansvar

*Triple Bottom Line*, är ett begrepp som introducerades av John Elkington under 1980-talet, som är kopplat till CSR och handlar om tre typer av ansvar företag kan ta. Konceptet bygger på att mäta företags framgång, inte enbart utifrån ekonomiska mått, utan även ur ett ekologiskt och socialt perspektiv (Elkington, 2004). Med utgångspunkt i dessa tre perspektiv utvecklades något som benämns som de tre P:na; People, Planet och Profit, som syftar till företagets strävan efter att tillgodose människans, miljöns och företagets behov på ett tillfredsställande sätt (Van Weele 2010).

- **Ekonomiskt ansvar**

Att ta ekonomiskt ansvar går hand i hand med det första P:t, Profit. Detta innebär att verksamheter ska drivas med avsikt att maximera vinsten och därmed tar ansvar inför sina aktieägare genom att ge dem en god avkastning på deras investerade kapital samt tryggar företagets ekonomiska ställning (Grankvist 2009).

- **Miljömässigt ansvar**

Miljömässigt ansvar hör ihop med aspekten Planet, som syftar till betydelsen av att sträva efter ett arbete som belastar miljön i minsta möjliga mån och berör hur företag på bästa sätt kan utnyttja de resurser som finns tillgängliga idag utan att negativt påverka framtida generationers resurstillgång (Van Weele, 2010).

- **Socialt ansvar**

Det tredje P:t, People innebär ett socialt ansvar och går ut på att företag ska sträva efter att främja mänskliga rättigheter, goda arbetsförhållanden och andra aspekter relaterat till människors arbetsmiljö (Van Weele, 2010). Att arbeta med socialt ansvar innebär även att verksamheten ska styras på ett sådant sätt som kännetecknar en god samhällsmedborgare genom att ta hänsyn till övriga medborgares välbefinnande och hälsa, oavsett om dessa är anställda på företaget, jobbar hos underleverantörer, är affärspartners eller konsumenter (Grankvist 2009). Bland transportköpare berör alltså den sociala delen inom CSR framförallt de anställdas hälsa och säkerhet, men även samhället som sådant och hur företaget påverkar det genom sitt transportarbete (EU-kommisionen, 2001).

### 3.2 Drivkrafter bakom CSR-initiativ

Marknadsledare inom detaljhandelsbranschen har under det senaste decenniet börjat inse att ett effektivt CSR-arbete inom organisationen inte enbart bidrar till en "må-bra-känsla" och bra publicitet för företaget, utan det kan även ha en märkbar positiv inverkan på företagets grundläggande verksamhet (Porter & Kramer, 2006).

McWilliams (2000) anser att motiv för att satsa på CSR-frågor framförallt är för att locka till sig kunder. Genom att erbjuda produkter och tjänster som signalerar ut att företaget bryr sig om miljön, kan det skapas en uppfattning hos kunden att denne stödjer en bra sak när han eller hon köper produkten. Ett aktivt CSR-arbete kan dessutom skapa ett rykte om att företaget är pålitligt och hederligt. Många konsumenter förknippar ett pålitligt företag med god kvalitet, vilket också kan leda till en bättre försäljning för företaget. Tryck från myndigheter är också ett motiv för företag att arbeta med CSR-frågor. I takt med att allt fler regleringar och lagar om miljöeffektivare transporter utförs, kommer det att ställas allt hårdare krav på företagen att förbättra sin miljöpåverkan och sitt sociala engagemang (Mc Williams, 2000).

### 3.3 Motiv för att använda CSR som strategi

Konkurrensstrategi är det medel genom vilket företag ökar lönsamheten. Trots att strategiska beslut är långsiktiga i sin karaktär, tenderar chefer att fokusera på lönsamhet på kort sikt för att möta förväntningar från analytiker och investerare (O'Brien & Robinson, 2001).

För att kunna bedriva ett aktivt CSR-arbete är en utgångspunkt att företagets ledning har fattat beslut som fastställer på vilket sätt de på företaget ska arbeta med den typen av frågor. Det vill säga att företaget har en vedertagen policy för CSR (Porter & Kramer, 2006).

### 3.3.1 Strategier för att lyckas med CSR-initiativ

Att göra saker annorlunda från sina konkurrenter för att antingen sänka kostnader, öka intäkter eller föra ut ett ökat värde för kunden är grundförutsättningar för att företag ska lyckas vara konkurrenskraftiga på marknaden. För att ett företag ska vara framgångsrikt krävs dock inte bara att de är bäst i branschen på det de gör, de måste även se bortom detta för att skapa en unik position på marknaden. Strategiskt CSR-arbete kan skapa en sådan position då företag går utöver en god företagsstyrning genom att med små medel minska de negativa effekter som uppstår i en värdekedja såsom miljöpåverkan (Porter & Kramer, 2006). Hörnstenen för ett företags CSR-strategi ska ligga inom dess kärnkompetens, som representerar vad företaget är bäst på och vad som ger företaget ett konkurrensövertag gentemot andra aktörer på marknaden. Det är alltså viktigt att det företaget vill få ut av sin CSR-strategi ligger i linje med företagets övriga strategier och ståndpunkter för att den ska upplevas som trovärdig och vara genomförbar (O'Brien & Robinson, 2001).

Reinhardt (2007) har identifierat fyra tillvägagångssätt för företag att integrera miljöarbete med företagets grundläggande strategi:

- **Differentiering av produkter och processer**

Detta innebär att företaget skapar produkter eller använder sig av processer som erbjuder en bättre miljönytta eller ger mindre miljökostnader än konkurrenterna. Det tillvägagångssättet kan bidra till ökade initiala kostnader för företaget, men framförallt kan det skapa en mer positiv uppfattning om företaget hos kunder, vilket kan möjliggöra en högre prissättning på produkterna och bidra till ytterligare marknadsandelar.

Tre villkor krävs emellertid för att lyckas med differentieringsmetoden. Det första är att företaget kan identifiera kunder som är villiga att betala mer för att få miljömässigt bättre produkter. Nästa krav är att företaget måste kunna kommunicera produktens miljömässiga fördelar på ett trovärdigt sätt. Tredje villkoret för att lyckas med differentieringen är att företaget bör kunna skydda sig från att bli imiterade från konkurrenter tillräckligt länge för att få betalt för sin investering.

- **Minskning av interna kostnader**

Tillvägagångssättet går ut på att företaget fokuserar på interna kostnadsminskningar för att förena kundvärde med miljöarbete. Detta kan uppnås genom att eliminera extraarbete och onödigt hantering av varorna. Ett sätt att uppnå detta är att effektivisera lagerarbete och granska rutiner för att göra resursbesparingar. Att transportera sina varor i större lastbärare och utföra transporter mer sällan kan innebära stora besparingar för företaget och kan även bidra till en mindre belastning på miljön. Ruttplaneringssystem kan också bidra till minskade kostnader och mindre utsläpp då körsträckorna med ett sådant system kan minimeras.

- **Styrning av konkurrenter**

Miljömässiga och affärsmässiga fördelar kan härledas från att företaget ändrar marknadens spelregler så att de lutar till deras fördel. Ett företag kan behöva öka sina kostnader för att svara på trycket om miljöhänsyn från intressenter. Detta behöver inte innebära att de förlorar marknadsandelar, om de kan se till att deras konkurrenter tvingas öka dessa kostnader ännu mer. Tillvägagångssätt för detta är att genom att slå sig samman med företag inom branschen som positionerat sig på ungefär samma sätt som företaget själv och arbeta fram standarder för branschen och på så sätt tvinga övriga aktörer på marknaden att göra samma investeringar för att uppnå den satta standarden.

- **Hantering av miljörisiker**

För många företagare är miljöarbete synonymt med riskhantering. Deras huvudsyfte är att undvika de kostnader som är förknippade med arbetsolyckor, bojkotter från konsumenter eller en miljörättegång. Lyckligtvis kan en effektiv hantering av risker som följer av miljömässiga problem i

sig vara en källa till konkurrensfördelar, om företaget kan kommunicera ut till sina kunder att de tar itu med de miljöproblem som dyker upp. Det är viktigt att företaget utvärderar betydelsen av att investera i miljöarbete och förändrar de anställdas attityd mot miljömässiga och säkerhetsmässiga frågor för att minska risken för snedsteg och olyckor som kan leda till ökade kostnader och negativa effekter på miljön. Genom att aktivt arbeta med trafiksäkerhet och utbilda sin personal kan transportörer bidra till en tryggare arbetsmiljö för sina anställda. Det är inte lätt att bevisa att investeringar i miljöriskhantering är lönsamt och potentialen för överinvestering är ett bekymmer för företagarna. Men precis som för traditionell finansiell riskhantering, kan det vara värt att åtminstone delvis investera i miljöriskhantering för att gardera sig om något skulle inträffa (Reinhardt, 2007).

### **3.4 Motiv till att inte satsa på CSR-arbete**

Enligt Walley & Whitehead (1994) är det orealistiskt att ett ökat miljöarbete inom ett företag skulle vara lönsamt, de menar att investeringar i "grönt" arbete har en tendens att resultera i för höga kostnader för företagets bästa. Vidare menas det att investeringar inom området ger en mycket liten ekonomisk tillbakabetalning, även på lång sikt. Författarna är kritiska och menar att man måste ifrågasätta den positivism inom området som råder och ställa sig frågan om win-winlösningar, det vill säga lösningar som är bra för både företaget och omvärlden, verkligen bör vara grunden för ett företags miljöstrategi. De poängterar även att satsningar inom området kräver så oerhört mycket engagemang från företaget, samt långsiktiga förbindelser och samarbeten med transportörer, som blir svåra att ta sig ur den dagen det blir aktuellt. Författarna kritiserar Porter för att inte ge ordentliga riktlinjer till företagschefer och anser att Porter enbart beskriver hur ett land kan skaffa sig konkurrensfördelar genom att ställa stränga miljökrav och föra en hård politik och inte fokuserar på att berätta hur enskilda företag kan skaffa sig konkurrensfördelar genom att arbeta mer miljömässigt. Författarna anser att företag bör fokusera på att väga miljönyttan mot de kostnader som det innebär med miljöarbete och genom detta se att kostnaderna kommer att överväga nyttan i de allra flesta fall.

### **3.5 Begreppet hållbarhetsredovisning**

Begreppet hållbarhetsredovisning kan tolkas olika, men syftar i grund och botten till att rapportera om ekonomisk, miljömässig och social påverkan och handlar om att mäta och presentera vad företaget har uppnått i sitt arbete mot en hållbar utveckling. Hållbarhetsredovisningen skall ge läsaren en balanserad och rimlig bild av det redovisande företagets resultat inom hållbarhet och likväl positiva som negativa aspekter skall tas upp i redovisningen (GRI, 2009).<sup>4 5</sup>

#### **3.5.1 Vad mäts i en hållbarhetsredovisning?**

Eftersom företag endast kan styra över det de har mått på, behöver företag först och främst förstå ursprunget till sin miljöbelastning för att beräkna nivån på den belastningen. Genom att få en ökad förståelse för sin miljöpåverkan kan medvetenheten om klimatfrågan öka och grunden för en bredare syn på strategiska risker och möjligheter kan läggas. För att beräkna sin påverkan på miljön måste företagen göra en noggrann inventering av sina utsläpp av växthusgaser. De måste skilja mellan direkta och indirekta utsläpp, det vill säga mellan det som släpps ut från deras egna byggnader och fordon och det som resulteras från deras energikonsumtion, resor och andra aktiviteter. De bör också upprätta och justera basriktlinjer och utvärdera bästa praxis på rapportering av sådan information (Lash & Wellington, 2007). Hållbarhetsredovisningar enligt GRI kan och bör även innehålla information om social påverkan, mänskliga rättigheter samt ekonomiska värden (GRI, 2009).

#### **3.5.2 Varför publiceras hållbarhetsredovisningar?**

Företag i dagens samhälle blir allt mer pressade från omvärlden att lämna ut mer och mer av sina miljömål och prestationer. Enligt Elkington (1994) är det viktigt att rapportering av

<sup>4</sup> <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>

<sup>5</sup> Företag kan även kalla liknande rapporter för CSR-rapport, något vi anser berör samma områden och fyller samma syfte. I resultatdelen kommer vi därför att använda oss av båda begreppen.

miljöpåverkan sker hos företag, för att undvika risken att uppfattas som oansvariga, vilket skulle kunna leda till att slutkunden väljer bort företaget mot ett företag som anses arbeta mer aktivt med CSR-frågor. I takt med att fler företag ansluter sig till trenden att redovisa sina utsläpp, blir det allt mer oundvikligt att frångå för företagen. Detta gör även att det blir allt viktigare för företag att göra uppföljningar och förbättringar med sitt miljöarbete, för att visa att de engagerar sig i frågan och för att hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden. Det växande utbudet av både ofrivilliga, obligatoriska och frivilliga avslöjanden om företagens miljöbelastning leder till att allt högre krav ställs på företagen när kunderna har tillgång till data och kan göra jämförelser mellan företagens arbete (Elkington, 1994) Syftet bör vara att identifiera vilka utsläpp företaget har och prioritera en minskning av dessa genom att hitta möjligheter att strategiskt arbeta med miljöfrågor och hitta nya lösningar för sin produktion och sina transporter. Företag som redovisar sina miljöavtryck sänder en stark signal om att de känner till problemen och är väl medvetna om vikten av att arbeta med klimatfrågor (Lash & Wellington, 2007).

CSR Europe (2002) har gjort en undersökning bland företag i Europa för att se varför de gör hållbarhetsredovisningar och vad de anser vara viktigt att kommunicera ut till sina kunder och aktieägare. Det visade sig att för många företag har rapportering gått från att vara reflexmässiga svar på trycket från aktieägarna, till att vara en proaktiv och väldefinierad strategi för kommunikation med sina intressenter. De motiv som anses vanliga är följande;

- **Kommunicera företagets egna värderingar**

Företagens traditionella värderingar är en större drivkraft bakom hållbarhetsredovisning än trycket som kommer från intressenterna och företag anser att hållbarhetsrapportering är ett lämpligt verktyg för att kommunicera och dela bästa praxis till omvärlden. Företag rapporterar om den sociala och hållbarhetsmässiga påverkan både för att förändra externa uppfattningar och för att dra nytta av att hålla dialog med berörda parter, både inom och utanför företaget.

- **Locka fler kunder**

En viktig drivkraft för företag att göra hållbarhetsredovisningar är för att positionera sig som en konkurrenskraftig och miljödriven aktör, vilket de tror lockar till sig fler kunder. Det är svårt att fastställa hur tydligt orsakssambandet är mellan hållbarhetsredovisningar och förändringar i intressenters attityder, men vissa företag tror starkt på att deras rapporteringar om miljöpåverkan har haft en betydande inverkan på deras relationer med intressenter.

- **Skapa ett gott rykte**

Studien visar att den främsta orsaken bland företagens hållbarhetsredovisningar är för att framkalla ett gott rykte samt bemöta efterfrågan från investerare, staten, myndigheter och kunder. Att förknippas med ett aktivt miljöarbete är positivt för många företag och ger omvärlden en mer glorifierande bild av företaget. Dessutom upplever företagen att de uppfattas som mer seriösa om de redovisar för sina miljöbelastningar och hur de arbetar för att minska dessa (CSR Europe, 2002).

### **3.5.3 Vilka transportköpare publicerar hållbarhetsredovisning?**

I en analys som gjorts av Hallvarsson och Halvarsson (Larsson & Ljungdahl, 2008) framkommer att åtta av tio svenska företag har publicerat uppgifter avseende deras påverkan på miljön, medan sex av tio företag tillhandahåller CSR- eller hållbarhetsredovisningar. Innehållet i dessa varierar avsevärt, men ett flertal av dem utgår från GRI:s standard vilket ger en mer enhetlig bild av redovisningarna. Främst är det stora multinationella företag som visar sin påverkan på samhället, men sedan ett par år tillbaka har allt fler mindre företag börjat göra beräkningar.

### **3.6 Problem med måluppfyllelse inom CSR-arbete**

Trots många företags strävan att engagera sig i CSR-relaterade aktiviteter i sina försörjningskedjor visar flera studier att det ofta finns en klyfta mellan de etiska normer som är uttryckta och de faktiska villkoren som finns hos leverantörerna. Det är alltså i verkligheten relativt få multinationella företag som lyckas uppnå sina mål både på pappret och i verkligheten

(Andersen, 2009).

Även Porter & Kramer (2006) menar att ansträngningarna hittills från företag rörande CSR-frågor inte blivit så produktiva som de hade kunnat bli. Detta anser de kan bero på att företagen tenderar att använda CSR på ett generellt sätt snarare än att arbeta med området på ett vis som är lämpligast för det enskilda företagens grundläggande strategi.

### **3.7 Godstransporter idag och deras påverkan på miljön**

För att dagens samhälle ska fungera är transporter en förutsättning, men transporter påverkar miljö och klimat på ett flertal negativa sätt, inte minst genom att de släpper ut koldioxid och andra skadliga gaser (Granqvist, 2009). I dagsläget står transportsektorn för en fjärdedel av den totala slutliga energianvändningen i Sverige, där vägsektorn dominerar med 94 procent. Ännu är beroendet av fossila bränslen så gott som totalt och branschen möter ständigt utmaningar i sitt arbete för miljöeffektiva transporter. Nästan en tredjedel av de totala koldioxidutsläppen i Sverige orsakas av vägtrafiken (SIKA, 2009).

#### **3.7.1 Delat ansvar inom godstrafikområdet**

Ansvar ligger inte enbart på en aktör för att ha ett tillgängligt transportsystem, utan är en fråga för både transportörer, transportköpare och kommuner. Genom att effektivisera godstransporter kan utsläppen av både koldioxid och övriga utsläpp minskas, vilket i sin tur kan leda till skapandet av ett hållbart transportsystem i framtiden. Transportföretag kan ta ansvar genom att arbeta med åtgärder för att minska negativa effekter, bland annat genom att säkerställa hög fyllnadsgrad i sina fordon, anpassa hastigheter för fordonen, övergå till energieffektiva transportslag samt öka användningen av förnybara drivmedel. (Naturvårdsverket, 2005)

Ansvar ligger även hos transportköparen, denne bör se över om transporten verkligen är nödvändig och om den i så fall kan ske på ett miljöeffektivare vis genom exempelvis ett alternativt bränsle eller med ett annat transportslag. Finns möjligheten att transportera gods med tåg istället för med lastbil är detta naturligtvis bättre, i synnerhet om tågtransporten sker kollektivt, det vill säga att flera transportköpare kan lasta sitt gods på samma tåg (Granqvist 2009).

## 4. Resultat - kartläggning av utvalda aktörer

I den första delen av resultatavsnittet redogör vi för det material vi hämtat från hemsidor och via intervjuer från organisationer och olika projekt som företag kan ansluta sig till. De organisationer vi intervjuat är NTM och QIII, medan övriga organisationer och projekt har hämtats från hemsidor. Verktögen har vi tillhandahållit från Trafikverket i form av rapporter och dokument. Datan är alltså av både primär och sekundär art. Avslutningsvis i kapitlet gör vi en kartläggning över skobranschen i Sverige samt redovisar företagsbeskrivningar om skoföretagen NilsonGroup och Scorett. Informationen om skobranschen har samlats in av tidningsartiklar och en marknadsrapport från Svensk Handel, medan datan i avsnitten om Scorett och NilsonGroup är av primär karaktär då den införskaffats i form av intervjuer med de båda skoföretagen.

### 4.1 Organisationer, projekt och verktyg inom CSR och logistik

Det finns ett flertal plattformar som företag kan använda sig av och arbeta med för att etablera sitt CSR-arbete. Dessa är i vissa fall skapade av företag som slagit sig samman för att ställa krav och sätta standarder och i andra fall har organisationer bildats för att underlätta för företagen att göra beräkningar på sina utsläpp. I nedanstående tabell sammanställs resultatet från den kartläggning som genomfördes av de utvalda organisationer, projekt och verktyg som finns tillgängliga idag. Fokus har legat på att identifiera vad de erbjuder sina medlemmar, vad de vill uppnå och vilka metoder de använder sig av för att uppnå mål.

Organisation	Vem?	Erbjuder	Innefattar	Vill uppnå	Hur?	Övrigt
Samverkan Näringslivet	Trafikverkets samarbete med transportköpare och de som säljer transporter och resor, idag cirka 175 företag.	Stöd, erfarenhetsutbyte mellan företag, seminarier och workshops.	Miljö, trafiksäkerhet, upphandling samt logistik och val av transportslag.	Förbättrad säkerhet, miljö och tillgänglighet inom transportsystemet.	1. Beslut och förankring 2. Policy och mål 3. Handlingsplan och åtgärder 4. Uppföljning	
Clean Shipping	Initiativ av Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen i Västra Götaland, Göteborgsregionens kommunal-förbund och Business Region Göteborg. Idag även 23 av Sveriges största företag.	En metod i form av ett miljöbedömningsindex för miljöbedömning av sjöfrakt.	Miljö - Utsläpp av koldioxid, svaveldioxid, kväveoxider, kemikalier samt vatten- och avfallskontroll.	Konkurrensfördelar för kvalitetssjöfart som satsar på miljö, samt möjlighet att ta marknadsandelar från andra transportslag.	20 konkreta frågor inom områdena ställs där rederiernas svar poängsätts. Ger en bild av vad ett rederi presterar miljömässigt.	Projektet vill bidra till att rederier ska kunna förenkla upphandlingsproceduren, vilket anses leda till en snabbare positiv utveckling av branschen.
GRI	En nätverksbaserad organisation som används av mer än 1500 företag från 60 länder.	Standard för hållbarhetsredovisningar.	Kriterier för energi, biologisk mångfald och utsläpp, totalt 30 miljöindikatorer.	Syftar till att harmonisera standarder för hållbarhetsredovisningar för alla företag, oavsett storlek och geografiskt ursprung.	Tre riktlinjer för innehåll, indikatorer som ska rapporteras samt hur de ska redovisas för att säkerställa kvaliteten på informationen.	
NTM	Transportköpare, transportsäljare samt forskare, idag drygt 150 medlemmar.	Emissionsberäkningar.	Miljö - Emissioner till luft, för luft-, sjö-, väg- och persontransporter.	Skapa gemensamma metoder för att beräkna emissioner samt neutral data om emissioner.	Kalkyler och beräkningsmetoder finns att tillgå för att kunna räkna ut emissioner och miljöpåverkan.	
QIII	Ideell förening som ägs utav LO och av Nationalföreningen för Trafiksäkerhetens Främjande.	Bistånd och bedömning för köpare av tunga transporter utifrån deras krav på trafiksäkerhet, arbetsmiljö och miljö vid transporter.	Baskrav, miljö, arbetsmiljö och trafiksäkerhet. Kravområden - bedömningskrav - delkrav.	Öka kvaliteten vid tunga transportköp där transportörer ges möjlighet att konkurrera på andra villkor än pris, minska egna risker i trafiken, fordonslitage samt förbättra arbetsmiljön för de anställda.	Varje bedömningskrav betygssätts där leverantören måste nå upp till en totalpoäng med minimikrav på varje kravområde. Genomförs genom avtalsgranskning, intervjuer med ansvariga för upphandlingen, ibland även kontroller hos leverantören.	Tanken är att transportköparnas krav på sina transportörer ska öka värdet på deras varumärke, ge ökad kontroll över transporten samt minska kostnader i godsskador.

Figur 4 – Egen figur baserad på intervjuer med NTM och QIII samt studerande av hemsidor. Organisationer och projekt inom CSR och logistik

Verktyg	Vem?	Erbjuder	Innefattar	Hur?
Systole	QIII har resulterat i ett verktyg vid namn Systole.	Verktyg och mötesplats för mer hållbara transportupphandlingar.	Trafiksäkerhet och miljö.	Kraven som ställs är målstyrda med sju nivåer, med varje krav följer ett fakturaunderlag och den vägledning som krävs för att säkerställa kravefterlevnad.
Kravplattform för trafiksäkerhet och miljö	Ett flertal svenska företag i samverkan med Vägverket.	En kravplattform för att ställa krav på trafiksäkerhet och miljöarbete.	Trafiksäkerhet och miljö.	Krav på två nivåer; krav och spets. Krav innebär det transportören måste uppnå för att vara aktuell som leverantör. Spetsnivån avser inte ett formellt krav, utan tas i beaktande i utvärderingen av transportörsval och kommer att vägas till transportörens fördel om det uppnås.
Miljöstyrningsrådets Vägledning	Tagits fram av representanter från Ekonomistyrningsverket, Rikspolisstyrelsen, Riksbanken, Uppsala kommun, Region Skåne, Naturvårdsverket samt AffärsConcept AB.	Vägledning kring när det är relevant att ställa miljökrav, vad olika miljöbegrepp innebär samt presenterar frågeställningar som ger stöd att ställa miljökrav genom hela upphandlingsprocessen.	Miljö.	För att kunna ställa miljökrav måste först en bedömning göras om utförandet av tjänsten innebär miljöpåverkan, både av direkt slag och indirekt. När transporter ska köpas rör det sig om direkta utsläpp, då utförandet av tjänsten i sig bidrar till utsläpp.

Figur 5 – Egen figur baserad på information från hemsidor. Verktyg inom CSR och logistik

Miljöstyrningsrådet, (2009). (QIII, 2011) (Systole, 2011) (GRI, 2011) (Duus, 2010) (Yrkestrafiken, 2009)(Vägverket, 2011)(NTM, 2011).

#### 4.2 Skobranschen i Sverige

Det svenska klimatet med kalla, blöta vintrar och varmare somrar bidrar till stora variationer på skomarknaden varje år. Skohandeln har relativt höga prispålägg på skorna, mycket på grund av det oförutsägbara svenska vädret samt variationer inom modet som sker mellan säsongerna. År 2009 såldes skor i Sverige för 11283 miljoner SEK, (Market, 2010) vilket kan jämföras med 2004 års siffror som var 8784 miljoner SEK. Kvinnornas skoköp står för 55 procent av marknadsvärdet, männens för 35 procent, medan inköp av barnskor står för 10 procent av det totala marknadsvärdet (Svenska Handelskammaren, 2008).

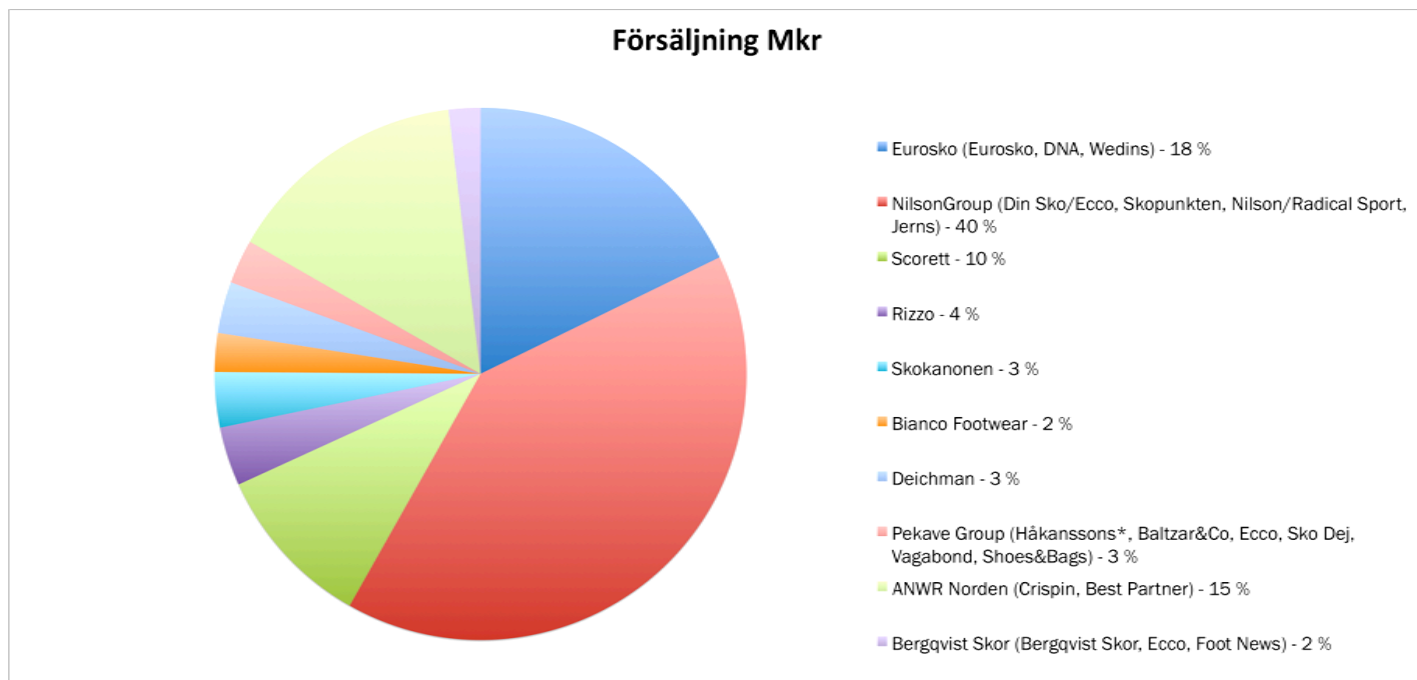
Den svenska skomarknaden kännetecknas av ett flertal stora skokedjor och några enstaka mindre oberoende aktörer. År 2007 var den största skokoncernen i Sverige NilsonGroup. Marknaden består i stort sett enbart av importerade skor och år 2007 importerades skor till ett värde av 4669 miljoner SEK. De största exportörerna av skor till Sverige är Kina, Vietnam och ett flertal länder i Europa, bland annat Italien och Portugal. Transporten från Asien till Sverige sker framförallt med containerfartyg (Svenska Handelskammaren, 2008).

Båt är det transportslag som släpper ut minst koldioxid och bidrar minst till avgasutsläpp. Däremot är båtalternativet relativt osmidigt när det kommer till skobranschen. Det krävs en viss planering för att få hem skor i tid, med tanke på att sjötransporten från Asien tar cirka fyra veckor. Det är mycket viktigt att ha skorna på plats när kunderna efterfrågar dem, i synnerhet i skobranschen, där kunderna ofta är illojala och köper sina skor hos konkurrenten, är det extra viktigt att få fram varorna i tid (NilsonGroup, 2011).

Skotrenden har den senaste tiden varit stadigt uppåtgående och under första kvartalet 2011 ökade skoförsäljningen i Sverige med 4,8 procent, vilket kan jämföras med klädförsäljningen, som under samma period sjunkit med 3,7 procent. Enligt Mikael Sandström, branschordförande på Svensk Handel Stil, har skor gått från att vara en behovsartikel till att bli en mycket viktig



modeaccessoar bland befolkningen (Metro, 2011). Jämfört med klädbranschen kännetecknas skobranschen av relativt illojala kunder, vilket ställer krav på aktörerna i skobranschen att vara konkurrenskraftiga och profilera sig väl för att locka kunder (Market, 2010).s



Figur 6 - Försäljning i skobranschen, Mkr. Egen figur baserad på siffror från Svenska Handelskammaren (2008).

### 4.3 Företagsbeskrivningar

Vi kommer under studien att jämföra Scorett och NilsonGroup, två företag inom skobranschen som har kommit olika långt med sitt CSR-arbete och sina logistiklösningar. Genom att jämföra dem med varandra hoppas vi kunna se tydliga val ett skoföretag kan göra för att bli mer CSR-inriktat i sin transportlösning. Genom att därefter jämföra dem med andra, mer framgångsrika företag inom CSR-området utanför skobranschen, hoppas vi kunna se fortsatta vägar att bli ännu bättre.

#### 4.3.1 Scorett

Scorett startades 1989 och har under 2000-talet varit Sveriges snabbast växande skokedja med en tillväxt på 2,960 procent. De har mellan år 2000 och år 2010 gått från 5 stycken butiker till 81 och räknar med att fortsätta växa under de kommande åren. Resultatet för bokslutsår 2010 var 22 865 TKR. De har butiker över hela Sverige men har sitt huvudkontor samt centrallager via Mantum i Varberg, vilka också sköter alla Scoretts transporter.

- **Marknad**

Scoretts huvudmålgrupp är en kvinna mellan 25-45 år som lägger relativt mycket pengar på skor (5 600 kr/år) och är relativt prisokänslig. Scorett har utöver sina Scorett butiker även Scorett Outlet, Håkansson, Ecco samt nya butikskonceptet Sho Sho som vänder sig till olika delar av marknaden. I sina butiker blandar de både interna och externa varumärken. Scorett räknar själva med att de vänder sig till cirka en tredjedel av Sveriges befolkningsunderlag. I Scorett-segmentet räknar de med att de har en marknadsandel på 18,5 procent vilken de under 2011 hoppas kunna höja till 20 procent.

- **Logistik**

Logistikavdelningen består idag av tre personer, det finns även planer på att utöka avdelningen samt att de även indirekt använder sig av personal genom sin transportör, Mantum. Via

logistikavdelningen har Scorett en god kontakt med sin transportör, för att se till att leveranser kommer in till centrallagret och distribueras vidare till butik. Deras flöde består av både interna och externa varumärken och i dagsläget går merparten av de externa varumärkena direkt ut till butik medan de interna går via Varbergs centrallager. Under våren 2011 har Scorett flyttat delar av flödet av de externa varumärkena via Varberg för att få ett bättre flöde på butikernas påfyllning av skor.

#### ○ Inleveranser till Varberg

Cirka 25 procent av Scoretts skor kommer ifrån Asien. Resterande tillverkningsländer är framförallt Italien men även Portugal och Rumänien. Godset från Asien kommer till Göteborgs hamn med containerfartyg varifrån de vidare distribueras till Varberg med lastbil. Det är Mantum som administrerar både land- och sjötransporten. Godset från Europa gick tidigare med tåg men går numera med lastbil då de fick problem med leveranssäkerheten. Det sker inleveranser till lagret i Varberg i stort sett varje dag och leveranserna från Europa har de relativt god kontroll över när de kommer.

#### ○ Utleveranser från Varberg

Gods distribueras i dagsläget ut från centrallagret i Varberg tre gånger per vecka, men Scorett planerar att göra det fler gånger per vecka, helst varje dag. De omsätter idag så pass så mycket skor att utleveranser tre gånger per vecka är något för lite. Mantum har gjort en utbyggnad av sitt lager och kommer i framtiden kunna köra tätare leveranser.

#### • Emballage

Scoretts olika skor har olika typer av emballage. De skor som är billigare och mindre ömtåliga levereras inte i skokartonger utan i äggkartongliknande lådor och plastpåsar. Detta emballage står dock inte för en så stor andel av kartonglösningarna. Scorett försöker hålla nere storleken på kartongerna så mycket de kan. Det är av stor vikt att skorna inte tar skada under transporten, varför de på Scorett anser att de måste behålla en stor del av skokartongerna. En annan anledning till att ha skokartonger är enligt Emma Tingstorp, logistikansvarig på Scorett, att de i vissa fall ger mervärde för kunden. Åsikterna är naturligtvis blandade hos kunderna och för Scoretts del har på senare tid mycket fokus legat just på hur de på bästa sätt ska hantera emballage, dels för att spara plats och pengar, men även för att skydda sina produkter och erbjuda kunden vad den vill ha.

#### • Socialt engagemang och miljö

Scoretts sociala engagemang innebär att de erbjuder sina kunder ett antal skor av vegetabiliskt garvat läder samt vad de kallar "ecofriendly" skor, som delvis är gjorda av ekologiskt material, under både interna och under externa varumärken. Försäljningen av dessa skor har varit blygsam men ökar stadigt trots ett högre pris. Arbetet med att marknadsföra dessa produkter är något de arbetar med på Scorett och de kommer kontinuerligt fortsätta sprida information om det arbete de gör för miljön och göra den mer synlig för kunder. Scorett är medlemmar i organisationen BSCI<sup>6</sup> för att kunna använda sig av deras codes of conducts samt av deras kontrollanter för att på sätt få bättre kontroll över sina leverantörer. Utöver det de gör med BSCI har Scorett även utvecklat kemikalierestriktioner i samarbete med sina leverantörer. De utbildar sin personal i Scoretts miljö- och etikarbete samt stödjer och engagerar sig i välgörenhetsorganisationer. De tar även ansvar för sitt returpapper, samt använder sig av påsar av återvunnen plast. Under våren 2011 kommer de även att anställa en heltidsarbetande CSR-ansvarig på huvudkontoret i Varberg. Dock har de till skillnad från flera av sina konkurrenter ingen hållbarhetsrapportering. De vill gärna arbeta mer aktivt med CSR-frågor i sin transportlösning men de vill inte att det ska kosta för mycket. De ser det däremot som en möjlighet att genomföra fler tågtransporter om de kan vara ute i bättre tid och med bättre planering. Många av Scoretts varor behöver förflyttas snabbt men de anser sig med bättre planering kunna ha möjlighet att sända vissa mer varor med tåg (Scorett, 2011).

---

<sup>6</sup> <http://www.bscl-intl.org/>

- **Relationen med Mantum**

Sedan flera år tillbaka använder sig Scorett av Mantum, tidigare LBC Varberg, som transportör. För nuvarande är Scorett Mantums största kund sett till lager och terminal och tar upp cirka 90 procent av lagerutrymmet. Mantums lager är lokaliserat i Varberg och har under våren 2011 byggts ut till närmare 10 000 kvadratmeter lagerutrymme, vilket motsvarar en dubbelt så stor yta som man tidigare haft. Mycket av lagerutbyggnaden har berott på de ökande volymerna av gods, mycket av det står Scorett för (Mantum, 2011).

- **Scoretts perspektiv**

Scorett är en av deras största kunder och Mantum är således i många avseenden beroende av Scorett. Scorett är dock även beroende av Mantum, då det är de som sätter gränserna med lager och leveranser. De har ett gott samarbete och kontakten dem emellan är mycket frekvent. Scorett är medvetna om att de ställer höga krav på Mantum och begär mycket tid och arbete. Både Scorett och Mantum lägger mycket tid för att få samarbetet att fungera och Emma Tingstorp och Peter Johansson, lagerchef på Mantum, träffas varannan vecka för att stämma av och följa upp varandras arbete.

- **Mantums perspektiv**

I dagsläget sker inga direkta samarbeten företagen emellan för att hitta nya lösningar för transporter. De krav som ställs från Scorett anser de på Mantum att de möter och kortsiktiga mål har diskuterats med Scoretts logistikansvarige under möten ett par gånger i månaden under våren 2011. Då denna tjänst hos Scorett kommer att försvinna, hoppas de på Mantum att samarbetet ändå kommer att fortsätta då det har underlättat i det dagliga arbetet, både för Scoretts och Mantums del. Vad som diskuterats på dessa möten är bland annat att det till hösten kommer krävas mer frekvent påfyllning till Scoretts butiker, vilket leder till fler transporter för Mantums del och säkerligen större lager av skor.

Fram till för en tid sedan skedde transporter från Italien med tåg, ett färdssätt som de på Scorett var mycket nöjda med då det ansågs vara ett initiativ till miljöeffektivare transporter. På Mantum ansåg de dock att denna lösning inte fungerade, då varorna sällan höll tidsfristerna varpå skorna ofta anlände sent till lagret och således även ut till butikerna. För att säkerställa leveranstider ersatte de därför tågtrafiken med lastbilar. I dagsläget har kontakt etablerats med tågtransportören och Mantum förväntar sig att de inom en relativt snar framtid kommer kunna återgå till tåg om detta fortfarande är något Scorett efterfrågar, då det har ställts högre krav på tågtransportören.

#### **4.3.2 NilsonGroup**

NilsonGroup grundades 1955 och består idag av sex affärsområden och är i ledande position inom skobranschen i Sverige med drygt 220 butiker och ytterligare 80 butiker i de övriga nordiska länderna. De sex affärsområdena är DinSko, Nilson Shoes, Skopunkten, Jerns, Ecco och Radical Sports och butikerna är lokaliserade framförallt i Sverige, men även i Norge, Danmark och Finland. Omsättningsutvecklingen för NilsonGroup har ständigt ökat sedan 2004 och år 2010 var omsättningen drygt 2,4 miljarder SEK och antalet sålda skor var samma år över nio miljoner par. Årets resultat för år 2010 var 129 484 TKR.

- **Marknad**

Gällande marknadsandelar besitter NilsonGroup drygt 25 procent av marknaden, med DinSko som största enhet. DinSko har riktat in sig på att sälja moderiktiga skor till ett lågt pris. Övriga filialer inom NilsonGroup har även de haft en god tillväxt de senaste åren, framförallt Skopunkten, som är inriktat på basprodukter till lägre priser, men även Nilson Shoes, som är den enhet där de italienska skorna härstammar från. Dyrast av enheterna är Jerns, där målgruppen är de lite äldre kunderna. Även Ecco vänder sig till den äldre befolkningen och har riktat in sig på basprodukter med hög kvalitet.

- **Logistik**

På NilsonGroup arbetar i dagsläget 32 personer på logistikavdelningen i Varberg. Arbetet ligger framförallt i att ansvara för allt från leveranserna från Fjärran Öster fram till att skorna hamnar i butikerna i Norden. Anläggningen där godset hamnar i Varberg är automatiserad och det används kranrobotar och andra automatiserade apparater för att få hanteringen så effektiv som möjligt i lagret. I princip alla skor kommer till lagret i Varberg och alla leveranser sker därifrån ut till samtliga butiker i Sverige, Norge och Finland.

- **Inleveranser**

Tillverkningen av skorna sker huvudsakligen i Kina, som har en andel på 81 procent av produktionen. Resterande tillverkning sker i Vietnam och Europa och då framförallt i Italien. Godset från Asien transporteras med båt. Från tillverkarna runt om i Europa fraktas skorna med lastbil och på NilsonGroup försöker man i högsta grad att undvika flygfrakt på sina varor. Det är endast i undantagsfall, om de står mellan alternativen att inte få in några varor eller att ta hem dem med flyg som detta alternativ väljs.

Containrarna med skor har tidigare kommit in med båt till Göteborgs hamn men går nu istället mestadels via Halmstad hamn, mycket på grund av miljöskäl och dessutom går det snabbare. De kan genom att ta in godset via Halmstad hämta tre containrar jämfört med två i Göteborg. Dessutom undviks de köer och avgasutsläpp som ofta uppstår i Göteborgs hamn med tanke på att området är hårt trafikerat. Ledtiderna är dock längre i Halmstad på grund av att båtarna endast ankommer en till två gånger i veckan till Halmstad, medan båtarna inkommer dagligen till Göteborgs hamn. För den sakens skull är också planering mycket viktigt för NilsonGroup, så att de hinner få ut sina varor i butikerna. Från Halmstad går godset med lastbil till centrallagret i Varberg, där det sorteras, paketeras och vidare distribueras till butikerna.

- **Utleveranser**

Leveranser ut till butikerna från lagret i Varberg sker dagligen. Att det sker så ofta är huvudsakligen för att de vill ha varorna kvar i Varberg så länge som möjligt, då det är bättre att varorna ligger i Varberg och skickas ut i mindre partier än att det ligger och tar upp butiksytta i exempelvis centrala Stockholm. Dessutom vill de få ut rätt påfyllningsstorlekar till respektive affär och undvika tvärtransporterna mellan butikerna, det vill säga att när en vara är slut i en butik, skickas enbart den varan med en lastbil från en annan butik. Detta är transporter de på NilsonGroup helst vill undvika.

- **Emballage**

Transporterna går allt mer mot att byta ut skokartongerna för NilsonGroups del. Mycket av godset paketeras i äggkartongliknande lådor och onödigt papper tas bort. På senare tid har fokus även legat på att frakta skorna i mindre skopåsar för att undvika att ha för mycket emballage. Det har visat sig att skorna har klarat sig utan skador och större fadäser genom den typen av fraktning. Vad som talar emot en helt skokartongfri transport är att vissa kunder ser ett mervärde i att få med en skokartong till sitt köp. Givetvis kan de transportera fler skor per försändelse om de tar bort kartongerna, vilket leder till en bättre resursanvändning. Med skokartongsfria försändelser ställs all högre krav på ytteremballaget, vilket i framtiden kommer att bli en utmaning.

- **Socialt engagemang och miljö**

Att proaktivt arbeta med sociala frågor och miljöfrågor är viktigt för NilsonGroup. Ett steg i rätt riktning är Slow Steaming<sup>7</sup>, ett initiativ för att minska utsläppen från de fordon som går från Fjärran Östern. Det innebär att fartygen sänker sin hastighet i syfte att minska koldioxidutsläppen. Miljöfrågor ligger hela tiden i fokus när det handlar om logistikarbete och på NilsonGroup arbetar de mycket aktivt med att förbättra miljöarbetet. NilsonGroup har inköpskontor i både Kina och Vietnam, vilket innebär att de även har en nära direkt kontakt med leverantörerna och har möjlighet att granska CSR-arbetet på plats. NilsonGroup anser själva att de har kommit relativt långt i sitt CSR-arbete, framförallt i hur de tänker kring frågan. De har

---

<sup>7</sup> <http://www.energyboom.com/transportation/slow-steaming-transport-ships-better-environment-and-better-business>

arbetat med frågorna under ett antal år och avställt anställda att syssla med frågan på heltid. De redovisar sina utsläpp i sin årsredovisning och därigenom anser de sig visa att framförallt miljöfrågor är viktiga för företaget. Tidigare har de även tagit hjälp ifrån organisationer så som BSCI, vilka de anlidade för att uppföra och följa upp code of conducts hos sina tillverkare. Dem har de idag övergett för att själva kunna arbeta mer aktivt med revisioner och kontroll, något som anses ha gett ett bättre resultat än det tidigare arbetssättet.

NilsonGroup har försökt hitta miljömässigt bättre alternativ än lastbil, exempelvis genom att titta på möjlighet till järnvägsanvändning från Halmstad. Här har de stött på hinder på grund av att kommunen äger Varbergs hamn och de får inte konkurrera med det lokala näringslivet. Dessutom har NilsonGroup haft svårt att hitta underlag för att få en lönsam järnvägslinje. På sikt skulle det för NilsonGroup vara en möjlighet att sätta godset på tåg från Göteborg, men det ligger längre fram i tiden, just nu verkar de inte komma vidare med järnvägsfrågan när godset ska in till centrallagret. Däremot har de tittat på järnvägsalternativen från lagret ut till butikerna och i dagsläget transporteras skorna med tåg till de nordligaste butikerna i Sverige med omlastning i Göteborg. Dock har de inte kommunicerat ut sina mer miljöeffektiva lösningar till sina kunder, men de tror att kunder kommer bli mer observanta. I dagsläget ser det även ut som om frågorna kommer att bli allt viktigare för företaget då de anser att aldrig har varit så strategiskt viktigt som nu med CSR-frågor. De kommer att satsa mer på detta, framförallt med sina ekologiska skokollektioner något de tror kommer ge konkurrensfördelar. Något som då är viktigt menar är att CSR-frågan genomsyrar hela företaget och att den anses vara strategiskt viktigt.

- **Relationen med DB Schenker**

Samarbetet med sin transportör anser de på NilsonGroup vara gott. NilsonGroup har genom påtryckningar och krav lyckats få sin transportör DB Schenker att investera i RME-trafik, vilket innebär att lastbilarna som kör godset är rapsoljedrivna. Detta initiativ iscensattes sommaren 2010 och i princip all transport från Varberg till Stockholm sker med RME-trafik, så även för de flesta transporter till Malmö från Varberg. Det har inte inneburit en ökad kostnad investeringsmässigt. Kostnaden har initialt hamnat på DB Schenker i form av fler serviceintervaller på lastbilarna, då de har varit tvungen att placera ut flera särskilda tankstationer längs vägarna. I dagsläget går cirka 50 procent av NilsonGroups lastbilstransporter med RME-trafik. Regelbundna möten med uppföljningar görs med DB Schenker, för att granska och utvärdera deras miljöarbete. DB Schenker lämnar även miljöberäkningar varje år med sina totala utsläpp.

Höga krav ställs på DB Schenker, dels på att de måste ändra sin dieselförbrukning och dels på att de bör skaffa fordon som går på renare bränslen. Anledningen att de har lyckats sätta en sådan press på DB Schenker är att de ser NilsonGroup som en viktig kund, samt att allt fler av DB Schenkers kunder ställer mer och mer krav. NilsonGroups ambition är alltid att bli bättre på det de gör och därför samarbetar de mycket med DB Schenker, vilka de upplever vara väldigt duktiga på miljöarbete.

Krav på rederier är också ett aktuellt ämne för NilsonGroup. Det gäller att ställa tuffare krav och att hänga ut och bojkotta de rederier som inte sköter sig. Man bör som kund ställa krav på att få se utsläppsberäkningar och bränsleförbrukning på varje enskild båt för att se över sina alternativ. Detta hade ställt rederierna mot väggen, menar de på NilsonGroup (NilsonGroup, 2011).

## 5. Resultat - genomförda intervjuer

*I den andra delen av resultatavsnittet redovisar vi de intervjuer vi genomfört med olika företag och organisationer. Kapitlet består av primärdata som samlats in, gallrats, sorterats och sammanställts.*

Resultatet bygger på genomförda intervjuer med logistikansvariga från NilsonGroup och Scorett, en lagerchef från Mantum, en miljöansvarig från Green Cargo samt fyra respondenter som arbetar med kvalitets- och miljöfrågor kopplat till transporter på NTM, QIII, Trafikverket och Schenker Consulting.

### 5.1 Vilka strategiska skäl finns för skoföretag att satsa mer på CSR-frågor?

Vi har under våra intervjuer diskuterat två större skäl till varför transportköpare och skoföretag bör satsa mer på CSR-frågor. Det har även förts en diskussion kring motiv till att inte satsa på CSR-frågor vilka redovisas i detta avsnitt. De strategiska skälen har vi delat in i två bredare perspektiv, locka kunder och minska kostnader.

#### 5.1.1 CSR-arbete lockar kunder och stärker varumärket

Enligt lagerchefen på Mantum (2011) anses ett arbete med CSR-frågor kunna leda till en positiv uppfattning av företag hos deras kunder. Konsulten på Schenker Consulting (2011) menar att den primära anledningen för företag att syssla med CSR-frågor är att det krävs att företag engagerar sig i dessa frågor för att behålla sina konsumenter. Genom att arbeta proaktivt med CSR-frågor kan företag skapa en god image som kan bidra till en högre lojalitet hos sina konsumenter. Bland DB Schenkers kunder inom detaljhandeln läggs det generellt mycket pengar på CSR-frågor, detta för att undvika negativ publicitet vid offentliga granskningar. Själva kostnaden för att satsa pengar på CSR är i de flesta fall mindre än vad det kostar att förlora kunder och kostnaden för CSR drabbar oftast bara företaget på kort sikt. Green Cargos miljöansvarige (2011) stämmer in och menar att företag kan positionera sig som miljövänligt för att behålla sina kunder och för att undvika förlorade intäkter i form av att kunder istället vänder sig till konkurrenter som aktivt arbetar med miljöfrågor.

Trafikverkets representant (2011) menar att en viktig strategisk aspekt i CSR-frågor är att vara rädd om sitt företags varumärke. Genom att som transportköpare ställa krav på sin transportör kan de undvika att deras varumärke får negativa associationer. Det kan bland annat minska risken för att transportören och då även transportköparens varumärke blir inblandade i olyckor, fortkörning eller liknande. Genom att ställa krav och göra uppföljningar får transportköpare även bättre kontroll över hur varorna transporteras, hur det egna varumärket hanteras och samtidigt en bättre överblick över vad de betalar för. Respondenten fortsätter och säger att ett CSR-arbete överlag ofta är kopplat till varumärkesbyggande, att företag vill profilera sig som ett hållbart företag. Det kan även vara så att det är deras kunder som direkt kräver att de ska arbeta på ett mer hållbart sätt. Green Cargos miljöansvarige (2011) menar att Green Cargo är ett exempel på ett företag som har profilerat sig så. De har fått mycket positiv uppmärksamhet kring hur de exempelvis sysslar med utsläppsredovisning, något de ser som en stor fördel i sitt varumärkesbyggande. Enligt NilsonGroups logistikansvarige (2011) har även NilsonGroup sett CSR som en möjlighet att skapa konkurrensfördelar rent imagemässigt. Vidare anser han att i framtiden kommer miljöfrågor vara ännu viktigare än idag och höra till företags grundläggande principer. QIII:s verksamhetschef (2011) menar att ett aktivt CSR-arbete även är viktigt för företag för att i framtiden kunna locka kompetent personal.

Konsulten från Schenker Consulting (2011) menar att statusen inom CSR har höjts avsevärt de senaste åren. Det är något som uppmärksammas och har inneburit att DB Schenker har utvecklat sitt miljöarbete genom att bland annat använda sig av alternativa bränslen. Han menar att konsumenter idag har en större medvetenhet kring dessa frågor än vad de har haft tidigare vilket sätter press på företagen och höjer efterfrågan på klimat- och miljöanpassade varor. Detta

tror konsulten kommer att bli ännu tydligare i framtiden. Om kunden får välja mellan två alternativ där det ena är miljöanpassat kommer denne att välja det miljöanpassade alternativet. NTMs ordförande (2011) och Qlls verksamhetschef (2011) håller med om detta och säger att det de senaste fyra åren har hänt mycket hos de svenska transportföretagen och de erbjuder allt fler miljömässigt bättre alternativ till sina kunder. Samtidigt arbetar allt fler företag proaktivt med att minska sin miljöpåverkan. Qlls verksamhetschef (2011) menar att det idag även är ett större fokus på arbetsförhållanden för chaufförer. Fler och fler företag inser att de är en del av en transportkedja samt att deras slutkunder bryr sig allt mer om att det går till på rätt sätt i hela försörjningskedjan. Green Cargos miljöansvarige (2011) berättar att i stort sett alla av Green Cargos köpare av tyngre transporter engagerar sig i miljöfrågan, de är medvetna om sina problem och framförallt om oljeprisets framtida utveckling. Kraven från kunder och andra intressenter ökar generellt från år till år inom området och det finns en uppenbar risk att kunder kan börja välja bort de företag som inte gör tillräckligt inom CSR-frågan. Respondenten menar att idag är ett miljöengagemang snarare en hygienfaktor än något annat. Enligt NilsonGroups logistikchef (2011) har de även på NilsonGroup märkt att kunder ställer allt större krav vad gäller bland annat miljöarbete. Även respondenten på Trafikverket (2011) upplever ett ökat intresse för CSR-frågor både bland transportörer och bland transportköpare.

### **5.1.2 CSR-arbete kan leda till minskade kostnader**

Ordförande i NTM (2011) menar att arbetet med CSR-frågor och framförallt miljöfrågor ligger väldigt nära ett "leanarbete", det vill säga att miljöarbetet bidrar till minskad resursanvändning och ökad effektivisering av processer. Miljömedvetenhet kan alltså leda till besparingar. Mantums lagerchef (2011) menar att så länge CSR-investeringar går att räkna hem inom rimlig tid så kan de i många fall leda till ekonomiska besparingar. Förändringar som företag gör för att förbättra det ekonomiska läget i företaget ger ofta CSR-fördelar "på köpet" menar konsulten på Schenker Consulting (2011). Det kan till exempel handla om att företag höjer fyllnadsgraden i sina fordon för att få bättre lönsamhet på sina transporter och då minskar sin miljöpåverkan på samma gång. Green Cargos miljöansvarige (2011) menar att många företag tänker på oljeprisets framtid och det ger incitament till att lämna vägtransporter och hitta alternativa transportmedel. Att flytta över gods från lastbil till tåg kan exempelvis minska energiförbrukningen betydligt, vilket alltså kan ge mindre känslighet för kommande ökningarna på energipriser. Sammanfattningsvis anser han att ett aktivt sökande efter en lägre energiförbrukning sammanfaller med miljöeffektivitet. Respondenten på Trafikverket (2011) instämmer i att en jakt efter bättre logistiklösningar ofta kan leda till kostnadsbesparingar. Detta anses också av Qlls verksamhetschef (2011) vara en av anledningarna till att företag ansluter sig till dem. Företagen kan då genom att ställa krav på sin transportör effektiviseras sina transporter och spara både tid och pengar.

Trafikverkets respondent (2011) menar att det idag ofta transportörerna som får bära kostnaderna för CSR-frågor. När transportköpare ställer krav är det vanligt att transportören måste uppfylla en viss basnivå för att få lämna anbud på transporterna vilket innebär att CSR inte behöver leda till högre kostnader för transportköparen. Hon menar dock att transportköparen bör kunna tänka sig att betala något mer för transporten och vid upphandling göra en rättvis jämförelse av kvalitet kopplat till pris för att driva utvecklingen framåt och nå längre än baskrav. Green Cargos miljöansvarige (2011) ger ett exempel på detta, Green Cargo lägger inte kostnaden för sitt miljöarbete på kunden utan de försöker hålla samma priser som övriga konkurrenter. Han menar även att ytterligare satsningar på miljö oftast inte innebär stora investeringar för företaget. Det handlar istället om hur ledningen styr sitt företag och vilken inställning företaget har.

NTMs ordförande (2011) anger lagstiftningen som ett sista uppenbart skäl för att arbeta med CSR-frågor, lagen tvingar helt enkelt företag att agera annorlunda idag.

### **5.1.3 Motiv till att inte satsa på CSR-frågor**

Samtliga av de vi har intervjuat menar att fördelarna med att satsa på CSR och logistik är betydligt större än argumenten emot. Vissa aspekter kan dock leda till att företag väljer att inte

arbeta med dessa frågor. Konsulten på Schenker Consulting (2011) anser att en anledning till detta kan vara om ett företag har som strategi att inte vara marknadsledare, då kan det vara lönt att inte investera i vissa frågor så som CSR. Istället för att investera direkt kan företaget istället avvakta då det kostar att vara marknadsledande. NTMs ordförande (2011) tror att företag låter bli att syssla med CSR-frågor då den typen av investeringar som krävs för det kan vara svåra att räkna hem. Eventuella besparingarna kan även vara svåra att se i ett tidigt skede. Många investeringar kan ha en relativt lång hemräkningsperiod och då väljer företag att inte genomföra investeringen idag utan väntar på att priserna ska gå nedåt. Han anger även att ett annat skäl för företag att inte arbeta med CSR-frågor kan vara att deras kunder idag inte efterfrågar miljöeffektivare alternativ. NilsonGroups lagerchef (2011) anser att det ofta är kostsamt att ta miljöfrågor på allvar som transportköpare men att det är något som måste göras och ju fler företag som gör det desto billigare blir det. Green Cargos miljöansvarige (2011) upplever att transportörer i många fall saknar incitament till att förändra sitt transportarbete då transportkostnader är en relativt liten kostnad för dem i förhållande till deras totala kostnader.

## **5.2 Vilka variabler och aspekter kan transportföretag arbeta med inom CSR kopplat till val av transportlösning?**

Under våra intervjuer har ett flertal aspekter transportköpare kan arbeta med inom CSR i sin transportlösning diskuterats. Dessa aspekter berör både vad transportköparen kan efterfråga av sin transportör och vad transportköparen själv kan göra.

### **5.2.1 Vad kan transportköpare efterfråga av sin transportör?**

- **Miljö**

Mantums lagerchef (2011) anser att det transportköpare bör göra idag är att främst titta på vilka bränslen transportör använder och hur de hanterar samt redovisar utsläppsmätningar. Mantums kunder frågar idag enbart om miljöfrågor, arbetsmiljö och trafiksäkerhet är inget som efterfrågas än. Han nämner dock att alla Mantums chaufförer utbildas för att lära sig köra säkrare. Utsläppsfrågan och även frågor kring fyllnadsgrader är de frågor som anses vara viktiga för kunderna. Green Cargos miljöansvarige (2011) menar att det även för deras kunder ofta är miljön som är den viktigaste aspekten. Då transportsektorn har en så stor och fortfarande ökande miljöpåverkan är det den aspekten som ligger transportköpare närmast till hands. Den miljöansvarige menar att det mest uppenbara valet en transportköpare kan göra på kort sikt för att förbättra sitt CSR-arbete kopplat till logistik är att aktivt välja mellan olika transportslag då det är där effekterna är stora och synliga. Något som NTMs ordförande (2011) anser vara väldigt viktigt är att transportköpare undviker nödlösningar där godset får byta transportslag och i synnerhet när de får byta till flyg. Han menar att det finns en tendens att företag överdriver sin fruktan för att kunden ska överge dem om varan inte finns på plats precis när företaget hade planerat det. För att undvika detta är det viktigt att företag arbetar mycket med planering, exempelvis kan större lager skapa säkerhet. Qlls ordförande (2011) fortsätter diskussionen och säger att de transportköpare som idag tar hem sina varor med flyg måste överväga att frakta vissa varor med exempelvis båt istället. Han menar dock att det kanske inte är rimligt att direkt gå från flyg till exempelvis tåg utan det viktiga är att transportköpare gör ett stegvis utvecklande. Det är dessutom mycket planering som gäller och både transportköpare och transportörer bör ställa sig frågan om det exempelvis går att köra varor mer sällan än i dagsläget så att lastbärarna kan fyllas bättre.

I framtiden tror konsulten på Schenker Consulting att miljö- och emissionsberäkningar kommer att bli allt vanligare även om de är relativt vanliga redan idag. I takt med att slutkunden blir allt mer medveten om CSR-frågor och framförallt företags miljöpåverkan kan det komma att bli aktuellt med miljömärkningar på produkter för att locka till sig eller behålla kunder. Han anser även att miljöfrågor längre fram i tiden inte längre kommer vara en extratjänst från företagets sida utan det blir mer av en hygienfaktor. Även Green Cargos miljöansvarige tror att koldioxidutsläppen kommer fortsätta att ses som den viktigaste frågan, detta speglas främst i dieselförbrukning vilket är ett område där det finns mycket kvar att göra. NTMs ordförande (2011) instämmer i att den viktigaste frågan kopplat till CSR och transporter rör just



koldioxidutsläppen då alla andra utsläpp är reglerade. Dock räknar han med att det kommer dröja innan koldioxidredovisningar kan följas upp och att de går att arbeta mer aktivt med förbättringar. Respondenten från Trafikverket (2011) menar att fyllnadsgrader är en fråga som det kommer bli ett ökat intresse för, det finns även ett ökande intresse för kombitrafik och alternativa transportslag.

Verksamhetschefen på QIII anser att "hållbart företagande" generellt kommer att ha en allt mer central roll i framtiden. Att styra sitt företag på bästa möjliga sätt utifrån ett ekonomiskt och miljömässigt perspektiv och tjäna pengar genom hållbara metoder anser han vara en av framtidens stora utmaningar.

- **Trafiksäkerhet och arbetsmiljö**

Enligt Green Cargos miljöansvarige (2011) är även trafiksäkerhet något som värderas av deras kunder, det är inget kunderna uttalar men då järnvägen är det trafikslag som ska vara säkrast antar han att de kunder som väljer Green Cargo värdesätter trafiksäkerhet högt. QIIIs verksamhetschef (2011) anser att deras medlemmars huvudfokus ligger på miljöfrågor och därefter kommer trafiksäkerhet kopplat till miljö i form av hastighetsbegränsningar. Det vill säga att fordonen framförs med lägre hastighet vilket innebär både minskade utsläpp och en större säkerhet för föraren. Han anser även att det mest uppenbara valet en transportköpare kan göra för att reglera sin transport är att inte betala för olagligheter så som hastighetsöverträdelser och liknande. Trafikverkets respondent (2011) anser att hastighetsbestämmelser är just en aspekt av god arbetsmiljö för chaufförerna.

Trafiksäkerhet men även arbetsmiljö är något Green Cargos miljöansvarige (2011) tror är något transportköpare i Sverige utgår från är en variabel som har hög standard. Även hos DB Schenker ligger det enligt Schenker Consultings respondent (2011) ett stort fokus på trafiksäkerhet, en fråga som anses extra viktig då transportbranschen är olycksdrabbad. Att arbetsmiljö är en fråga som inte får särskilt mycket uppmärksamhet då de regler och standarder som finns generellt följs väldigt noga är en åsikt som respondenten delar. Generellt sett kan det sägas att det för DB Schenkers kunder är vanligt att begreppet miljö är separerat från begreppet CSR medan CSR för slutkunden oftast ses som ett begrepp som inkluderar både miljö och sociala frågor.

Åsikten att Sveriges lagar och regler gällande arbetsmiljö följs, delas av flera våra respondenter. De anser att frågor kring arbetsmiljö är viktigt men inte något det läggs fokus på ur ett transportperspektiv (NilsonGroup, 2011, NTM, 2011, Trafikverket, 2011). QIIIs ordförande (2011) tror även att många transportköpare uppfattar arbetsmiljö mer som en fråga mellan löntagare och arbetsgivare och tolkas därför många gånger inte som transportköparens ansvar. Trafikverkets respondent menar att arbetsmiljö oftast är svårare för transportköpare att ta sig an än till exempel miljöfrågan. Transportköpare vet inte vilka krav de bör ställa gällande arbetsmiljö eller hur de sedan ska följa upp de ställda kraven. I Samverkan Näringslivet blir det idag allt mer aktuellt att väva in arbetsmiljö i diskussionen, bland annat med hjälp av QIII. Hon menar dock att transportköparna oftast börjar med att ställa krav inom miljö och trafiksäkerhetsområdet.

Även om det idag inte efterfrågas av transportköpare är arbetsmiljöfrågor något som det arbetas med hos transportörer. Arbetet sker bland annat i form av utbildningar av chaufförer, olycksuppföljning och hjälpmedel så som alkohol och liknande (Schenker Consulting, 2011, Mantum, 2011).

### 5.2.2 Vad kan transportköparen göra?

- **Samarbeta med transportör och konkurrenter**

För att lyckas optimera transportarbetet anser NTMs ordförande (2011) att transportköpare måste föra en ständig dialog med sin transportör. Transportören måste oftast anpassa sig efter transportköparens logistikansvarige. Ofta vill transportköparen ha små och täta leveranser medan det miljömässigt bästa är långsamma, konsoliderade flöden. Därför anser respondenten att det kan bli en svår ekvation för transportören att både göra kunden nöjd och samtidigt

vara bra på CSR-frågor. Därför blir en god dialog och relation mellan transportköpare och transportör viktigt. Om transportköparen kan vara mer flexibel till exempel genom att förlänga tidsfönstret för sina leveranser så att transportören kan förbättra lastbärarens fyllnadsgrad kan de tillsammans skapa både ekonomiska och miljömässiga vinster. Vidare anser han att transportköpare bör försöka arbeta med transportörer som aktivt söker nya lösningar, bättre bränslen och på lång sikt försöker hitta nya idéer inom fordonsstruktur. Det ger stora möjligheter för transportköparen till att drastiskt minska sin miljöpåverkan. Fler respondenter påpekar att transportköpare alltid kan samarbeta med sin transportör för att hitta nya lösningar och driva utvecklingen framåt (Trafikverket, 2011, Green Cargo, 2011, Mantum, 2011). Green Cargos miljöansvarige (2011) säger att pilottest oftast går att genomföra i mindre skala för att testa nya idéer, svårigheten ligger i att försöka förändra stora flöden. Att samarbeta och föra en dialog med sin transportör anser han vara viktigt för att bli framgångsrik och det gäller att både transportören och transportköparen är villig att anpassa sina egna rutiner och mötas halvvägs. Mantums lagerchef (2011) håller med om att pilotomgångar oftast går att genomföra och om större krav börjar ställas av transportköparna vill de som transportör självklart försöka möta dem. Qlls verksamhetschef (2011) anser att dialogen mellan aktörerna bör utgå från att transportköparen och transportören tillsammans försöker hitta bästa sättet för att göra slutkunden så nöjd som möjligt och utöver detta bör transportköparen ställa andra krav.

Ett annat val diskuteras av Greens Cargos miljöansvarige (2011) som anser att transportköpare med fördel kan välja att samarbeta med sina konkurrenter. Genom att samarbeta med dem och synkronisera sina rutiner vid transport kan företag både sänka sina kostnader och sin miljöpåverkan. Detta är något Green Cargos kunder blir allt mer positiva till då de mer och mer inser att de inte konkurrerar i transportbäraren utan i butik. Det är även ett område där det finns stora utvecklings- och förbättringsmöjligheter och det är något som tros bli vanligare då det blir allt dyrare att transportera. Framförallt anses det av NilsonGroups logistikchef (2011) att det kommer bli allt mer ohållbart med lastbilar som obegränsat levererar till varje citybutik och det förväntas bli allt vanligare med samlastning på slutsträckan till butik. Han menar att det gäller att hitta ett system som undviker att snedvriden konkurrens skapas för att denna lösning ska vara möjlig. På NilsonGroup ser de inga problem med att transportören fyller sina bilar med konkurrenters varor tillsammans med NilsonGroups varor, dock så ses ett problem i att skobranschen har en så varierande efterfrågan, transportören måste klara av att hantera mycket gods den ena veckan och lite gods en annan. Även på Scorett är de positivt inställda till eventuella samarbeten enligt deras logistikansvarige (2011). Hon menar att det dock anser sig ha ett stort behov av att kunna vara flexibla i sin logistik och kan då se det som svårt att samarbeta med andra. På Scorett anser de sig ha en god relation till sina konkurrenter och ser samlastning eller liknande samarbeten som något positivt.

- **Krav och uppföljning**

Enligt NTMs ordförande (2011) så bör transportköpare börja med att ställa frågor kring hur sin transportör arbetar och därefter följa upp hur denne arbetar med förbättringar. Han anser att transportköpare kan ställa stora krav på sin transportör särskilt gällande krav på rättvisa arbetsförhållanden. Det är en återkommande åsikt, konsulten från Schenker Consulting (2011) anser att det första en transportköpare som vill bli mer CSR-inriktad bör göra är just att ställa krav på sin transportör. Sedermera kan transportköparen diskutera kraven med sin transportör för att se över vilka möjligheter som finns att möta dem. Utifrån detta anser han att kraven bör regleras så att de tillfredsställer både köpare och transportör, samtidigt som de olika parterna för en ständig dialog. Det är dock viktigt att företagen ser kraven i termer av utveckling snarare än som rena krav, detta för att samarbetet med transportören ska fungera smidigt. Fortsättningsvis anser han att de ställda kraven även bör följas upp noga och utvärderingar bör genomföras för att se hur arbetet fortskrider. Ofta upplever han att ställda krav följs upp på ett ganska menlöst sätt, siffror tas fram och noteras men ofta saknas det ett system för att mäta dem. Det är viktigt att framtagna siffror analyseras och jämförs så att arbetet kan följas upp på ett betydelsefullt sätt

Respondenten från Trafikverket anser att om transportköpare vill ställa mer krav på sina transporter så bör de börja med att skapa en kravplattform för företagets transporter. Det

behöver inte vara QIII som av respondenten anses vara relativt avancerad och omfattande, utan de kan istället utgå från till exempel Trafikverkets Kravplattform för miljö och trafiksäkerhet. Kraven bör vara anpassade till den egna verksamheten och företaget bör arbeta fram en systematik, både för hur de ställer krav och hur de ska följa upp dem. Hon anser det vara en fördel om transportköparen tittar på hur andra transportköpare ställer krav och inte hittar på allt för många egna krav. Det blir då lättare både för transportör att följa kraven och för uppföljningen, om det är många transportköpare som ställer likartade krav. Hon nämner även att den interna förankringen är också viktigt så att de krav företaget ställer blir prioriterade och inte enbart priset blir styrande i transportupphandlingen.

Respondenten från Trafikverket (2011) fortsätter att säga att transportköpare kan ställa relativt tuffa krav så länge de har en plan för uppföljning av dem. Uppföljningen bör ske blandat med både enkäter till sin transportör samt genom stickprov och revisioner på plats. Hon anser det viktigt att det transportköpande företaget skaffar sig kunskap om CSR så att de kan analysera resultatet de får från sina uppföljningar, till exempel är det viktigt att ha tillräckligt med kunskap för att kunna analysera svaren från eventuella enkäter. Det är även viktigt att ha kunskap nog för att kunna ställa frågor till sin transportör, vissa saker så som utsläppssiffror är svåra att få fram och kan variera mycket mellan transportörer och då är det viktigt att ha kunskap om varför det varierar. Hon poängterar att transportköpare måste veta att siffror inte alltid är jämförbara och till en början går det att ta hjälp av en konsult inom området om behov. Green Cargos miljöansvarige (2011) påpekar dock att transportbranschen är relativt odynamisk så det kan på längre sikt vara svårare att ställa stora krav.

QIIIs verksamhetschef säger att det dör de flesta transportköpare tar upp till tre år innan de har arbetat fram en struktur för att kunna använda sig av och genomföra uppföljningar av QIII:s krav. Han anser det även viktigt att transportköparen tar större ansvar för avtalet mellan denne och transportören. Idag är det oftast transportören som ställer upp avtalet och transportköparen har liten inverkan på de villkor som ställs. Det är också viktigt att transportören tar ansvar för uppföljning och att större ansvar måste ligga på dem för att transporter sker på ett hållbart sätt. Han tror även att lagstiftningar kommer att ändras för transportköparens ansvar i framtiden. Idag ställs det bara ett krav på transportköparen och det är att de i sin tur ska ställa krav på att transportören har trafikillstånd. Nästa steg tror respondenten kan komma att bli EU-krav på transportköparens ansvar och att uppföljning kommer att ligga ännu mer på transportören.

På Scorett ställer de enligt deras logistikansvarige (2011) idag inga direkta krav på sin transportör kopplat till CSR. NilsonGroups logistikchef (2011) menar att förmågan att ställa krav på de långa sjötransporterna i många fall är liten då det mycket beror på vilka förutsättningar rederierna har, vilka hamnar som är aktuella och den aktuella prisnivån. Han menar att när ett företag är en stor kund har de mycket bättre möjligheter för att ställa krav på sin transportör, något de länge försökt göra hos NilsonGroup. Genom att vara med i Clean Shipping kan de dock sätta tryck på redare att använda sig av mer exakta miljöredovisningar och att försöka förbättra sin flotta. Clean Shipping anses även av Trafikverkets respondent (2011) vara en bra möjlighet för transportköpare att gå samman och ställa större krav på sina sjötransportörer.

- **Kostnadstransparens mot slutkund**

Konsulten från Schenker Consulting anser att företag genom att låta sina kunder se vad det är de betalar för kan undvika risken att förlora kunder på grund av högre priser orsakade av ett utökat CSR-arbete. Inom skobranschen skulle företag till exempel kunna marknadsföra tre olika skor; en standardsko, en kravmärkt sko och en fairtrade-sko. Genom att låta slutkunden välja vilken grad av CSR-ansvar de vill ta flyttas kostnaden från transportköparen till slutkunden. Han tror att kunder är generellt mindre benägna att betala ett högre pris för en produkt om den extra kostnaden är inbakad i priset men kan motiveras att köpa ett miljömässigt bättre alternativ om de aktivt kan välja och se att de gör en god sak. Som ett exempel på detta nämner han Adlibris strategi att lägga valet om miljöfrakt åt slutkunden. Kunden kan där aktivt välja att betala en extra avgift för miljöfrakt något som 30-40 procent av Adlibris kunder gör, vilket är en stor skillnad från de prognostiserade 10 procenten. Han anser att detta tydligt visar att slutkunden

har ett intresse för mer miljöeffektiv transport.

Även hos Green Cargo finns detta fenomen, deras miljöansvarige (2011) berättar att en av deras kunder som alltmer aktivt arbetar tillsammans med dem för att hitta nya lösningar är Coop. Coop har sett det som en strategisk möjlighet att genom att aktivt välja ett energisnålt transportslag kunna kommunicera ut det till sina kunder. Coops kunder får alltså i en större utsträckning direktkontakt med hur maten transporterats till butik genom att det står på hyllkanten i butiken att varan har transporterats med tåg istället för lastbil. Respondenten tror att det vid fråga om konsumentprodukter kan finnas ett extra intresse att kommunicera ut transportsättet till slutkunden.

### **5.3 Vad anses vara ett framgångsrikt företag inom CSR och logistik?**

Enligt Trafikverkets respondent (2011) är basnivån för att syssla med CSR och logistik att transportköparen ställer krav och även följer upp ställda krav. För att ett företag ska räknas som framgångsrikt anser hon att det även krävs att företaget har ett bra internt arbete och arbetar systematiskt med CSR-frågor. Det krävs att en person är ansvarig för dessa frågor och att denna person har ett uttalat uppdrag. Det är även viktigt att CSR-tankesättet är välförankrat ända från ledningsgrupp ner till eventuella distributionscentraler. Det fordras också att företag har en bra metod för att ställa krav samt för att göra uppföljningar med besök och stickprov. Hon tycker att en viktig fråga att ställa sig som transportköpare är - Hur kan vi transportera godset på bästa sätt? Hon menar även att transportköpare för att vara framgångsrika även bör se efter alternativa trafikslag och sätt att förbättra fyllnadsgraderna, transportköpare måste försöka arbeta förebyggande. NTMs ordförande (2011) anser att rapportering kring utsläpp är något som krävs för att företag ska kunna säga att de arbetar aktivt med miljö i sin transportlösning. Det krävs någon form av transportstatistik för att kunna få fram antal utförda tonkilometrar. Han menar att svårigheten här ofta ligger i att många transporter i Sverige går i så kallad linjetrafik och det gör det svårt att mäta vilket företag som är ansvarig för vilka utsläpp.

Konsulten från Schenker Consulting (2011) anser att CSR-arbete innebär att transportköparen inte bara arbetar utifrån ett perspektiv utan även tar fler aspekter i beaktande. Det kan handla om att fokusera på mer än en fråga och inte enbart miljöfrågor exempelvis. För att verkligen arbeta med CSR anser han att det krävs att transportköparen breddar sig till mer än bara en kärnkompetens, det anses vara för banalt att bara arbeta med att utföra transportemissioner. Om företaget istället arbetar aktivt med att minska sina utsläpp, sätter upp mål, gör uppföljningar och skapar åtgärdsplaner, kan företaget hävda att det jobbar aktivt med CSR-frågor. Han tycker även att det krävs att företaget har arbetat med frågan under en längre tid, åtminstone tre till fem år och gör det strukturerat. Han delar även åsikten att det bör finnas en person som är ansvarig för CSR-frågor på företaget och tillägger att arbetet även bör dokumenteras på ett konsumentvänligt sätt. Qlls verksamhetschef (2011) anser att basnivån för att en transportköpare ska kunna bli framgångsrik är att deras transportör följer lagar och regler samt att transportköparen följer upp att den valda transportören gör just det. Han anser det även viktigt att transportköpare alltid strävar efter att vara just framgångsrika inom miljöområdet, även om de kanske inte alltid lyckas är det viktigt att gå framåt genom att aktivt arbeta med frågorna och försöka bli bättre.

### **5.4 Redovisning hos transportköpare som räknas som framgångsrika i sitt CSR- och logistikarbete**

I nedanstående tabeller kan utläsas hur några av de transportköpare som i våra intervjuer klassats som framgångsrika i CSR och logistikområdet rapporterat sitt arbete med dessa frågor. Alla utom Stadium använder sig av hållbarhets- respektive CSR-rapporter och det är därifrån de kategorier vi behandlar nedan kommer ifrån. Det är mycket möjligt att företagen är aktiva inom de kategorierna utan att det har markerats här, men då är det inget de nämner i sin redovisning.

Företag	Har hållbarhets/CSR-redovisning	Enligt GRI-standard
KappAhl	X	X
Coop	X	X
Lindex	X	X
NilsonGroup	X	
Stadium		

Tabell 1 - Redovisningsmetod. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2009), Stadium (2011) GRI (2011).

Kategori	Förklaring
Förpackningar	Förbättrar sina förpackningar för att t.ex. höja fyllnadsgraden
Clean Shipping	Deltar i Clean Shipping
Samarbete med transportör	Arbetar nära transportören för att hitta alternativa transportlösningar
Gods till tåg/båt	Försöker aktivt flytta gods till tåg och sjöfart
Miljökrav	Ställer miljökrav på sina transportörer
Samlastning och effektiva transporter	Arbetar aktivt med att försöka hitta alternativa samlastningar och effektivisera sina transporter
Utsläpp per transportslag	Redovisar utsläpp per transportslag i ton CO <sub>2</sub>
Utsläpp per produkt	Redovisar genomsnittligt utsläpp per såld produkt i ton CO <sub>2</sub>
Trafikverkets kravplattform	Använder sig av Trafikverkets kravplattform vid transportupphandling
Mål	Har uttalade mål för sitt CSR-arbete kopplat till logistik
Andel gods per transportslag	Redovisar hur mycket av godset som går med vilket transportslag

Tabell 2 - Kategorier och förklaring. Egen utformning utifrån besökta hemsidor samt intervjuer. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2011). Stadium (2011).

Företag	Förpackningar	Clean Shipping	Samarbete med transportör	Gods till tåg/båt	Miljökrav	Samlastning och effektiva transporter
KappAhl	X	X	X	X	X	X
Coop			X	X	X*	X
Lindex		X	X		X	
NilsonGroup	X	X	X	X	X	
Stadium					X**	

Tabell 3 - Använda kategorier. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2011). Stadium (2011).

Företag	Utsläpp per transportslag	Utsläpp per produkt	Trafikverkets kravplattform	Mål	Andel gods per transportslag
KappAhl	X	X	X	X	X
Coop	X		X	X	X
Lindex	X		X		X
NilsonGroup	X			X	
Stadium			X***		

Tabell 4 - Fortsättning använda kategorier. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2011). Stadium (2011).

\* = även säkerhetskrav

\*\* = enligt Stadiums miljöpolicy

\*\*\* = enligt medlemslistan från Trafikverkets Kravplattform

## 6. Analys

*I analysavsnittet inledning gör vi en jämförelse mellan de två skoföretagen vi intervjuat, för att därefter utvärdera resultatavsnittets intervjuer utifrån den teoretiska referensramen. Intentionen med detta är att upptäcka mönster som kan frambringa väsentliga slutsatser i nästkommande avsnitt.*

### 6.1 Jämförelse mellan Scorett och NilsonGroups förutsättningar

NilsonGroup har funnits ett trettiotal år längre än vad Scorett har och NilsonGroup består idag av en betydligt större organisation än Scorett. Företagen har båda haft en god ekonomisk tillväxt på skomarknaden där NilsonGroup idag är marknadsledande och Scorett har varit det snabbast växande skoföretaget i Sverige under de senaste åren. Scorett har idag 81 butiker spridda i Sverige medan NilsonGroup har cirka 300 butiker i hela Norden. Båda företagen kan idag ses som väletablerade, men faktum kvarstår att NilsonGroup tack vare sin långa historia och starka marknadsposition har en mer stabil och välutvecklad organisation med mycket större möjlighet att engagera sig utanför sin kärnverksamhet än vad Scorett har. Scorett har på grund av sin snabba tillväxt fått vad som kan liknas till växtvärk och företaget måste fokusera på kärnverksamheten och samtidigt bygga upp sin organisation medan andra frågor naturligt hamnar vid sidan av.

- **Marknad**

Det två företagen har liknande koncept där de driver ett flertal olika konceptbutiker som vänder sig till olika segment av marknaden. De försöker båda att vända sig till de flesta segment och deras kunder präglas av illojalitet. NilsonGroup och Scorett vänder sig alltså till samma kundsegment med liknande koncept och konkurrerar direkt med varandra. Om skobranchen fortsätter sin goda tillväxt kan det antas att de båda företagen kommer att ha en fortsatt god ekonomisk utveckling men på grund av kundillojaliteten har de ändå möjligheter att plocka marknadsandelar av varandra.

- **Logistik**

Den största skillnaden mellan NilsonGroups logistik och Scoretts är framförallt storleken och graden av kontroll. På NilsonGroups logistikavdelning är de idag cirka 30 personer medan de på Scorett är 3 personer, dessutom sköts stora delar av Scoretts logistik av deras leverantör Mantum. NilsonGroup behåller en högre grad av kontroll över sitt gods genom att de har ett eget centrallager vilket alla deras varor passerar innan de går vidare till butik. På Scorett använder de sig av Mantums centrallager, vilket de då delar med Mantums övriga kunder. De plockar inte hem allt gods via Varberg utan vissa partier av de externa varumärkena går direkt till butik. Då NilsonGroup sköter sitt eget lager får de också större kontroll över flödet ut från butik, de skickar idag ut varor till butikerna varje dag, en nivå som Scorett eftersträvar till skillnad från deras nuvarande frekvens, tre gånger i veckan. De plockar hem varor från samma platser i världen, det är främst Asien, Italien och till viss del även Östeuropa som godset kommer ifrån, NilsonGroups flöde är dock betydligt större än Scoretts. De har båda sökt tåg lösningar för att plocka hem godset från leverantörerna men ingen av dem har en fungerande lösning idag, dock kan en tåg lösning mellan Italien och Sverige komma att bli aktuellt för Scoretts del inom en relativt snar framtid förutsatt att deras transportör kan säkerställa leveranstider.

- **Relationen med transportör**

Scorett använder sig av Mantum som transportör och är i dagsläget Mantums största kund. De har en god relation och har under det senaste året fördjupat samarbetet dem emellan. NilsonGroup använder sig av DB Schenker, en mycket större aktör än Mantum och de har ett gott samarbete som har lett till en RME-lösning för NilsonGroups transporter. NilsonGroup ställer idag höga krav på DB Schenker kopplat till miljö och kräver mätningar, uppföljning och åtgärder. Detta är inget de idag gör på Scorett gentemot Mantum. NilsonGroup är även aktiva inom Clean Shipping. Här ser vi tydligt att trots att NilsonGroup inte är en av DB Schenkers allra största

kunder har de ändå tydligt utarbetade krav och arbetar tillsammans med DB Schenker för att hitta nya lösningar. Då Scorett är Mantums största kund så finns det absolut möjligheter för dem att ställa krav och försöka få till nya lösningar. På sjösidan är Clean Shipping ett bra alternativ för krav, vilket NilsonGroup visar, genom att flera aktörer går samman bildar de en stor aktör med mycket större möjligheter till att ställa krav.

- **Socialt engagemang**

NilsonGroup anser att de har kommit relativt långt i sitt CSR-arbete, arbetet är väl förankrat i organisationen, de har avsatt anställda till frågan och de har arbetat med den aktivt under ett antal år, detta innebär att de har goda möjligheter att ha ett framgångsrikt CSR- och logistikarbete. NilsonGroup har till skillnad från Scorett utfärdat hållbarhetsrapporter och har alltså kommit längre i processen att identifiera sin påverkan på samhället. På Scorett anser de att de har en del kvar att göra när det kommer till CSR-frågor kopplat till transport, dock har de precis anställt en person för att syssla heltid med CSR-frågor på företaget, detta förbättrar läget för att de ska kunna bli framgångsrika på området.

Scorett och NilsonGroup är alltså två skoföretag som i grund och botten har väldigt lika förutsättningar, de hanterar likartade flöden, dock är NilsonGroups flöde betydligt större, de har liknande koncept, de vänder sig till liknande kunder och har identifierat samma typer av problem. Skillnaden ligger främst i att NilsonGroup är ett mycket äldre företag, de har en större och mer väluppbyggd organisation som rymmer de resurser som krävs för att hantera CSR- och logistikfrågor. Logistikavdelningarna är det som skiljer sig stort hos de två företagen, på NilsonGroup har logistik länge varit en uttalad prioriterad fråga, vilket har givit dem en högre grad av kontroll över sitt flöde och större möjligheter till att påverka och förändra sin logistik. De ser i flera avseenden samma lösningar på identifierade problem, dock är det NilsonGroup som idag har de avsatta resurserna för att hantera dem och att arbeta mer proaktivt med frågorna.

Jämfört med de företag vi studerat som kommit längre inom CSR och logistik är den största skillnaden att de, till skillnad från NilsonGroup, i flera fall har lyckats hitta järnväglösningar till sina transporter. De företag som kan klassas som mer framgångsrika har även arbetat aktivt med att få till samlastning eller andra typer av effektiva transporter.

## **6.2 Godstransporternas miljöpåverkan ökar och det finns en medvetenhet kring problemet**

Vårt resultat överensstämmer med Granqvists (2009) teori om att godstransporterna i Sverige har en negativ inverkan på miljön. Både intervjurespondenterna och Granqvist (2009) menar att ansvaret för detta är delat och att transportörer och framförallt transportköpare måste ta ett ökat ansvar för att minska denna negativa miljöpåverkan. Resultatet visar på att det operativa ansvaret främst upplevs ligga hos transportören medan transportköparen istället har ett stort ansvar för att besitta den kunskap som krävs för att ställa krav på sin transportör och analysera sin transportlösning. Generellt anses det att ställa krav på sin transportör är en bra metod för att komma åt siffror på miljöpåverkan och att föra en aktiv dialog med sin transportör. Det kan vara bra att använda sig av samma kravsystematik som andra genom exempelvis QIII eller Trafikverkets Kravplattform för att underlätta för både transportköpare och transportör. För att kunna ställa krav på stora aktörer inom sjötransporter kan det också vara bra att engagera sig i initiativ som Clean Shipping för att kunna ha möjlighet att påverka. Som nämns krävs det att transportköparen besitter kunskap inom området för att kunna ställa krav och göra kvalificerade uppföljningar. Om transportköparen själv inte innehar den kunskapen kan det vara gynnsamt att ansluta sig till nätverk som Samverkan Näringslivet, Clean Shipping eller NTM för att ta del av andras kunskap och slippa avsätta resurser själv för att utbilda personal.

Om skobranschens positiva tillväxt håller i sig kommer detta att innebära en ökande mängd gods som måste förflyttas och således ett större transportarbete. Våra transportköpare är medvetna om detta även om de vill öka frekvenserna på sina transporter ut till butik vilket skulle leda till ännu mer transportarbete. De ser idag ingen lösning på problemet utan inser att de måste arbeta mer aktivt med frågorna. När det kommer till hur de ska åtgärda det så har NilsonGroup kommit

längre än Scorett med att ställa krav på sina transportörer. De har även en större förståelse för att ansvaret är delat och samarbetar därför aktivt med sin transportör för att hitta bättre transportlösningar. Att de båda vill ha dagliga utleveranser går emot både forskning och övriga resultat. NTM och Schenker Consulting är överens om att transportköpare istället måste överväga om deras oro för att kunder skulle byta leverantör på grund av att en viss vara inte finns, är berättigad. Transportköparna måste även enligt Schenker Consulting försöka att vara mer flexibla gentemot sina transportörer för att kunna hitta bättre lösningar, till exempel genom att tillåta samlastning eller genom att bredda sitt tidsfönster för leverans. Skoföretagen måste alltså generellt göra en avvägning mellan vad som är viktigast, att ha snabba och täta leveranser eller att minska sitt transportarbete och sin miljöpåverkan.

Den teoretiska referensramen och resultatet är relativt överens om vilka aspekter som behöver arbetas med och vad som kommer att ligga i fokus framöver. Transportföretagen har under senare tid arbetat mycket med lösningar och åtgärder till problemen och precis som i teorin är det främst miljöaspekter som berörs. Det talas mycket om bränsleförbrukning och utsläpp. (Granqvist, 2009, Statistiska Centralbyrån, 2003) Det som skiljer sig är dock att hos transportköparna, transportörerna och de organisationer vi intervjuat finns ett fokus på trafiksäkerhet och ett ökat fokus på arbetsmiljöfrågor till skillnad från teorin som framförallt fokuserar på miljö i form av framförallt utsläppsberäkningar. (Naturvårdsverket, 2005) I intervjuerna har vi även identifierat en stor tilltro till att ett ökat samarbete mellan transportör och transportköpare kan leda till bättre lösningar och minskad negativ påverkan från godstransporter, en aspekt vi inte finner i den teori vi har studerat. Från transportörernas roll finns en önskan om att transportköpare kunde vara något mer flexibla och anpassningsbara för att kunna skapa bra lösningar för både transportör och transportköpare. Det finns även en ökande tilltro till potentiella effekter vid samarbeten mellan konkurrenter, vilket anses kunna sänka både kostnader och miljöpåverkan. Detta är något våra två förfrågade skoföretag rent idémässigt ställer sig positiva till, dock så upplever de båda att det skulle vara svårt i praktiken. Om dessa förbättringar ska kunna ske så krävs det alltså en ökad samarbetsvillighet från transportköparna, en ökning som verkar avlägsen i dagsläget.

### 6.3 CSR i praktiken

Utifrån Elkingtons (2004) tre identifierade ansvarsområden, ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande och Carrolls fyrstegspyramid kan vi dra paralleller till resultatet. Elkingtons teori stämmer i högre grad överens med resultatet och kan uppfattas som ett mer europeiskt sätt att sköta sitt företag medan Carroll (1998) symboliserar ett mer amerikanskt synsätt. Carrolls steg i pyramiden stämmer till viss del in med resultatet i de tre lägsta nivåerna, medan den fjärde nivån, "filantropiskt ansvar" kan verka avlägset för de intervjuade företagen. I analysen kommer vi därför främst att fokusera på Elkingtons teori, på grund av att de företag vi studerar är svenska och deras marknad är Sverige och övriga Norden.

#### • Ekonomiskt ansvar

Både på Trafikverket och på NTM anses det att ett företag i grund och botten bör ta ansvar för sin ekonomi och gå med vinst för att kunna vidareutveckla företaget till en aktör som kan ta vidare ansvar i miljöfrågor och sociala frågor. Pengar är en grundförutsättning för att bedriva en framgångsrik verksamhet och kunna ta sig råd att avancera. Lyckas man inte sköta sitt företag ekonomiskt, finns det ingen möjlighet att kunna gå vidare och ta ansvar för ytterligare områden, menar flera av respondenterna. (QIII, 2011, NTM, 2011)

Vad vi kan se när det kommer till att ta ekonomiskt ansvar är att Scorett och NilsonGroup är två företag som går starkt framåt i en bransch som under de senaste åren varit under tillväxt. Båda företagen tar sitt ekonomiska ansvar och visar positiva siffror i sina resultat. Scorett är det skoföretag i Sverige som haft den snabbaste tillväxten under det senaste årtiondet och NilsonGroup är det skoföretag med högst omsättning i Sverige. De kan alltså anses att både Scorett och NilsonGroup uppnår den första av Elkingtons tre ansvarsområden samt når den första nivån i Carrolls pyramid (1991) om ekonomiskt ansvar. Detta innebär att de båda



företagen har goda förutsättningar att utöka sitt ansvar till både miljömässigt och socialt då de enligt Elkingtons (2004) teori lyckats lägga grunden för ett framgångsrikt företag.

- **Miljömässigt ansvar**

Respondenterna från Green Cargo, NTM, QIII och Trafikverket anser att det idag i princip är en grundförutsättning för transportköpare att ha ett miljöengagemang. Som transportköpare kan och bör man ställa miljökrav på sin transportör för att dra sitt strå till stacken att bidra till en minskad belastning på miljön. Kraven handlar generellt om bränsleförbrukning, utsläpp och fordonsanvändning. QIII anser vidare att för att spela efter spelets regler kan man som transportköpare agera genom att inte betala för olagligheter från transportörens sida.

Gällande det miljömässiga ansvaret har NilsonGroup kommit betydligt längre än Scorett. En anledning till detta kan vara att NilsonGroup är ett mer etablerat företag än Scorett. Enligt Larsson & Ljungdahl (2008) är det framförallt stora multinationella företag som fokuserar mycket på miljön och då NilsonGroup har många fler butiker än Scorett, ställs det högre krav på NilsonGroup att arbeta aktivt med miljöfrågor. Genom att delta i projekt som Clean Shipping och Slow Steaming, samt att de transporterar en stor del av sina varor med RME-trafik, har NilsonGroup visat att de starkt engagerar sig i miljöfrågor. Att NilsonGroup gått med i dessa projekt har inneburit en ökad kunskap inom CSR-området och de har dessutom kunnat kartlägga vilka som är de viktigaste frågorna att ta itu med samt tagit reda på vilka krav de kan ställa på sina transportörer. Genom att aktivt ta del av olika projekt kan företag alltså utöka sina kunskaper betydligt och kunna ställa krav men inte behöva stå ensam. Scorett har inte kommit lika långt i sitt miljöarbete när det kommer till transporter, däremot visar de på ett miljöansvarstagande i sin övriga verksamhet. Genom sitt engagemang i delekologiska skor samt hantering av returpapper har de visat att miljön faktiskt är i fokus, om än på en lägre nivå än på NilsonGroup.

NilsonGroup kan alltså i dagläget anses uppfylla Carrolls pyramids andra nivå i högre grad än vad Scorett gör, sett till transporterna och visar på vad Elkington benämner miljömässigt ansvar inom sitt transportarbete. Det saknas i dagläget kunskap från Scoretts sida om vilka krav de kan ställa på sin transportör och det förs ingen aktiv dialog om miljöeffektivare transporter, varför man inte lyckats sätta tryck på Mantum. Det verkar som att alla inom Scorett är överens om att de vill arbeta mer miljömässigt, men de vet ej hur de ska gå vidare. Dessutom har Scorett inte kartlagt sina möjligheter till att delta i transportprojekt, vilket har givit NilsonGroup ett stort försprång på miljöområdet.

- **Socialt ansvar**

Att ta ett socialt ansvar är också något som behandlades i resultatet. Representanterna på Green Cargo och Schenker Consulting menar att det aktivt arbetas med trafiksäkerhet hos dem. Detta görs av två anledningar, dels för att förbättra chaufförernas arbetsförhållanden, dels för att förbättra miljöarbetet då en trafiksäker körning ofta är synonymt med en miljömässig sådan.

Ur den sociala aspekten har NilsonGroup och Scorett klara krav på sina leverantörer och de anställdas arbetsvillkor när det kommer till tillverkningen, trots att de gör det på olika sätt. Med hjälp av sina transportörer tar de även ett visst ansvar för trafiksäkerhet, även om NilsonGroup ställer högre krav på sin transportör än vad Scorett gör. Genom att ställa sådana krav på sin transportör kan företag få en bättre kontroll över sina transporter samt bidra till en säkrare trafik genom att inte tolerera osäkra körningar eller olagligheter. Hinder för Scoretts del att kunna arbeta med socialt ansvarstagande inom sina transporter är att de inte har kunskapen om vilka krav de kan ställa på Mantum gällande sociala frågor som arbetsmiljö och trafiksäkerhet. Enligt flera av våra respondenter är det huvudsakligen att samarbeta med och ha en ständig dialog med sin transportör, som är en avgörande faktor för transportköpare att lyckas ta ansvar ur ett socialt perspektiv. Även inom detta område anses alltså NilsonGroup bättre uppfylla kraven för att uppfylla Carrolls tredje nivå i pyramiden och tar även det tredje ansvaret inom Elkingtons teori, tack vare att de genom krav på sin transportör får dem att arbeta med trafiksäkerhetsfrågor.

Vad vi kan konstatera utifrån de tre ansvarsområdena ekonomiskt, miljömässigt och socialt, är att NilsonGroup, tack vare sin införskaffade kunskap genom projektdeltagande samt strängare krav på sin transportör, kommit avsevärt längre än Scorett rörande transportarbetet. Från NilsonGroups sida anser de att det hittills inte har krävts särskilt stora investeringar för att lyckas med detta och det har bidragit till en bättre kontroll över deras flöde och transportererna. Dessutom menar de att de har kunnat bidra till en minskad belastning av samhälle och miljö.

#### **6.4 Förankra CSR som strategi**

Porter & Kramer (2006) anser att hörnstenen när man arbetar med CSR-frågor är att frågorna ska ligga inom företagets kärnkompetens. Det är alltså viktigt att det företaget vill få ut av med sin CSR-strategi ligger i linje med företagets övriga strategier och ståndpunkter för att den ska upplevas som trovärdig och vara genomförbar. Även i resultatet har detta diskuterats och det poängteras på NilsonGroup att CSR-arbete bör vara ett vedertaget begrepp inom hela företaget och att de anställda ska veta vilka ställningstaganden företaget gjort inom CSR-området. Denna åsikt delas av Trafikverket som anser att för att ha en väl fungerande CSR-strategi bör CSR-begreppet vara väl förankrat i hela organisationen. Då NilsonGroup har flertalet anställda inom CSR-området, samt att logistikavdelningen har ett starkt fokus på miljöfrågor och arbetar med krav och uppföljning på sina transportörer, kan konstateras att CSR är ett område som tar en stor del i det dagliga arbetet samt att CSR-strategin har harmoniserats med övriga strategier inom företaget.

Det verkar alltså vara av stor vikt för NilsonGroup att CSR-arbetet genomsyrar hela företaget för att det ska gå att uppnå goda konsekvenser av arbetet. Det är positivt för ett företag att deras varumärke förknippas med något positivt och för att företaget ska kunna förknippas med det bör det ligga i hela organisationens intresse att aktivt arbeta med CSR-frågor. För Scoretts del förekommer det en lucka mellan vad som vill åstadkommas och vad som faktiskt uppnås. Ett steg i rätt riktning för att ändra på detta är att man på Scorett inom en snar framtid kommer att anställa en CSR-ansvarig, något som bör kommuniceras ut till hela företaget för att få bästa möjliga effekt. Detta är ett första steg till förankring av CSR-begreppet hos Scorett och en utmaning för dem är att CSR-arbetet ska gå i linje med övriga strategier.

#### **6.5 Konkreta CSR-mål är sällsynta i praktiken**

Porter & Kramer (2006) anser att det ofta finns en skillnad mellan företags uttryckta etiska normer och de faktiska villkor som råder hos deras leverantörer. Det har visat sig att det är få företag som når upptill sina utsatta mål och att det arbete de lägger ner på CSR inte är så produktivt som de hade hoppats. Mycket av detta anses av Porter & Kramer bero på att företagen inte inkorporerar sitt CSR-engagemang med sin grundläggande strategi.

De vi har intervjuat har inte uttryckt att det skulle vara såhär det ligger till i verkligheten. Dock kan vi se att i de studerade företagens CSR- och hållbarhetsredovisningar är det ovanligt att det sätts upp konkreta mål och de resultat som redovisas sällan relateras till tidigare uppsatta mål. På Schenker Consulting menas det att det är vanligt att beräkningar görs på miljöpåverkan men att det finns en tendens till att inte göra något åt dem eller att analysera dem. Det räknas även med att det kommer att dröja innan exempelvis koldioxidredovisningar kommer kunna följas upp på ett givande sätt så att det går att arbeta mer aktivt med förbättringar.

#### **6.6 Motiven till att satsa på CSR är många**

Mc Williams & Siegel (2000) anser att det finns flera motiv för företag att satsa på CSR-frågor; ökat antal kunder, tryck från myndigheter och lagstiftning. Denna teori stöds av flera av företagsrepresentanterna vi intervjuat, som upplever att ett aktivt CSR-arbete kan leda till ett ökat antal kunder, eller åtminstone en minskad risk att förlora kunder till konkurrenter, då medvetenheten hos konsumenterna i allmänhet har ökat varför allt fler kunder intresserar sig för mer miljöeffektiva alternativ.

På NilsonGroup märker de också av att kunder ställer allt större krav vad gäller bland annat miljöarbete, kunderna bryr sig mer om produkternas ursprung och hur skorna hamnat i butiken

än vad de gjorde förr. En trend som knappast kommer att brytas, enligt NilsonGroup. Än så länge har Scorett inte pressats lika mycket från sina kunder, men Scorett anser att det är något som kommer att bli viktigare i framtiden.

Även Mc Williams & Siegels (2000) teori om lagstiftningar och tryck från myndigheter överensstämmer med resultatet, då flera av de intervjuade anser att kraven på att arbeta mer miljömässigt ständigt ökar, både på transportköpare och transportörer och företag väljer i flera fall att lägga pengar på miljöfrågor för att undvika negativ publicitet vid offentliga granskningar.

Utöver de motiv som nämns av Mc Williams & Siegel, anser de på QIII att ytterligare en anledning till att satsa på CSR-frågor är att det lockar kompetent personal. Det kan antas höra ihop med den medvetenhet Mc Williams & Siegel anser finns bland befolkningen idag. I framtiden kommer de CSR-medvetna människorna främst att vara intresserade av att jobba inom företag som aktivt arbetar med den typen av frågor.

Den teoretiska referensramen och resultatet stämmer alltså till stor del överens med varandra i detta fall och de tillfrågade företagen har identifierat flera anledningar till varför företag bör satsa på CSR-arbete. Särskilt viktigt anses CSR-frågor vara i framtiden och om man ska tro teorin och vårt resultat är det alltså fördelaktigt för företagen att redan idag börja fokusera på frågorna för att vara väl beredda den dag CSR-arbete räknas som en hygienfaktor för ett företag.

### **6.7 Fördelarna med CSR överväger nackdelarna**

Gällande frågan om CSR-satsningar lönar sig så går resultatet i direkt polemik med Walley & Whiteheads (1994) teori om att satsningar på miljöfrågor inte är lönsamma. Under våra intervjuer har det varit klart och tydligt att fördelarna med att satsa på CSR-frågor klart överstiger nackdelarna. Att inte försöka vara aktiv inom området anses ofördelaktigt och ogynnsamt. De anledningar som ändå nämns till att inte satsa på CSR är dock lika de som nämns i teorin, att satsningar inom CSR-området kan innebära stora initiala kostnader för företaget och det kan vara svårt att få tydliga kalkyler på när investeringarna kan räknas hem. Att inte satsa på CSR och transporter menas på Green Cargo ofta bero på att transportkostnaderna är en relativt liten andel av produktens slutpris, därför läggs det inte tid och energi på att förändra transportererna. Fokus ligger snarare på lönsamhet på kort sikt för att möta förväntningar från analytiker och investerare. Detta är något som kan uppfattas som motsägelsefullt, då CSR-satsningar, likväl som övriga strategiska initiativ anses vara av långsiktig karaktär.

Vi kan även se en skillnad mellan transportköpare och övriga respondenter. Det är främst transportköparna som förknippar CSR-frågor med stora kostnader och tror att de skulle få högre transportkostnader om de ställde högre krav på CSR av sina transportörer. Tvärtom menar de övriga respondenterna att det oftast är transportören som får acceptera den högre kostnaden för en basnivå av CSR och inte kan vidarebefordra den till sin kund, de menar även att kostnaderna oftast inte heller är så stora som befarat.

### **6.8 Framgångsrika företag använder sig av CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar**

Lash & Wellingtons (2007) teori stämmer delvis överens med vårt resultat om vad som bör nämnas i CSR-rapporter och hållbarhetsredovisningar. Den tydliga skillnaden mellan Lash & Wellingtons teori och resultatet vi fått fram är här att det i teorin är väldigt stort fokus på mätningar, siffror och utsläpp medan det i verkligheten föreligger ett större fokus på att redovisa vilken miljöpåverkan företagets transporter genererar samt åtgärder för att minska påverkan som anges. Vissa få företag sätter även upp mål för framtiden i redovisningen.

Hallvarsson och Halvarssons analys (Larsson & Ljungdahl, 2008) har visat att sex av tio företag tillhandahåller CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar och att ett flertal av dem utgår från GRI:s standard. Enligt studien är det främst stora företag som tillhandahåller redovisningar men även mindre företag blir allt mer förekommande. Vi har enbart tittat på företag som kan klassas som framgångsrika inom CSR och logistik. Den verklighet vi har upplevt stämmer väl överens

med Hallvarsson och Halvarssons teori, en majoritet av de undersökta företagen använder sig idag av redovisningar och av dessa utgår de flesta från GRI:s standard. Att ta del av GRI:s standard är ett enkelt sätt för att slippa skaffa sig den kunskap som krävs för att utföra en CSR-rapport eller hållbarhetsredovisning. Det ger även en stor jämförbarhet mellan olika företags rapporter då de följer samma standard och utförande. De två företagen vi har studerat som inte använder sig av CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar, det vill säga Stadium och Scorett, är även två av de minsta företagen vilket stämmer överens med Hallvarsson och Halvarssons teori, vilken säger att det främst är stora aktörer som agerar på detta sätt. Om vi ser till de företag vi jämför, NilsonGroup och Scorett så använder sig idag bara NilsonGroup av denna typ av redovisning. Det kan ses som naturligt då de är ett mycket större företag och en större aktör.

Enligt Elkington (1994), Lash & Wellington (2007) och CSR Europe (2002) finns ett flertal anledningar för företag att utfärda CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar. Att det skulle innebära ett enkelt sätt för företaget att kommunicera med sina kunder samt skapa ett gott rykte är de vanligaste förklaringarna enligt dessa tre teorier till varför de publiceras. I vårt resultat har vi inte hittat några uttryckta motiv till varför publiceringarna sker, dock kan det sägas att de alltid publiceras lätt tillgängligt på företagets hemsidor och ofta är de väldigt konsumentvänligt förpackade. Det kan ses som att företagen skapar dessa CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar av just de anledningarna som teorin anger, att kommunicera sitt arbete och värderingar till kund samtidigt som de skapar ett gott rykte. Detta har inneburit ett kartläggande och ett synliggörande av problemområden för NilsonGroup, det innebär att de har ett bättre utgångsläge för att kunna åtgärda sina problem än vad Scorett har. Det skulle även kunna ses som en slags konkurrensstrategi, om vi jämför Scorett och NilsonGroup som konkurrerar om i stort sett samma kundkrets så kan NilsonGroups hållbarhetsrapport särskilja dem och profilera dem som mer ansvarstagande.

## **6.9 Föreslagna strategier för att lyckas med CSR**

### **• Erbjud differentierade produkter**

Flera teorier i forskningen har visat på att om ett företag kan vara unikt och positionera sig på ett annorlunda sätt än sina konkurrenter kan det plocka marknadsandelar (Porter & Kramer, 2006, Reinhardt, 2007). Detta är precis vad flera av de företag vi intervjuat upplever. Exempel på en sådan satsning är NilsonGroups initiativ med att transportera sina skor med RME-lastbilar. Detta är unikt i skobranschen och bör kunna vara en bidragande faktor till konkurrensövertag gentemot andra aktörer på marknaden.

På grund av att skobranschen kännetecknas av illojala kunder, är skoföretagen generellt sett rädda för att sätta högre priser än sina konkurrenter då de inte vill förlora kunder. Enligt teorin behöver det dock inte resultera i färre kunder så länge skoföretaget kan ta fram och marknadsföra en produkt som gör att kunden upplever sig bidra till något gott när denne köper produkten. I både Scoretts och NilsonGroups fall har det satsats på försäljning av ekologiska och delvis ekologiska skor. Dessa skor är dyrare än det övriga sortimentet och hittills har de varit relativt svårsålda. Ett mönster som dock uppmärksammas på både Scorett och NilsonGroup är att försäljningen av dessa skor har börjat öka, vilket stämmer överens med forskningsstudier att CSR-frågor blir allt viktigare för konsumenter. Om ett av företagen skulle ta fram en produkt som var transporterad på ett miljöeffektivare sätt, skulle detta vara att erbjuda en differentierad produkt och det skulle kunna särskilja dem från sina konkurrenter.

Reinhardt (2007) anger tre villkor som bör uppfyllas för att en differentieringsstrategi ska lyckas; att hitta kunder som är villiga att betala mer för en annorlunda produkt, att kommunicera ut produktens fördelar gentemot övriga liknande produkter samt att kunna skydda sig från att bli imiterade av konkurrenter.

I resultatet nämns att det finns svårigheter med att hitta kunder som är villiga att betala ett högre pris för en produkt om den extra kostnaden är inbakad i priset. (Schenker Consulting, 2011) Kan kunden däremot aktivt välja och se att han eller hon gör en god sak som vid Adlibris miljöfrakt, är kunden mer benägen att betala lite extra för den varan. På både Scorett och NilsonGroup arbetas

det mycket med att kommunicera och sprida informationen om sitt miljöarbete för att locka till sig kunder. Genom att marknadsföra sina ekologiska varor kan de nå ut till kunder som ställer högre miljökrav och därmed är villiga att betala mer för en produkt som skiljer sig från övriga. På NilsonGroup har de dock inte marknadsfört att deras varor transporteras med RME-bränsle, detta skulle med fördel kunna kommuniceras ut till deras kunder.

- **Minska resursanvändningen**

Reinhardt (2007) menar att företag genom att skära ned på onödig hantering av varor genom bland annat effektivare transporter kan minska sina kostnader.

Att satsa på miljömässigt bättre alternativ innebär kostnadsbesparingar är en uppfattning som finns både hos NTM och Green Cargo, där det anses att investeringarna inte behöver vara särskilt stora och oftast drabbar de inte heller företag under särskilt lång tid. Miljöarbetet anses ofta bidra till minskad resursanvändning och ökad effektivisering av processer. På Schenker Consulting menar de dessutom att effekten att vara miljöeffektiv är dubbelsidig. Om transportören fokuserar på att öka sina fyllnadsgrader i lastbärarna blir effekten både minskade transportkostnader och därmed även en minskad miljöbelastning från transporten.

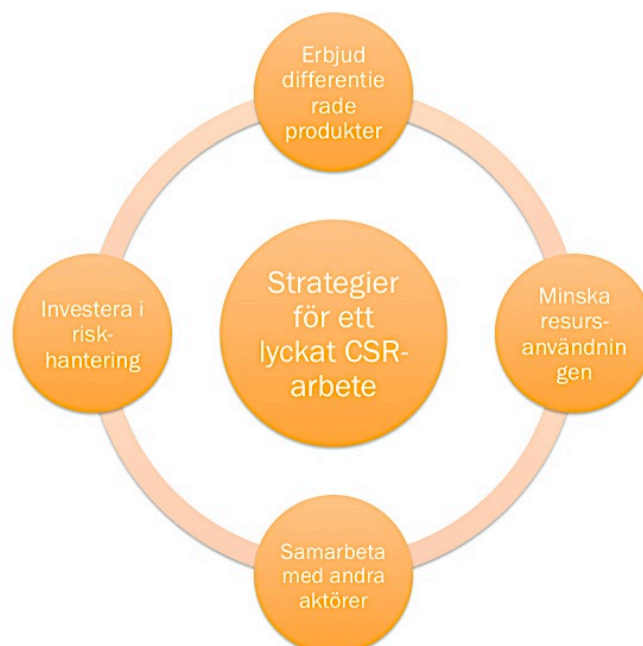
Att arbeta aktivt med dessa frågor kan även enligt vårt resultat innebära att företag undviker framtida kostnader. Kostnaden för att satsa på CSR-frågor i de flesta fall är mindre än vad det till exempel kostar att förlora kunder i framtiden på grund av att företaget uppfattas som oetiskt.

- **Samarbeta med andra aktörer**

På NilsonGroup anser de att det ett utökat CSR-arbete kan vara kostsamt, men att det är nödvändigt och ju fler som gör det desto billigare blir det. Detta hänger ihop med Reinhardts (2007) teori om att styra sina konkurrenter för att inte vara ensam om att bära stora kostnader. Genom att gå ihop med andra företag och skapa projekt samt sätta standarder kan företag undvika att vara ensam kostnadsbärare och dessutom profilera sig som ett ansvarsfullt företag vilket värderas positivt av konsumenterna.

- **Investera i riskhantering**

Att investera i riskhantering i form av olycksuppföljning och att ta itu med de miljöproblem som dyker upp, kan skapa konkurrensfördelar. För att lyckas med det är det viktigt att företaget kan kommunicera ut investeringarna till sina kunder. Att dessutom förändra attityden hos de anställda så att de blir mer riskmedvetna, skapar en ökad trygghetskänsla (Reinhardt, 2007). Både DB Schenker och Mantum har gjort sådana investeringar i form av att låta utbilda sina chaufförer inom trafiksäkerhet samt att de gör uppföljningar och reder ut de olyckor som sker.



Figur 7 - Strategier för ett lyckat CSR-arbete. Källa: Egen figur baserad på den teoretiska referensramen och resultatet.

## 7. Slutsatser

*I slutsatskapitlet låter vi vårt resultat och tolkningar möta det inledande problemet och redovisar vad undersökningen har givit oss för insikter om det problem vi inledningsvis formulerade. Vi knyter här ihop säcken genom att dra slutsatser utifrån resultatet och besvara våra forskningsfrågor.*

Utifrån vårt resultat kan vi konstatera att CSR inte är ett begrepp som används vid kontakter mellan transportörer och transportköpare. Även om det inte är det begreppet som används så kan vi ändå säga att det arbetas med frågor kopplade till CSR. Idag är det ett mycket stort fokus på miljöfrågor gällande transportarbetet men frågor rörande arbetsmiljön i transportbranschen tros bli allt viktigare i framtiden.

### 7.1 Vilka strategiska skäl finns för skoföretag att satsa mer på CSR- och miljöfrågor?

Vad vi har kommit fram till när det kommer till motiv till att fokusera på CSR-frågor är att teorin stämmer väl överens med resultatet. Det var alltså inget förvånande resultat vi fick fram att ett CSR-arbete kan leda till fler kunder, minskade kostnader och ett förstärkt varumärke.

- **Minskade kostnader**

Vad vi fann något överraskande var att transportköparna, trots att de ansåg att de arbetade för att minska sin miljöpåverkan, ändå eftersträvar så pass frekventa leveranser, både inkommande och utgående sådana. Vad både NilsonGroup och Scorett går miste om här är alltså att färre transporter i större lastbärare kan leda till minskade kostnader gentemot att öka frekvensen på leveranserna. Genom att göra dessa kostnadsbesparingar skulle en större summa pengar än idag kunna avsättas till CSR-projekt och ytterligare satsningar på miljöeffektivare arbete. De täta frekvenserna beror i stor grad på skoföretagens rädsla för kundernas illojalitet, de är rädda för att kunderna ska vända sig till konkurrenterna om varan inte finns i butik just när kunden efterfrågar den. Denna rädsla ser dock våra övriga respondenter som överdriven och menar att skoföretagen måste tillåta sig att vara mer flexibla på det området.

Vad vi också fick ut av vårt resultat är att satsningar på CSR-frågor i många fall inte behöver vara särskilt stora ur ett ekonomiskt perspektiv och vanligtvis är det transportören som står för en stor del av dessa kostnader i form av bland annat bränslestationer och fordonsförbättringar. För transportköparens del innebär det alltså inte en enorm risk att satsa på CSR-frågor, utan det är snarare upp till transportören om initiativen kan genomföras.

- **Kunder och varumärke**

De vi har intervjuat är rörande överens om att företag kan locka till sig nya kunder genom att arbeta med och kommunicera ut ett aktivt CSR-arbete. För att det ska fungera gäller det dock att arbetet tydligt kommuniceras och att kunden är medveten om vilken effekt CSR-arbetet har på den vara de köper. NilsonGroups satsningar på RME-trafik har visserligen varit bra för miljön, men de har negligerat att underrätta sina kunder om detta, varför de inte har lyckats locka till sig fler kunder eller förstärka sitt varumärke med hjälp av RME-trafiken. Detta är något vi anser att de bör kommunicera ut. Om verkligheten stämmer överens med teorin gällande att konsumenter idag och framförallt i framtiden har en ökad medvetenhet kring CSR-frågor så kommer det vara av stor vikt för företag att informera sina kunder om de ansträngningar de gör för miljön och samhället. Detta både för att öka lojaliteten hos befintliga kunder samt för att inte förlora existerande kunder till de konkurrenter som har uttalade CSR-satsningar. Detta påverkar också varumärket på ett positivt sätt, då kunderna förknippar ett CSR-drivet företag som något bra. Det ger även en större kontroll över varumärket då transportköparen genom ett större engagemang kan få större påverkan på hur transportören behandlar deras varumärke. En CSR-profilering kan alltså leda till tydliga konkurrensfördelar. Då skobranschen generellt kännetecknas av illojala

kunder skulle en starkare CSR-profilering kunna motverka detta och skapa en starkare känsla av lojalitet hos kunderna och gör skoföretagen mindre känsliga för långa ledtider i produktionen.

En slutsats vi har dragit vad gäller motiv för att satsa på CSR-arbete är att fördelarna med CSR definitivt överväger nackdelarna. Innan vi genomförde intervjuerna förmodade vi att ett starkt argument emot att investera i CSR-frågor var den antagna höga kostnaden och svårigheterna med att räkna hem satsningarna. Detta argument har förnekats av i stort sett alla respondenter förutom från de två skoföretagen. Övriga respondenter är överens om att kostnaderna inte är så höga som många företag befarar och att det oftast enbart drabbar företaget på kort sikt. Det stämmer med den erfarenhet NilsonGroup har, deras transporter med RME-bränsle anser de inte har inneburit några enorma investeringar. Ändå ställer sig våra skoföretag tveksamma till att sådana investeringar inte skulle innebära stora investeringar och långa hemräkningsperioder. Detta kan antas bero på att de inte helt undersökt hur de kan göra sin transportlösning mer CSR-inriktad eller vad det skulle innebära. Det finns alltså inga verkliga anledningar för skoföretag till att inte satsa på CSR men det finns vissa aspekter som bromsar beslutet.

## **7.2 Vad kännetecknar ett framgångsrikt företag inom skobranschen eller liknande branscher när det gäller CSR-frågor kopplat till transporter?**

Under studien har vi identifierat ett flertal variabler och aspekter som av alla våra respondenter anses viktiga för att ett företag ska kunna klassas som framgångsrikt inom CSR-arbete kopplat till transporter. Flera av dessa stämmer även överens med vad teorin anser vara viktiga förbättringsområden inom transportarbetet. Det vi först har identifierat är två aspekter som kan räknas som basnivån för att företaget ska kunna anses som aktivt inom frågan;

- **Följa lagar och regler** - detta kan anses väldigt uppenbart men det har visat sig att det är viktigt att transportköpare måste vara tydliga med att de inte vill betala för olagligheter så som undermåliga arbetsvillkor eller hastighetsöverträdelser. Det finns idag en stor tilltro hos transportköparna till att transportörer följer Sveriges lagar och regler, men för att kunna vara säkra på det måste frågan undersökas och följas upp.
- **Ställa krav och utföra uppföljningar** - utan att ställa krav på sin transportör kan transportköparen inte ses som aktiv och engagerad i CSR-frågan utan det första steget för att ta kontroll över transportsituationen är genom att ställa krav. Utan att sedan följa upp kraven blir de meningslösa, så ett aktivt uppföljningsarbete måste ske.

För att utöver detta istället kunna klassas som ett framgångsrikt företag måste det finnas en ambition hos företaget att bli framgångsrikt inom området. Följande aspekter klassas då som viktiga att ha;

- **Utarbetade metoder och struktur för uppföljningsarbetet** - detta måste finnas för att arbetet ska kunna genomföras på ett meningsfullt sätt, att resultatet av uppföljningen ska bli användbart och framförallt jämförbart.
- **Bra internt arbete med systematik kring CSR-frågor** - utan detta kommer inte CSR-arbetet att bli kvalitativt. Det krävs även kunskap hos företaget för att kunna ställa rätt krav och analysera sina resultat. Om kunskapen saknas internt inom företaget måste företaget söka extern kunskap genom sammanslutningar som NTM, Clean Shipping, Samverkan Näringslivet eller liknande.
- **En CSR-ansvarig med uttalat uppdrag** - det krävs att åtminstone en person arbetar med CSR-frågor, att det är ett uttalat uppdrag är viktigt för att CSR-strategin ska kunna utarbetas i samstämmighet med den övergripande strategin.
- **Konsumentvänlig dokumentation** - att använda en konsumentvänlig dokumentation ger kunderna möjlighet att ta del av och aktivt granska företagets CSR-arbete. Det ger även en kartläggning och en överskådlighet till företagets problem och ett underlag att

skapa åtgärdsplaner utifrån. Dokumentation bör även innehålla statistik över exempelvis utsläpp för att kunna jämförbarhet mellan år och olika företag.

- **Ett välförankrat CSR-arbete** - valet att aktivt arbeta med CSR måste vara välförankrat i organisationen, annars kommer det inte att ge resultat. Det måste även gå hand i hand med företagets övergripande strategi. För att kunna bli framgångsrik måste företaget även ha varit aktivt inom området under en viss tid.
- **Arbeta förebyggande** - företaget i fråga måste arbeta förebyggande och försöka påverka roten till problemen. Det krävs även att företaget tar fler aspekter i beaktande och inte enbart fokuserar på en fråga så som miljö.
- **Ett sökande efter nya lösningar** - det krävs att företaget aktivt söker nya transportlösningar tillsammans med sin transportör, allra viktigast anses vara att företaget söker förbättringar i fyllnadsgrader samt möjligheter till att välja miljöeffektivare trafikslag.

Mycket av detta handlar om att ha ett välfungerande internt arbete med en välförankrad, uttalad CSR-strategi, att skaffa detta kräver självklart mycket tid och resurser. Det handlar även mycket om kunskap vilket kan vara mycket resurskrävande för företaget att skaffa. Dock finns det många genvägar att ta här. Metoder, strukturer och kravmodeller kan företaget enkelt skaffa sig genom QIII och Systole, Trafikverkets Kravplattform för miljö och trafiksäkerhet, Miljöstyrningsrådets Vägledning eller GRI. Genom att ansluta sig till NTM, Clean Shipping och/eller Samverkan Näringslivet kan företaget ta del av andras kunskap och erfarenhet. På detta sätt kan företag spara mycket resurser, framförallt i form av tid och på så sätt snabbt ta ett stort steg fram i sin utveckling.

### **7.3 Vilka variabler och aspekter kan transportköpare arbeta med inom CSR kopplat till val av transportlösning?**

Bland vilka variabler och aspekter som transportköpare kan arbeta med har vi funnit tre områden som varit genomgående i våra intervjuer; miljö, trafiksäkerhet och arbetsmiljö.

- **Miljö**

I frågan om miljö är de vanligaste aspekterna som det arbetas med idag framförallt mätningar på bränsleförbrukning och utsläpp, val av transportslag samt aktiv planering av transporter för att undvika de mindre miljöeffektiva alternativen. Innan vi studerade de olika variablerna antog vi att ansvaret helt låg på transportören och att beslut om transporter i största grad skedde utan inblandning av transportköparen. Idag vet vi att transportköparen i allra högsta grad kan påverka sin transportör till att transportera varorna på ett miljöeffektivare sätt. Det är viktigt att veta vilka krav som går att ställa och att företag verkligen sätter press på sin transportör samt för en ständig dialog där man försöker att tillfredsställa båda parter.

- **Trafiksäkerhet**

Det andra området vi identifierade är trafiksäkerhet. Primärt fokus har visat sig ligga på att följa hastighetsbestämmelser och att köra säkert. Andra sätt att behandla detta var att göra riskuppföljningar och utreda olyckor som inträffar. Vi insåg att detta ansvar verkar ligga hos transportören snarare än hos transportköparen och att det inte är en prioriterad fråga från kunden i dagsläget. Vi anser att transportörerna i en högre grad borde ta detta område i beaktande, då det bör ligga i deras intresse att deras varor transporteras på ett ofarligt sätt och i ett säkert fordon.

- **Arbetsmiljö**

Arbetsmiljön för chaufförer har visat sig vara ett relativt negligerat område och i princip alla vi intervjuade förutsatte att arbetsmiljön för chaufförer i Sverige var god. Här anser vi att mer fokus bör ligga, för att säkerställa att arbetsmiljön verkligen är bra och att chaufförerna arbetar under



goda förhållanden. Likväl som granskning görs bland tillverkningsindustrierna, bör det kunna genomföras kontroller av chaufförernas arbetsförhållanden.

Utöver dessa tre områden fann vi ytterligare aspekter på vad transportköparen kan arbeta med för frågor kopplat till sin transport, som rör de tre ovan nämnda områdena. De består av **samarbeten, krav på transportör** samt att **kostnadstransparens mot slutkund**.

Transportköpare måste samarbeta mer med sin transportör för att kunna driva utvecklingen på CSR- och transportområdet framåt. Detta kan leda till både resurseffektiviseringar och nya lösningar. Även genom att samlasta sina varor med konkurrenter eller andra aktörer kan transportköpare minska sin miljöpåverkan och skära ned på kostnader. Viktigt är dock att det säkerställs att det inte leder till snedvriden konkurrens. Det blir en slags win-win-situation för både företagen och samhället.

Att ställa krav på sin transportör är den mest effektiva metod vi har identifierat för företag att ta kontroll över sina varor. Genom att aktivt ställa krav och arbeta för utveckling kan transportköparen få flera fördelar, större kontroll över sitt varumärke, kostnadsbesparingar samt bättre CSR-arbete.

Vi kan också fastslå att en effektiv metod för företag att se vilken betalningsvilja deras kunder har för CSR-initiativ är att låta slutkunden se vad den betalar för. Genom att låta kunden aktivt välja om den vill betala en extra summa pengar för att få en miljömässigt och etiskt bättre produkt kan företaget se hur stor betalningsviljan är. På så sätt kan företag alltså både kommunicera ut sitt CSR-arbete och samtidigt se hur stort intresset är hos konsumenterna. I dagsläget har de flesta företag kanske inte nått dit, men i framtiden kan detta komma att bli mer aktuellt.

#### **7.4 Hur kan ett företags CSR-arbete kopplat till transporter redovisas?**

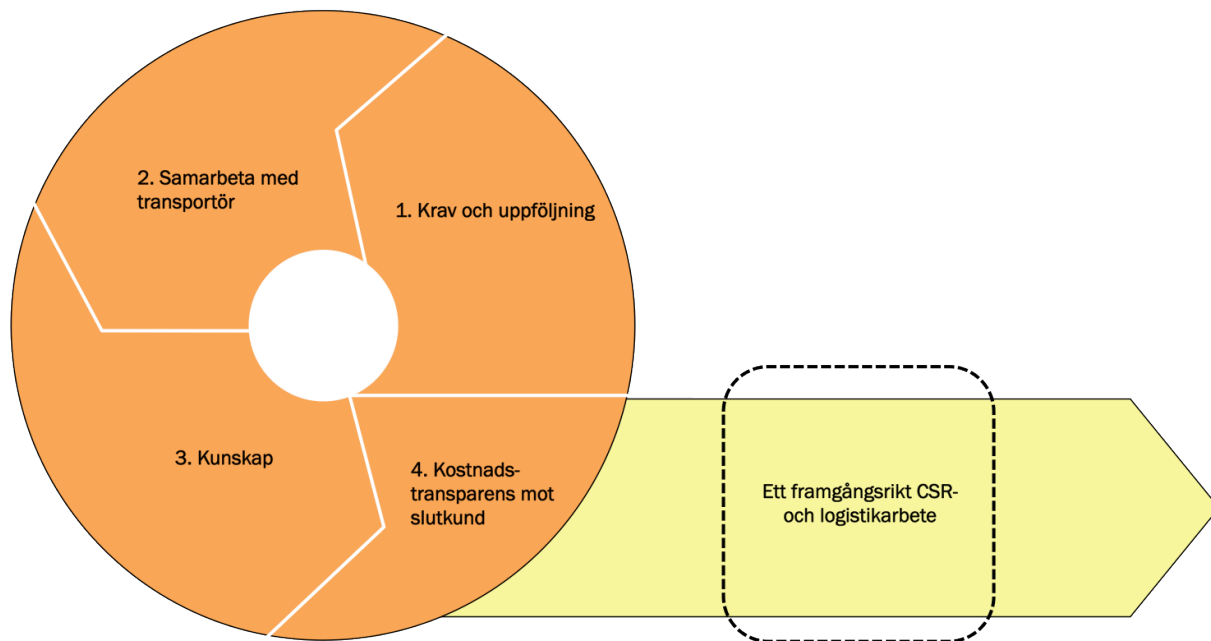
Vad vi har sett gäller det generellt att företag som klassas som framgångsrika inom transporter och CSR utförligt rapporterar sitt arbete i CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar. De flesta av dem använder sig av GRI:s standarder för att genomföra det. Förutom att dessa rapporter är ett effektivt sätt att kommunicera ut sin medvetenhet till kund så ger det även företaget ett naturligt motiv till att kontinuerligt kartlägga och analysera sin påverkan på samhället. Det ger även ett bra underlag för att kunna skapa åtgärdsplaner för att förändra denna påverkan.

Vår slutsats är således att företag bör använda sig av CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar för att kommunicera ut sitt arbete. De kan även med fördel använda sig av GRI:s standarder, dels för att de då slipper skapa egna standarder men även för att det underlättar för externa intressenter då det ger en ökad jämförbarhet mellan olika företags redovisningar. Vi anser att redovisningen bör framställas med konsumenten i fokus och den bör innehålla en mix av statistik, resultat, åtgärder och målsättningar. Vad vi har sett är att företag generellt är ovilliga till att sätta upp mål i sina redovisningar, något vi antar kan bero på det faktum att det ofta är svårt att nå upp till utsatta mål. Teorin visar att det är få företag som når upp till sina utsatta mål och att det arbete de lägger ner på CSR ofta inte är så produktivt som de hade hoppats. Detta tror både vi och teorin kan undvikas om CSR-arbetet inkorporeras i den övergripande strategin och företagen skaffar sig tillräckligt med kunskap för att kunna sätta upp genomförbara mål.

#### **7.5 Hur kan ett svenskt skoföretag arbeta mer strategiskt med CSR-frågor kopplat till sin transportlösning?**

Generellt kan sägas att det finns en stor medvetenhet kring det ökande transportarbetet inom skobranschen och kring de problem det innebär. Det finns även ett flertal fördelar med att göra sin logistik mer CSR-inriktad som kan leda till både bättre lönsamhet och en starkare position på marknaden. För att bli mer CSR-inriktad som transportköpare finns det flera tydliga val och aspekter skoföretag kan och bör arbeta med. Vad vi kan dra för slutsats efter att ha besvarat våra forskningsfrågor är att för att ett svenskt skoföretag ska kunna arbeta mer strategiskt med CSR-

frågor kopplat till sin transportlösning och bli framgångsrikt krävs fyra delar. Dessa är **krav och uppföljning, samarbete med transportör, kunskap** samt **kostnadstransparens mot slutkund**.



**Figur 8 - Ett framgångsrikt CSR-och transportarbete. Källa: Egen figur baserad på de slutsatser vi dragit utifrån vår analys.**

Mycket kunskap och erfarenhet kring detta finns i olika organisationer och sammanslutningar och det är även enkelt att få tillgång till metoder och system som krävs för att bedriva arbetet. Det är viktigt att besitta kunskap inom området för att kunna förankra CSR-begreppet i företaget och genom att ta reda på vilka krav andra företag ställer på sina transportörer, kan skoföretaget själv överföra det till sin transportör. Då vare sig NilsonGroup eller Scorett har kommit särskilt långt i att göra sitt transportköpande CSR-inriktat anser vi att det finns stora möjligheter för dem att med enkla medel ta ett stort kliv framåt i sin utveckling på området. För Scoretts del skulle de kunna använda NilsonGroup som en god förebild och studera vad NilsonGroup har gjort för att förbättra sina transporter, vilka krav de ställer på sin transportör samt utforska de projekt NilsonGroup deltar i. I och med att Scorett är så pass nya på CSR-området, kan det vara en god idé att inte ta allt för stora egna initiativ, utan att de går med i samarbeten med andra för att minimera risker och onödigt resursförbrukning. Det finns ett antal variabler och aspekter skoföretag kan titta på för att bli framgångsrika på CSR- och transportområdet, men det viktigaste är att de säkerställer att de inte betalar för olagligheter, därefter får de själva se vilka förändringar som är genomförbara.

Då skobranschen präglas av vissa utmärkande förhållanden så som illojala kunder, mycket emballage och problem med långa ledtider så ser vi att det skulle kunna vara en fördel för skoföretag att samarbeta. Antingen tillsammans med andra branscher så som i Samverkan Näringslivet eller i en egen sammanslutning för att diskutera de problem som finns i branschen, hur de kan arbeta med kravställningar på transportörer och hitta lösningar på identifierade problem. De skulle även med fördel kunna samarbeta med andra branscher genom samlastning för att höja fyllnadsgraderna i sina transporter. Skoföretagen bör kanske inte samlasta med varandra då skobranschen präglas av en så varierande efterfrågan och ojämna flöden, det blir svårt för transportören som då måste klara av att hantera mycket gods den ena veckan och lite gods en annan. Därför att det nog är bättre att kombinera med gods från en bransch som har en jämnare efterfrågan över tiden eller motsatt efterfrågevariation.

Vi anser även att Scorett bör utöka sitt CSR-arbete till att börja publicera CSR-rapporter eller hållbarhetsredovisningar. Det skulle ge dem en samlad bild av vad de har för problem och möjligheter till att åtgärda dem samtidigt som det är ett enkelt sätt att kommunicera ut sitt CSR-arbete till sina kunder. NilsonGroup skulle även med fördel kunna utöka sitt rapportering med målsättningar, så länge de även skaffar sig den kunskap som krävs för att underbygga målsättningarna.

Vi skulle även rekommendera skoföretag att tydliggöra för sina konsumenter vad det är de betalar för. Om företaget transporterar sina skor på ett bättre och annorlunda sätt än sina konkurrenter bör det kommuniceras ut. Utöver de skor som marknadsförs idag, ekologiska och delvis ekologiska skulle även en tredje typ kunna marknadsföras, CSR-skor, eller något liknande. Genom att låta slutkunden välja vilken grad av CSR-ansvar de vill ta flyttas kostnaden från transportköparen till slutkunden.

Vi anser även att det krävs större flexibilitet hos skoföretagen. Det finns idag en tendens att skoföretagen överdriver sin rädsla för att kunden ska överge företag om varan inte finns på plats när företaget hade planerat det. Det finns stora vinster att göra om skoföretagen helt undviker nödlösningar som flygfrakt och kan tänka sig att bredda sina leveranstidsfönster. Med god planering anser vi att det en större flexibilitet skulle ge stora fördelar för skoföretaget, transportören och miljön utan att det drabbar skoföretaget negativt.

Gällande ansvarstagandet bland Scorett och NilsonGroup kan vi alltså konstatera att båda företagen tar ett visst ansvar för alla tre CSR-områdena, men att det är det ekonomiska ansvaret som tenderar att väga tyngst i båda fallen. Miljömässigt ansvar förekommer i högre grad än det sociala ansvaret inom transportarbetet. Vi anser att det finns mycket kvar att göra för Scoretts del för att få en god balans mellan de olika ansvarsområdena och viljan och ambitionen verkar finnas inom företaget. Det finns i dagsläget ingen given plats för CSR kopplat till transporter hos Scorett och ambitionen är större än själva handlingen idag. Kan de lyckas inkorporera CSR i hela organisationen, såsom NilsonGroup och andra ännu mer framgångsrika företag har gjort, kan de lägga grunden för ett bra CSR- och transportarbete. NilsonGroup har i sin tur stora utvecklingsmöjligheter främst i att mer aktivt marknadsföra sitt CSR-arbete gentemot kund.

## 8. Förslag till fortsatt forskning

Under vår studie har ett flertal intressanta sidospår identifierats. Dessa anser vi vara väldigt intressanta och relevanta för ett flertal aktörer och vi lämnar dem därför här som förslag till fortsatt forskning. De mest intressanta områden som identifierats är följande;

- När det gäller konsumentprodukter anses det kunna finnas ett extra intresse av att kommunicera ut varans transportsätt. Här skulle det kunna vara intressant att studera om detta antagande även gäller för andra branscher.
- De flesta upplever att Sveriges lagar följs när det kommer till arbetsvillkoren för chaufförer och övriga anställda inom transportbranschen. Intressant skulle vara att undersöka chaufförernas arbetsmiljö utifrån deras egna perspektiv för att se om den bild som finns stämmer. En annan intressant aspekt här skulle även vara att undersöka hur de utländska chaufförer som plockas in i det svenska transportsystemet behandlas och om det är samma arbetsvillkor som gäller för dem.
- Vi har i vår rapport identifierat en motsägelse när det gäller att skoföretag generellt vill ha väldigt täta leveranser till butiker medan leveranser utifrån miljösynvinkel bör ske med en lägre frekvens. Skoföretag kräver även väldigt korta ledtider från producenterna och måste ibland ta till flygfrakt som nödlösning, något väldigt negativt ur ett miljöperspektiv. Därför hade det varit väldigt intressant att utreda hur skoföretag kan arbeta med bättre planering och högre flexibilitet för att kunna behålla sin höga servicenivå samtidigt som de kan vara mer miljöeffektiva i sin transportlösning.
- En annan infallsvinkel att studera skulle även kunna vara att studera CSR- och transportarbete bland europeiska skoföretag. Detta skulle ge en mer global bild av hur det ser ut idag och även ge de europeiska skoföretagen en bild över vad de kan göra och hur de kan göra det. Sverige och svenska konsumenter ses generellt som väldigt medvetna när det kommer till dessa frågor. Därför skulle det resultat vi identifierat här kunna ge de europeiska skoföretagen ett ännu större försprång än vad den kan antas ge svenska skoföretag, om det kan antas att europeiska konsumenters medvetenhet kommer efterfölja de svenska konsumenternas
- Den sista frågan vi identifierat anser vi ha stor relevans för svenska skoföretag. Det talas idag mycket om eliminering av emballage och många svenska skoföretag försöker idag minimera användandet av skokartonger. Därför skulle det vara intressant att se vilka effekter ett eliminerande av skokartonger skulle kunna skapa för skoföretagens transporter. För att göra detta skulle det även krävas att konsumenternas inställning till skokartonger kartläggs.

## 9. Referensförteckning

### 9.1 Litteratur

- Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod. Studentlitteratur, Lund.* Ib Andersen och studentlitteratur.
- Andersen, Mette; Skjoett-Larsen, Tage (2009). "Corporate social responsibility in global supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 14 No 2, sid 75 - 86.
- Carroll, Archie B (1991). "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*
- Carroll, Archie B (1998). "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, Vol 100, No 1, sid 1-7.
- Carter, C, & Jennings, M (2002). "Logistics social responsibility: an integrative framework", *Journal of Business Logistics*, Vol 23, No 1, sid 145-180.
- CSR Europe. (2002) *AccountAbility. Impacts of Reporting. The role of social and sustainability reporting in organizational transformation.* Insights from recent business practice.
- Duus, Ulf (2010). "Clean Shipping. Ett win-win project för lastägare, kvalitetssjöfart och miljö". *Skärgårdsredaren*
- Elkington, John (1994). "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development". *California Management Review*, Vol 36, No 2, sid 90-100.
- Elkington, John (2004). *Enter the triple bottom line: Does it all add up.* Kap 1, sid 1-16. [johnelkington.com](http://johnelkington.com)
- Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena (2007). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad.* Upplaga 3:3. Norstedts Juridik AB.
- EU-kommisionen (2001). *Green Paper.* Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Bryssel.
- Granqvist, Per (2009). *CSR I praktiken. Hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar.* Upplaga 1:1. Liber AB.
- Jones, Thomas (1995). "Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics". *Academy of Management Review* Vol 20, No 2, sid 404-437
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* Thousand Oaks. SAGE.
- Larsson, Lars-Olle; Ljungdahl, Fredrik (2008). *License to Operate - CSR och hållbarhetsredovisning i praktiken.* Ekerlids Förlag.
- Lash, Jonathan; Wellington, Fred. (2007) "Competitive Advantage on a Warming Planet." *Harvard Business Review on Green Business Strategy.* Harvard Business School Publishing Corporation. USA, Boston. Sid 125-148.
- Market (2010). *Vem är vem. Fakta om svensk detaljhandel 2010. Handel, trender, analys.*

McWilliams, Abigail; Siegel, Donald (2000). "Corporate Social Responsibility and financial Performance: Correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, Vol 21, No 5, sid 603-609.

Metro (2011). "Skobranschen går starkt framåt" publicerat 2011-05-12, sid 7

Miljöstyrningsrådet (2009). *Vägledning för miljöanpassad tjänsteupphandling*. sid 2-18

Naturvårdsverket (2005). "Stadsutveckling för hållbara transporter. Kunskapsammanställning och förslag till vidare studier" Rapport 5496, juni 2005.

O'Brien, Dan; Robinson, Mack (2001). "Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy". The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Georgia State University, sid 1-23.

Patel, Runa; Davidsson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund Studentlitteratur.

Porter, Michael E; Kramer, Mark R (2006) "Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*. December 2006, sid 1-15.

QIII (2008). Systemhandbok för bedömning. Version 2008:01

Reinhardt, Forest L (2007). "Bringing the Environment Down to Earth". *Harvard Business Review on Green Business Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. USA, Boston, Massachusetts. sid 41-64.

Rena Kläder (2008). Hur skor vi oss? En rapport om hur skoföretag på den svenska marknaden ser på socialt och miljömässigt ansvar i produktionen. Rapport nummer 5, 2008

SIKA (2009). Statistik. Transportbranschen – Hur står det till? Statistik om transportbranschen och sex delbranscher åren 1997-2007. Rapport 2009:6. Utgivningsdatum: 2009-04-23

Statistiska Centralbyrån (2003). *Indikationer för hållbar utveckling baserade på miljöekonomisk och social statistik*, Rapport 2003:3

Statistiska Centralbyrån (2008). I mitten: Detaljhandeln i ett branschperspektiv. Kommentarer och analys. nummer 4, 30 april 2008.

[http://www.scb.se/Grupp/Teman/Sveriges\\_Ekonomi/\\_Dokument/SCBindapr08.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Teman/Sveriges_Ekonomi/_Dokument/SCBindapr08.pdf) Besökt 2011-04-05

Svenska Handelskammaren (2008). Market Brief - Focus on the Swedish Market, Footwear and Parts. November 2008.

SwedWatch (2009). Svenska skor ger spår i miljön. En granskning av miljöeffekter från garverier i Syd. Rapport nr 52.

Trafikverket, Sveriges kommuner och landsting (2011). Handbok för godstransporter I den goda staden. Verktyg för pålitliga och hållbara transporter. sid 1-64. SKL Kommentus Media.

Van Hoek, Remko (1999). "From reversed logistics to green supply chains". *Supply Chain Management*, Vol 4, No 3, sid 129-134.

Van Weele, Arjan J (2010). *Purchasing and Supply Chain Management -Analysis,Strategy, Planning and Practice*. Fifth Edition. Cengage learning EMEA. Eindhoven University of Technology, kap 17.

Walley, Noah; Bradley, Whitehead (1994). "It's Not Easy Being Green," *Harvard Business Review*, Vol 72, No 3, sid 46-51.

Windell, Karolina. (2010) CSR Conferences as Catwalks: The Translation of an Idea. *Corporate Social Responsibility*. Peter Dobers (ed.)Santérus Academic Press.

Yrkestrafiken, 2009. Ett samarbete mellan Transportstyrelsen, Trafikverket och Polisen. Kravplattform för trafiksäkerhet och miljö, 2009.

- <http://yrkestrafiken.se/Transportkopare/Foretagsupphandling/Kravplattform-for-trafiksakerhet-och-miljo/> Hämtat 2011-05-17

## 9.2 Elektroniska källor

BSCI, 2011, <http://www.bsci-intl.org>

Coop, 2011. Hållbarhetsredovisning 2010,

- <http://www.coop.se/Globala-sidor/OmKF/Kooperativ-samverkan/Finansiell-information/KF-verksamhetsberattelse-2010/>. Hämtat 2011-04-28

GRI, 2011

- <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> hämtat 2011-05-02
- <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkOverview/> hämtat 2011-05-02
- [www.globalreporting.org/ReportingFramework/G31Guidelines/](http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G31Guidelines/) hämtat 2011-05-02

KappAhl, 2011, CSR-rapport 2010.

- [http://www.kappahl.com/Documents/Miljo\\_o\\_CSR/KappAhl%202010%20CSR\\_110511\\_A4\\_LR.pdf](http://www.kappahl.com/Documents/Miljo_o_CSR/KappAhl%202010%20CSR_110511_A4_LR.pdf). Hämtat 2011-05-04

Lindex, 2011. CSR-rapport 2009.

- <http://viewer.zmags.com/publication/33f9d8a9#/33f9d8a9/1>. Hämtat 2011-05-05

Nationalencyklopedin, 2011.

- <http://www.ne.se/hermeneutik>. Sökord: hermeneutik. Hämtat 2011-04-26

NilsonGroup, 2011. Hållbarhetsrapport 2009

- [http://www.nilsongroup.com/getdoc/43c141da-7527-4867-bcab-8c37827d6242/hallbarhetsrapport\\_091218](http://www.nilsongroup.com/getdoc/43c141da-7527-4867-bcab-8c37827d6242/hallbarhetsrapport_091218). Hämtat 2011-05-02

NTM, 2011.

- <http://www.ntmcalc.se/index.html>. Hämtat 2011-04-28

QIII, 2011.

- <http://www.q3.se>. hämtat 2011-04-28

Scorett, 2011.

- <http://www.scorett.se/Information/Ethic-Enviroment>. Besökt 2011-04-18

Slow Steaming, 2010

- <http://www.energyboom.com/transportation/slow-steaming-transport-ships-better-environment-and-better-business> Hämtat 2011-05-17

Stadium, 2011

- [stadium.se](http://stadium.se), besökt 2011-05-05

Systole, 2011. Om Transportupphandling.

- <http://www.systole.se/Page/AboutTransport>. Hämtat 2011-05-17

Vägverket, 2011.

- <http://www.vagverket.se>. Besökt 2011-05-17

### **9.3 Intervjupersoner**

Anna Kronvall, *kontaktperson för transportköpare inom Samverkan Näringslivet*, Trafikverket

Emma Tingstorp, *logistikansvarig*, Scorett

Fredrik Börjesson, *konsult*, Schenker Consulting, *forskare* inom logistik och transport, Chalmers Tekniska Högskola

Johan Sandström, *miljöansvarig*, Green Cargo

Jörgen Stadler, *ordförande*, NTM, *miljö-och kvalitetschef*, Bring Frigo

Lasse Holm, *verksamhetschef*, QIII

Peter Johansson, *lagerchef*, Mantum

Torbjörn Nilsson, *logistikchef*, NilsonGroup



## 10. Tabell- och figurförteckning

Tabell 1 – Redovisningsmetod. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2009), Stadium (2011) GRI (2011). .....	31
Tabell 2 - Kategorier och förklaring. Egen utformning utifrån besökta hemsidor samt intervjuer. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2011). Stadium (2011). .....	31
Tabell 3 - Använda kategorier. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2011). Stadium (2011). .....	31
Tabell 4 - Fortsättning använda kategorier. Källor: KappAhl (2010), Coop (2010), Lindex (2009), NilsonGroup (2011). Stadium (2011). .....	31
Figur 1 – Egen figur baserad på intervjuer och hemsidor. Organisationer och projekt inom CSR och logistik .....	8
Figur 2 – Egen figur baserad på intervjuer och hemsidor. Verktyg inom CSR och logistik .....	9
Figur 3 - Carrolls pyramid. Källa: <a href="http://labspace.open.ac.uk/file.php/4778!/via/oucontent/course/132/pyramid.gif">http://labspace.open.ac.uk/file.php/4778!/via/oucontent/course/132/pyramid.gif</a> .....	11
Figur 4 – Egen figur baserad på intervjuer med NTM och QIII samt studerande av hemsidor. Organisationer och projekt inom CSR och logistik .....	17
Figur 5 – Egen figur baserad på information från hemsidor. Verktyg inom CSR och logistik .....	18
Figur 6 - Försäljning i skobranschen, Mkr. Egen figur baserad på siffror från Svenska Handelskammaren (2008). .....	19
Figur 7 - Strategier för ett lyckat CSR-arbete. Källa: Egen figur baserad på den teoretiska referensramen och resultatet. ....	39
Figur 8 - Ett framgångsrikt CSR-och transportarbete. Källa: Egen figur baserad på de slutsatser vi dragit utifrån vår analys.....	44

## **Bilaga 1: Frågeformulär – Intervjumodell för transportörer och organisationer**

### **Vad är CSR?**

- Använder ni på XXX begreppet CSR kopplat till logistik? I så fall – hur?
- De företag som samarbetar med er, använder de begreppet CSR kopplat till logistik?
- Bland de företag som samarbetar med er, är det vanligt hos dem att begreppet miljö oftare ligger i fokus snarare än sociala frågor?
- Hur klassas god arbetsmiljö och god trafiksäkerhet? Är det viktiga frågor för de företag som samarbetar med er?
- Vad skulle du säga att basnivån är för att säga att man sysslar med CSR-relaterade frågor kopplat till sin logistik?

### **Att arbeta med CSR-frågor kopplat till logistik**

- Vad brukar anledningen vara att företag vänder sig till er för att de behöver hjälp med CSR och logistik?
- Hur många företag samarbetar ni med idag?
- Vilka strategiska skäl anser du att det finns för företag att satsa mer på CSR-frågor kopplat till sin logistik?
- Är det någon aspekt du tror kommer bli viktigare i framtiden?
- Hur skulle du definiera att någon är framgångsrik inom CSR/logistik området?
- Finns det några framgångsrika exempel inom detaljbranschen som du känner till?
- Inom skobranschen?

### **Hur kan man arbeta mer strategiskt med CSR-frågor?**

- Vilka variabler och aspekter kan man arbeta med inom CSR kopplat till val av transportlösning, på kort respektive lång sikt?
- Hur stora krav kan man som transportköpare ställa på sin transportör? Och hur bör man reglera/följa upp dessa krav?
- Finns det några uppenbara val man bör göra om vill göra sin logistik mer CSR-orienterad?
- Hur kan ett svenskt skoföretag arbeta mer strategiskt med CSR-frågor kopplat till sin transportlösning?

## Bilaga 2: Frågeformulär - Intervjumodell till skoföretagen

### Frågor rörande företaget

- Hur har XXX:s utveckling sett ut de senaste åren sett till marknadsandelar, antal butiker och försäljningsvolym?
- Vilka är era konkurrenter?
- Vem är den typiska XXX-kunden? Vem vill ni att det ska vara?
- Vad är logistik på XXX och vad har logistikavdelningen för roll?
- Vilka förändringar planerar man att genomföra i framtiden på kort respektive lång sikt?
  - Både organisatoriskt, geografiskt osv.
- Hur ser beslutsprocessen ut i företaget?
  - Rörande taktiska/operationella/strategiska beslut

### Varuflöde

- Hur ser man på förpackningar och emballage inom XXX, det vill säga vilken policy har ni, finns det planer att, ur ett miljöperspektiv, arbeta mot skokartongsfria transporter?
- Hur kommer godset till centrallagret?
- Hur frekventa är inleveranserna till centrallagret?
- Vad har utleveranserna för frekvens?
  - Vad är motiveringen bakom den valda frekvensen?
- Hur ser fyllnadsgraden ut i lastbilarna?
- Hur bra anser du att ni är på CSR kopplat till logistik idag?
- Hur ser returflödet ut idag?

### Val av transportör

- Hur ser ni på relationen med er transportör?
- Hur ser ni på eventuella samarbeten med konkurrenter eller andra varuägare?
- Hur nära samarbetar ni med er transportör?
  - Har ni kapacitet att lägga mer resurser på en sådan relation?
- Vilka krav ställer ni idag på er transportör?
  - I så fall, hur följer ni upp dessa krav?
  - Hur ser ni på era möjligheter att ställa krav?
- Arbetar er transportör aktivt med miljöfrågor?