



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Klimatstrategier inom bilindustrin

En fallstudie på Volvo Cars strategi för klimatneutral produktion

Kandidatuppsats i Uthålligt Företagande
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2016

Handledare:
Gabriella Schaad

Författare:
Amanda Selhammer 940112

Sammanfattning

I denna studie har bilföretaget Volvo Cars och deras klimatstrategi studerats med ett specifikt fokus på deras mål om att uppnå en klimatneutral produktion år 2025. Studien syftar till att undersöka vilken strategisk betydelse Volvo Cars initiativ om klimatneutral produktion har för företaget. Detta görs genom att titta på hur företagets klimatstrategi ser ut och på vilket sätt den kan innebära en möjlighet respektive en utmaning för företaget, utifrån ett strategiskt perspektiv. Studien är en kvalitativ fallstudie och är baserad på en intervju som gjordes med Volvo Cars energi- och miljöchef. Därutöver har företagets års- och hållbarhetsrapporter studerats. Det empiriska materialet har sedan analyserats utifrån teorier kring klimatstrategier, dess drivkrafter liksom utifrån gröna strategier för organisatoriska processer och produkter.

Studien visar att utsläppsminskningen i den egna verksamheten blivit alltmer prioriterad hos företaget. För att nå sitt mål om klimatneutral produktion investeras det i både energieffektivisering och i en omställning till klimatneutrala energikällor. Medan energieffektiviseringen till största del verkar styras av ekonomiska motiv, där företaget upplever att de genom att minska sitt energibehov kan minska sina kostnader, verkar omställningen till klimatneutral energi vara desto mer drivet av att stärka företagets image.

Att uppnå en klimatneutral produktion kan ses som ett effektivt sätt att särskilja sig från sina konkurrenter och ta steget bortom vad som egentligen krävs eller förväntas. Omställningen till klimatneutral energi kan dock bli en utmaning då det inte finns tillgång till den mängd företaget efterfrågar. Vidare finns också en utmaning i att hantera begreppet klimatneutral produktion, som i dagsläget varken inkluderar de utsläpp som sker uppströms eller de utsläpp som sker vid företagets egen transport. Studien belyser betydelsen av att se klimatneutralitet i ett vidare perspektiv, där klimatneutral produktion kan vara en värdeskapande aktivitet för företaget, men där alla aspekter av företagets verksamhet bör ställas i förhållande till detta mål.

Nyckelord: *Klimatstrategier, Volvo Cars, klimatneutral produktion, eco-efficiency, energieffektivisering, förnyelsebar energi*

Abstract

In this study, the car company Volvo Cars and their climate strategies have been examined with a specific focus on their aim to attain a climate-neutral production in 2025. The purpose of this study is to examine the strategic importance of Volvo Cars initiative of climate-neutral productions. This is done by looking at how the company's climate strategy is structured and in what way it can provide opportunities and challenges, respectively, for the company from a strategic perspective. The study is a qualitative case study and is based on a conducted interview with the energy and environmental manager of Volvo Cars. In addition, the company's annual reports and sustainability reports have been examined. The empirical material has been analysed from theories concerning climate strategies, their driving forces as well as green strategies for organizational processes and products.

The study shows that emission reductions in the Volvo Cars' own operation has become more and more prioritized within the company. They invest in both energy efficiency and in switching to climate-neutral energy sources in order to reach their target of climate-neutral production. While the energy efficiency seems to be driven for the most part by economic incentives, where the company feels they can reduce their energy consumption and thereby reduce their costs, the switch to climate-neutral energy seems to be all the more driven by strengthening the company's image.

Attaining a climate-neutral production can be seen as an efficient way to differentiate themselves from their competitors and take the step beyond what is actually demanded or expected. However, the switch to climate-neutral energy may become a challenge, as there is no access to the amount the firm demands. Furthermore, there is also a challenge in dealing with the concept climate-neutral production, which currently does not include the emissions that occur upstream or the emissions that take place at the firm's own transport. The study emphasizes the importance of seeing climate-neutrality in a wider perspective, where climate-neutral production can be a value adding activity for the company, but where all aspects of the company's operation should be regarded in relation to this target.

Keywords: *Climate strategies, Volvo Cars, climate-neutral production, eco-efficiency, energy efficiency, renewable energy*

Begreppsförklaring

'Klimatneutral' – Innebär att verka på ett sätt som inte resulterar i ett nettotillskott av växthusgaser. Detta görs genom att minska sina utsläpp så mycket som möjligt och att köpa utsläppskrediter för att kompensera för de återstående utsläppen. (UNEP 2008)

'Klimatneutral produktion' – Begreppet avser endast de utsläpp från Volvo Cars egen produktion och därmed inte de utsläpp som sker hos leverantörer eller underleverantörer. Inte heller utsläpp från företagets transporter är inkluderade. (Volvo Car Group 2014)

'Klimatneutrala energikällor' – Förnyelsebar energi så som solenergi, vindkraft, biogas och vattenkraft räknas som klimatneutralt, samt också återvunnen energi så som industriell spillvärme vilket ofta ingår i fjärrvärmenätet. (Energimyndigheten 2015_b)

'Klimatkompensering' – Företaget betalar för utsläppsminskningar som görs av en annan aktör. Företaget kan därmed tillgodoräkna sig dessa utsläppsminskningar i den egna verksamheten. (UNEP 2008)

'Utsläppskrediter' – En vanlig benämning på den kredit eller tjänst som företag köper vid klimatkompensering. Kan vara både i form av en reglerad marknad, till exempel inom utsläppshandeln i EU, eller i form av en frivillig marknad där andra organisationer genomför olika verifierade utsläppsminskingsprojekt, till exempel trädplantering i utvecklingsländer. (Birnik 2013)

'EU ETS' – Förkortning för *European Union Emission Trading System* och är ett system för utsläppshandel inom EU. Det inleddes år 2005 och berör företag inom främst industri- och energisektorn, där målet med systemet är att minska de totala utsläppen av växthusgaser med minsta möjliga negativa påverkan på ekonomisk utveckling. (Energimyndigheten 2015_c)

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och problemformulering	3
1.4 Avgränsning	3
2. Metod	5
2.1 Frågeställning	5
2.2 Metodansats	5
2.2.1 Forskningsstrategi	5
2.2.2 Forskningsdesign	6
2.3 Urval	7
2.3.1 Val av företag	7
2.3.2 Val av respondent	7
2.4 Datainsamling	7
2.4.1 Primärdata	7
2.4.2 Sekundärdata	8
2.5 Analys av data	8
2.6 Källkritik	9
3. Teori	11
3.1 Klimatstrategier	11
3.1.1 Definition	11
3.1.2 Utsläpp av växthusgaser	12
3.2 Miljöstrategier för ökad konkurrenskraft	13
3.3 Externa drivkrafter	15
3.4 Aktiviteter för en samlad klimatstrategi	16
3.5 Litteratursammanfattning	17
4. Empiri	18
4.1 Företaget Volvo Cars	18
4.2 Volvo Cars miljöprofil	19
4.3 Klimatneutral produktion	20
4.3.1 Energieffektivisering	21
4.3.2 Klimatneutrala energikällor	21
4.3.3 Varför klimatneutral produktion?	22
4.3.4 Utmaningar för klimatneutral produktion	23
4.4 Sammanfattning av empiri	24
5. Analys	26
5.1 Volvo Cars operativa klimatstrategi	26
5.2 Incitament och möjligheter med klimatneutral produktion	27
5.3 Utmaningar för klimatneutral produktion	29
6. Diskussion	32
7. Slutsatser	34
7.1 Framtida forskning	34
Referenslista	36
Bilagor	40
Bilaga 1: Intervjuguide	40

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Klimatförändringarna anses idag vara ett av de största globala hoten mot mänskligheten. Sedan FN:s klimatkonvention undertecknades i Rio de Janeiro 1992 har en konsensus angående klimatförändringarna och dess påverkan på miljön växt fram (Birnik 2013). De senaste två decennierna har en internationell politisk handlingsplan utvecklats från detta ramverk, och senast i Paris 2015 samlades världens länder för att teckna ett nytt klimatavtal under konventionen som därmed innebär att alla länder har en skyldighet att bidra till att begränsa klimatförändringens framfart (Regeringskansliet 2015).

På företagsnivå har nya koncept inkluderats i verksamheten för att hantera dessa nya politiska, sociala och ekonomiska utmaningar, delvis i form av så kallad *Corporate Social Responsibility* (CSR) eller olika former av riskhantering och utvecklandet av klimatstrategier. Företag med energiintensiv produktion eller på annat sätt stor klimatpåverkan i sin operativa verksamhet visar sig därför till allt större grad inkludera både mitigation och anpassning till klimatförändringarna i sina affärsstrategier (Chiarini 2015). Dessa företag agerar i en omvärld där klimatfrågan har klättrat allt högre på den politiska agendan, vilket också reflekteras i den förändring som skett med nya marknader och nya konsumenter som de måste anpassa sig till (Chiarini 2015).

Anledningarna till att arbeta strategiskt med företagets klimatpåverkan är därför många. Dels kan det vara ett sätt att utnyttja och höja kompetensen inom företaget, eller också ett sätt att positionera sig på marknaden och leda utvecklingen. Hoffman och Woody (2008) anser att företag inte bör se klimatförändringarna som ett miljöproblem, utan istället se det som ett marknadsskifte som kommer påverka priset på energi, och därmed också de produkter, tjänster och sektorer som är beroende av energin. Utifrån det synsättet borde klimatstrategier vara en fundamental del av företagets kortsiktiga och långsiktiga strategi, menar Hoffman och Woody (2008). Det större fokus som läggs på klimatfrågor, och hållbarhet i sin helhet, kan ses som en del av ett paradigmskifte där klimatet inte längre är en externalitet som beslutsfattare inte behöver ta hänsyn till utan snarare har kommit att inkluderas allt mer i företags strategiska verksamhet (Galbreath 2010). Detta skifte beror inte bara på politiska förändringar, vilket Lee (2012) pekar på: ”Ökat tryck från regleringar, offentlig opinion, miljöorienterade konsumenter

och finansiella institutioner har lett till att företag tar hänsyn till klimatförändringarna i sin strategiska verksamhet” (s.33).

I denna kontext kan industrisektorn anses ha en nyckelroll i klimatarbetet. I Sverige står industribranschen i sin helhet för 40 % av landets energiförbrukning (Energimyndigheten 2015_a) och bidrar därför med stora utsläpp av växthusgaser, vilket innebär att energieffektivisering inom Sveriges industrier är viktigt i förhållande till nationella och internationella klimatmål. En industri som har varit, och är, utsatt för stor extern press gällande dess klimatpåverkan är fordonsindustrin. Detta beror främst på att det är en industri som inte bara bidrar till stora utsläpp vid produktion utan också där själva produkten vid dess användning leder till stor klimatpåverkan i ett globalt sammanhang. Efter industrisektorns utsläpp av växthusgaser är nämligen transportsektorn en betydande sektor som bidrar mest till den globala uppvärmningen (IPCC 2014). Att fokusera på klimatstrategier hos företag inom denna industri är därför intressant i ett svenskt men också internationellt perspektiv.

1.2 Problemdiskussion

På grund av externa faktorer, så som reglering, policyförändringar och påtryckningar från andra intressenter, arbetar många biltillverkare idag med klimatfrågan som en integrerad del av företaget. Allt hårdare krav på mer bränsleeffektiva bilmodeller, uppmärksamhet i media och samhällsdebatt samt implementering av utsläppshandel i EU har gjort att incitamenten blivit starkare för biltillverkare att kontrollera utsläppen av koldioxid i deras verksamhet, både genom produktutveckling och hållbar produktion. (Kushwaha & Sharma 2016)

Mycket fokus i media och i samhällsdebatten angående bilindustrins påverkan på klimatet har varit kring hur bilarna presterar, i förhållande till val av bränsle och bränsleeffektivitet. Detta sammanfaller med att många biltillverkare identifierar just bilens användning som den enskilt största påverkan på klimatet ur ett livscykelperspektiv (Volvo Car Group 2014, s.17; Honda 2015, s.35; Daimler 2014, s.51). Men även om produktens klimatpåverkan är störst, innebär den operativa verksamheten också en belastning på miljön och klimatet i form av både hög materialåtgång och hög energiförbrukning (Sullivan, Burnham & Wang 2010), varför det är högst relevant att även titta på denna del av verksamheten.

Inom bilindustrin utmärker sig här Volvo Cars, som vid sidan av produktutveckling också investerar mycket i sin klimatpåverkan från produktionen och har ett uttalat mål sedan år 2011 om att uppnå klimatneutral produktion som en del av sin klimatstrategi (Volvo Car Corporation 2011). Volvo Cars är ett av de största företagen i den svenska fordonsindustrin, vid sidan av Scania och Volvo AB (Fordonskomponentgruppen 2016). Deras mål om klimatneutral produktion är relativt nytt och ambitiöst i förhållande till den i stort fossilberoende branschen. Många stora biltillverkare har de senaste två till tre åren arbetat alltmer för att minska sina utsläpp både vid produktion och vid användningen av bilarna, men det är få som implementerar strategier kring att uppnå helt klimatneutral produktion i hela sin verksamhet (Kushwaha & Sharma 2016; Böttcher & Muller 2015). Detta gör Volvo Cars klimatstrategi anmärkningsvärd och kan potentiellt innebära en strategisk fördel för företaget.

Volvo Cars mål om att ha klimatneutrala fabriker innebär däremot en utmaning då den storskaliga, multinationella verksamheten idag är starkt beroende av fossila bränslen och därför bidrar till stora utsläpp av växthusgaser (Volvo Car Group 2014). Minskningar av utsläpp kan med ett sådant mål inte enbart ske genom energieffektivisering, utan innebär också ett skifte till förnyelsebara energikällor och möjligen också klimatkompensering (Pinkse & Kolk 2010).

1.3 Syfte och problemformulering

Syftet är att undersöka vilken strategisk betydelse initiativet om klimatneutral produktion har för Volvo Cars. Detta innebär mer specifikt att beskriva hur företagets klimatstrategi ser ut och på vilket sätt den kan innebära en möjlighet respektive en utmaning för företaget utifrån ett strategiskt perspektiv.

För att besvara syftet har tre forskningsfrågor formulerats:

- 1. Hur arbetar Volvo Cars strategiskt med klimatfrågan i den operativa verksamheten?*
- 2. Vilka fördelar ser Volvo Cars med att uppnå en klimatneutral produktion?*
- 3. Vilka utmaningar finns med att uppnå klimatneutral produktion?*

1.4 Avgränsning

Volvo är ett kinesiskt ägt företag som har produktion baserat i Sverige, Belgien och Kina. För att kunna göra en djup analys har studien begränsats till att enbart beröra Volvo Cars

klimatearbete i Europa, och då alltså inte väga in företagets arbete med energieffektivisering eller användning av fossila bränslen i de kinesiska fabrikena. Detta eftersom klimatarbetet i dessa fabriker medför speciella utmaningar i form av kulturell, ekonomisk och energipolitisk kontext, vilket inte var möjligt att undersöka inom ramen för denna studie.

2. Metod

2.1 Frågeställning

I den inledande fasen av studien reflekterades det över områden som är aktuella och som skulle kunna tänkas utgöra en intressant studie inom ramen för hållbart företagande. Efter en period av informationssökning och litteraturstudier valdes klimatstrategier som forskningsområde för studien och som ett övergripande koncept. Bryman och Bell (2013) menar att forskaren efter att ha valt ut ett forskningsområde bör välja en aspekt som ska undersökas. Därefter valdes det därmed att specifikt undersöka hur företag arbetar med att, som en del av sin klimatstrategi, minska utsläpp av växthusgaser i sin produktion och vilka möjligheter respektive utmaningar det medför. Då mest data finns kring företagets utsläpp av koldioxid (CO₂) bestämdes att enbart dessa ska beaktas, och vidare antogs eventuella utsläpp av metangas eller kväveoxider vara försumbara för studiens syfte. Därefter formulerades ett större antal forskningsfrågor, där tre valdes ut. Vid valet av frågor togs det hänsyn till antalet frågor och även till anknytningen mellan dessa. Enligt Bryman och Bell (2013) är det nämligen viktigt att inte basera studien på för många forskningsfrågor, utan frågorna bör väljas så att de relaterar till varandra och är möjliga att besvara med de resurser som finns tillgängligt.

2.2 Metodansats

2.2.1 Forskningsstrategi

För att uppfylla studiens syfte valdes en kvalitativ metod, där utgångspunkten är att bidra med större förståelse för hur företag kan hantera klimatfrågor i sin verksamhet och därmed hur de kan använda sig av klimatstrategier för att minska sin negativa påverkan på klimatet. Bryman och Bell (2013) menar att kvalitativ forskning ofta utgår från ord medan kvantitativ forskning ofta utgår från siffror. Kvalitativ forskning innebär dessutom en tillämpning av tolkningsinriktad kunskapsteori där tyngdpunkten är på en kontextberoende förståelse av en företeelse (Bryman & Bell 2013). Enligt Starrin och Svensson (2001) är målsättningen för kvalitativ forskning att: ”identifiera och bestämma ännu icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper och innebörder med avseende på a) variationer b) strukturer och c) processer.” (s.23)

2.2.2 Forskningsdesign

I ett tidigt skede av forskningsprocessen bestämdes att en fallstudie skulle göras på biltillverkningsföretaget Volvo Cars, som kan ses som ett unikt fall på grund av deras ambitiösa mål kring miljön och specifikt kring en klimatneutral produktion. I det unika fallet vill forskaren undersöka ett fenomen som inte är väl utbrett, vilket gör att fallstudien kan bidra med förståelse för hur det växer fram eller fungerar (Yin 2009). Klimatstrategier är ett relativt nytt begrepp, och likaså kännetecknas Volvo Cars klimatstrategi av en hög ambitionsnivå samt att den framträtt tidigt i detta framväxande operativa klimatfokus inom bilindustrin. En fallstudiemetod kan på så vis motiveras, och innebär en möjlighet att undersöka det extrema fallet som är Volvo Cars operativa klimatstrategi.

Enligt Bryman och Bell (2013) är fallstudieforskning en populär design inom företagsekonomisk forskning, och lämpar sig bra för att studera den komplexitet som finns i det enskilda fallet. En fallstudie kan genomföras genom att antingen utgå ifrån en enda organisation, en enda plats, en speciell person eller en specifik händelse (Bryman & Bell 2013), där den förstnämnda metoden kommer att användas i denna studie. Vidare beskriver Yin (2009) att en fallstudie ska undersöka nutida fenomen på djupet och inom sin verkliga kontext, speciellt när det inte finns någon tydlig gräns mellan fenomenet och kontexten. Genom att studera Volvo Cars som organisation i en fallstudie har studien som mål att ingående belysa detta specifika fall.

Vidare är det viktigt att, som Bryman och Bell (2013) anser, att inte använda fallstudieforskning för att göra generaliseringar eller hitta typfall inom en industri, utan att forskaren ska vara medveten om att målet med studien bör vara att få en förståelse för det specifika fallet. Det finns däremot utrymme för att studien ska kunna vara av nytta i förhållande till andra företag genom att belysa ett bredare fenomen. På detta sätt kan kvalitativa studier i första hand generaliseras till teorier, men inte till populationen. (Yin 2009) Syftet är därmed inte att generalisera slutsatserna till att gälla hos alla produktionsföretag eller hos andra biltillverkare, utan snarare om att belysa det bredare fenomenet av hur företag använder klimatstrategier för att möta det globala samhällsliga intresset i att mildra effekterna av klimatförändringarna.

2.3 Urval

2.3.1 Val av företag

Volvo Cars valdes dels på grund av deras ambitiösa klimatmål i sina fabriker där de strävar mot att uppnå en helt klimatneutral produktion, och dels på grund av deras roll som ett ansvarstagande företag i en bransch som utmärks av en generellt sett stor klimatpåverkan och av kritik gällande klimatfrågor. Dessutom har företaget en tydligt definierad miljö- och klimatprofil där miljö tillsammans med säkerhet och kvalitet är företagets tre kärnvärden.

2.3.2 Val av respondent

Valet av respondenter gjordes relativt tidigt i processen för att underlätta datainsamlingen i den givna tidsramen. En tidig kontakt och bekräftelse om intervju inrättades med miljö- och energichefen för Volvo Cars, med avsikten att också intervjua ytterligare en eller två respondenter för att få en bredare och djupare bild av forskningsområdet. Däremot gjorde tidsbrist att endast en intervju genomfördes, då flera förfrågningar nekades av de som tillfrågades inom företaget.

Intervjun som genomfördes var med Volvo Cars energi- och miljöchef Mihkel Laks, som har huvudansvaret för klimatarbetet i den operativa verksamheten. Han har ett antal anställda direkt under sig som arbetar just med energieffektiviseringen och har själv budgetansvar samt är involverad i investeringarna som görs med klimatneutrala energikällor. Eftersom hans ansvar täcker hela det klimatarbete som görs i företagets fabriker i både Sverige och Belgien bedöms hans helhetsperspektiv vara högst relevant i relation till studiens syfte.

Första kontakten med Mihkel Laks skedde via e-post, där tid för personlig intervju bokades för två veckor senare. Respondenten fick vid den initiala kontakten väsentlig information om vilket område som skulle undersökas tillsammans med några generella frågeställningar, vilka specificerades ytterligare innan tillfället för intervjun. Detta för att minska risken för missförstånd och underlätta förberedelsen inför intervjun för båda parter.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primärdata

Studiens primärdata grundar sig på en semistrukturerad intervju som tog plats på respondentens kontor i ungefär en timme. Intervjun skedde i en lugn och avslappnad miljö,

vilket Bryman och Bell (2013) anser är viktigt för att säkerställa att ljudkvaliteten på inspelningen är tillräckligt bra. Med respondentens tillåtelse spelades intervjun in och transkriberades sedan, vilket är viktigt för att kunna genomföra en korrekt och detaljerad analys (Bryman & Bell 2013). Fördelen med en semistrukturerad intervju är att den erbjuder en högre grad av flexibilitet där respondenten har större möjlighet att utforma sina svar och det ger dessutom utrymme för att reda ut oklarheter eller följa upp svar (Bryman & Bell 2013).

Inför intervjun sammanställdes en intervjuguide (se bilaga 1) som stöd under intervjun. Vid utformningen av intervjuguiden undveks ledande frågor, vilket gav respondenten möjlighet att svara mer fritt och följa sina egna tankar. Dalen (2008) menar att en intervjuguide bör börja med inledande och generella frågor som sedan övergår i mer specifika frågor som rör de centrala teman som studien ska undersöka. Intervjuguiden för denna studie följde denna struktur, för att mot slutet öppna upp för att återkomma till det generella, vilket Dalen (2008) också förespråkar.

2.4.2 Sekundärdata

Den sekundärdata som har samlats in för denna studie består i första hand av officiella dokument så som Volvo Cars års- och hållbarhetsrapporter, rapporter från organisationer, internetsidor samt nyhetsartiklar. Inför intervjun samlades information om företaget och deras klimatarbete in från hållbarhetsrapporter och deras egen hemsida. De hållbarhetsrapporter som studerats är från åren 2008, 2011, 2013, 2014 och 2015, vilket har gett en viktig översikt av deras klimatarbete över tid. De delar av hållbarhetsrapporterna som varit relevanta för studiens syfte studerades, medan irrelevanta delar om till exempel social hållbarhet sorterades bort. De relevanta delarna identifierades genom användandet av specifika sökord. Även årsrapporterna från 2014 och 2015 har studerats för att få en förståelse för företagets arbete i sin helhet, samt för att utgöra kompletterande data i studien. Sekundärdata beskrivs ofta vara mindre detaljerat än primärdata men kan också innebära en högre grad av objektivitet, speciellt gällande officiella dokument från myndigheter eller organisationer (Bryman och Bell 2013), och har här utgjort en mindre del av studien.

2.5 Analys av data

För att inte gå miste om några detaljer och kunna återge resultatet från intervjun så korrekt som möjligt transkriberades den inspelade intervjun ordagrant. Vid analysen av data tillämpades en kvalitativ innehållsanalys, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är ett

tillvägagångssätt där man söker efter bakomliggande teman i det insamlade materialet. Vid analysen av materialet användes kodning för att underlätta bearbetningen, och intervjumaterialet kategoriserades utefter de teoretiska begrepp och teman som identifierats under litteraturgenomgången. Vidare kan analysmetoden också beskrivas som iterativ, då teori och data utvecklades om vartannat och begreppsbildningen påverkades till viss del av det framkomna materialet. Det empiriska materialet har analyserats utifrån teorier kring klimatstrategier, dess drivkrafter liksom utifrån gröna strategier för organisatoriska processer och produkt, vilket förväntas bidra med en djupare förståelse för hur den operativa klimatstrategin kan vara värdeskapande för företaget.

Bryman och Bell (2013) menar att detta är ett typiskt tillvägagångssätt vid en kvalitativ innehållsanalys, men varnar också för att just kodning kan leda till en fragmentisering av texter där kontexten och innebörden kan gå förlorad. För att säkerställa att alla materialet var korrekt återgivet lästes det transkriberade materialet igenom i sin helhet efter att kodningen och analysen var klar.

2.6 Källkritik

Den kvalitativa studien är i huvudsak påverkad av sociala betingelser och kontexter som ger sämre reliabilitet, det vill säga gör det svårt att replikera studien och få samma resultat vid ett senare tillfälle (Bryman och Bell 2013). För att öka reliabiliteten och därmed studiens tillförlitlighet, har därför alla faser av forskningsprocessen beskrivits tydligt och utförligt. Då studien grundar sig i ett begränsat och samlat empiriskt material med endast en respondent kan de resultat liksom slutsatser som dras vara påverkade av detta, vilket eventuellt kan leda till en lägre grad av tillförlitlighet. Däremot kan studien ge en relevant inblick i hur beslutsfattare inom företaget ser på de egna insatserna och likaså vad deras klimatarbete på den operativa sidan av verksamheten har för roll för företagets övergripande klimatstrategi. Att lyfta upp och belysa den delen av företaget som anses vara en stödfunktion och som inte är ett huvudfokus inom företaget kan bidra med ytterligare förståelse för hur Volvo Cars arbetar med långsiktiga affärsstrategier utifrån ett hållbarhetsperspektiv.

Det empiriska materialet har insamlats i första hand med en semistrukturerad intervju. Respondenten anses vara tillförlitlig och ha relevant kunskap i ämnet då denne arbetat på företaget och med miljöfrågor under många år. Mihkel Laks är dessutom idag ansvarig för det

klimatearbete studien ämnar undersöka, vilket gör att han har ett helhetsperspektiv på den operativa klimatstrategin som är gynnsamt för studiens syfte.

Enligt Yin (2009) finns en risk med att basera studien på ett litet antal intervjuer då det empiriska materialet kan bli alltför beroende och speglat av respondentens åsikter. För att öka studiens tillförlitlighet hade därför fler respondenter kunnat inkluderas i undersökningen, vilket här inte var möjligt på grund av tidsbrist och svårighet med att hitta fler respondenter som kunde ställa upp. Att intervjua en chef med ett sådant övergripande ansvar kan dessutom resultera i att viss information kring eventuella problem som uppstått längs med vägen eller specifika åtgärders framgång inte belyses. Den analys som görs bedöms dock vara tillförlitlig och stå på god grund eftersom det insamlade materialet har god kvalitet och också är relevant för studiens fokus på strategi. Genom triangulering har även primärdata från intervjun kompletterats med sekundärdata främst från företagets hållbarhetsrapporter för att stärka tillförlitligheten av det empiriska materialet, vilket Yin (2009) menar är ett bra sätt att öka kvaliteten på studien.

3. Teori

3.1 Klimatstrategier

3.1.1 Definition

Företagsstrategier är ett väletablerat begrepp inom företagsekonomisk forskning. Definitionen som används som utgångspunkt i denna studie är den som Lee (2012) erbjuder. Lee (2012) definierar en strategi som ”en sammanhållen handlingsplan och/eller mönster i genomförda handlingar som illustrerar företagets val och åtaganden” (s.34). Klimatstrategier som begrepp är däremot inte lika utbrett eller välkänt. Definitionerna och förklaringarna till företags klimatstrategier varierar beroende på i vilken kontext de används. Förutom begreppet klimatstrategier finns det en hel del andra benämningar som faller inom samma typ av företagsstrategi. Några av dessa är CO₂-strategier samt de engelska begreppen ”carbon strategies” och ”climate change strategies”, vilka Lee (2012) anser kan användas synonymt med varandra.

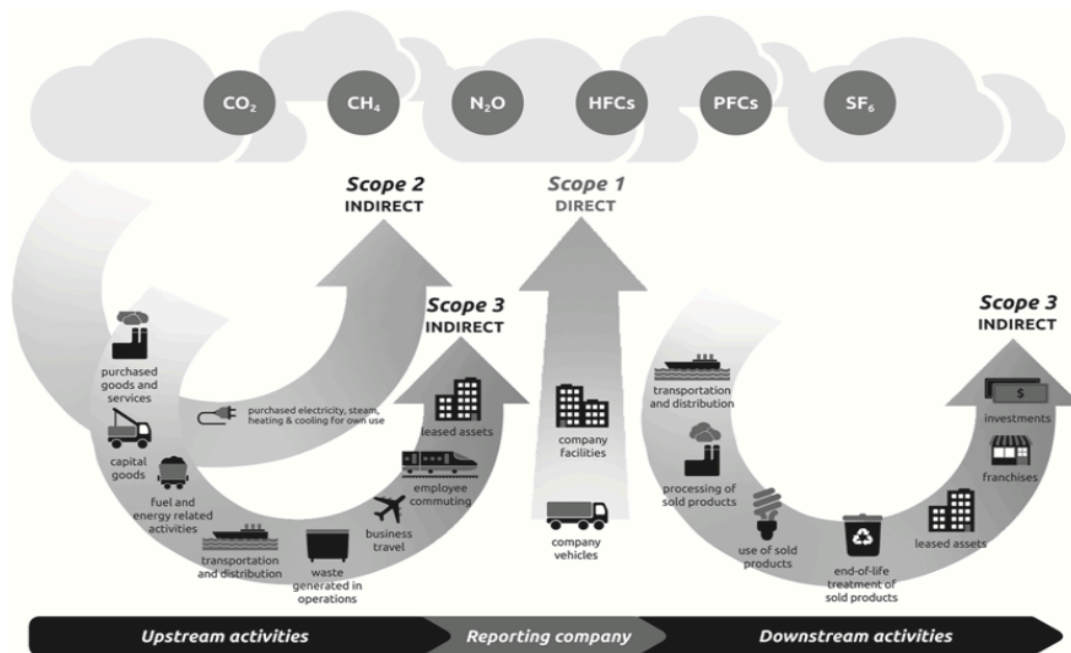
Klimatstrategier definieras av Hoffman och Woody (2008) som *de strategier företag har för att hantera de risker och förändringar som sker på marknaden till följd av klimatförändringarna*. Vidare definierar Lee (2012) ”Carbon strategies” som *de val som företag gör kring sitt agerande och sin ledning av koldioxidutsläpp i respons till klimatförändringarna*. Denna definition, liksom den som Hoffman och Woody (2008) erbjuder, innebär att företags strategier kan se olika ut beroende på strategiska val samt också tillgång till resurser eller liknande. I denna studie har begreppet klimatstrategier valts, där Hoffman och Woodys (2008) samt även Lees (2012) definition är utgångspunkten för analysen. Dessa två definitioner kan anses vara två sidor av samma mynt, där den första betonar företagets riskhantering till klimatförändringarna medan den andra betonar företagets hantering av koldioxidutsläpp.

Riskhantering i förhållande till klimatförändringarna är något som Birnik (2013) menar blir allt viktigare för företagsledningar idag. Att reducera risk genom klimatstrategier kan även vara ett sätt att skapa en konkurrensfördel för företaget, menar han. I sitt ramverk för klimatstrategier ger Birnik (2013) två alternativ för företag att hantera sina koldioxidutsläpp: Minska utsläppen i den operativa verksamheten (genom t.ex. energieffektivisering,

avfallsminskning och optimering av logistik) eller klimatkompensera de befintliga (eller kvarvarande) utsläppen.

Lee (2012) utökar företagens klimatstrategier till att även inkludera aktiviteter så som produktutveckling och marknads- och affärsutveckling. Men utformningen av företagens klimatstrategier är väldigt diversifierad, flera andra alternativa aktiviteter nämns i litteraturen. Bland annat kan företag fokusera på att minska sitt ekologiska fotavtryck och utsläpp, men även kräva att deras leverantörer till exempel implementerar miljöledningssystem eller på andra sätt också minskar sina utsläpp (Galbreath 2010).

3.1.2 Utsläpp av växthusgaser



Figur 1 Översikt av "Greenhouse Gas Protocol Scopes" och utsläpp över värdekedjan (Birnik 2013)

När man talar om företagens utsläpp av växthusgaser är det vanligt att tala om *scope 1*, *2* och *3* (Birnik 2013). Det är en kategorisering som skiljer på tre olika typer av utsläpp, vilket är av relevans när man tittar på hur företag kartlägger sin totala klimatpåverkan. En illustrativ översikt av konceptet visas i figur 1, där de olika processerna i en verksamhet kopplas samman med de direkta respektive indirekta utsläppen.

Scope 1 utgörs av de utsläpp som är direkt relaterade till källor som är ägda av företaget, medan *scope 2* är de indirekta utsläppen som främst rör sig om elektricitet och uppvärmning av företagets lokaler och fabriker (World Resources Institute 2013). *Scope 3* är den kategori

där alla övriga utsläpp hamnar, det vill säga utsläpp som sker i processer uppströms (t.ex. arbetsresor, avfallsgenerering, transport eller tillverkning av input-material) eller nedströms (t.ex. distribuering av färdiga produkter, konsumenternas användning av produkter, sluthantering av sålda produkter) i värdekedjan (Birnik 2013).

Det viktigaste, enligt World Resources Institute (2013), är att företag i första hand skiljer på *scope 1* och *2*, vilket även Hoffman och Woody (2008) menar då de pekar på vikten av att skilja på de direkta och indirekta utsläppen när företag kartlägger sin klimatpåverkan. De två första kategorierna av utsläpp härrör därigenom direkt till företagets verksamhet, och har traditionellt också varit de två mest prioriterade typerna av utsläpp i företags klimatstrategier, medan *scope 3* tenderar att vara mer valfritt att inkludera.

3.2 Miljöstrategier för ökad konkurrenskraft

Orsato (2006) presenterar ett ramverk för miljöstrategier som kategoriserar vedertagna typer av miljöaktiviteter och miljöstrategier. Enligt Orsato (2006) kan detta ramverk vara ett stöd för beslutsfattare i företag som vill optimera den ekonomiska lönsamheten vid miljöinvesteringar och genom detta skapa konkurrensfördelar. En översikt av ramverket visas i figur 2, där strategi 1 och 2 presenteras nedan.



Figur 2 Miljöstrategier för ökad konkurrenskraft (Orsato 2006)

Orsato (2006) menar att den första strategin eco-efficiency nyttjas av de flesta företag. Eco-efficiency är ett väletablerat management-koncept som handlar om att länka miljömässiga

resultat med ekonomiska resultat, och på det sättet uppmuntra företag att förbättra sin miljömässiga hållbarhet och samtidigt skapa ekonomiskt värde (World business council for sustainable development 2006). Idén bygger på att företag genom att spara resurser (så som till exempel energi eller material) kan minska sina kostnader och därmed skapa större ekonomiskt värde. Modellen kan appliceras både på företagets egen verksamhet eller på processer uppströms och nedströms. (World business council for sustainable development 2006)

Orsato (2006) beskriver eco-efficiency som en typ av processororienterad grön strategi, som har potentialen att generera konkurrensfördelar för företag som tillämpar en sådan. ”Genom att ödmjukt arbeta mot eco-efficiency inom företaget likväl som utanför dess gränser, kan process-intensiva företag spara pengar medan de minskar sin miljömässiga påverkan från sina processer.” (Orsato 2006, s.133) I likhet med Orsato (2006), argumenterar även Figge och Hahn (2013) för att företag ska kunna se eco-efficiency som en metod för att förbättra och effektivisera sitt utnyttjande av resurser som en del av sitt hållbarhetsarbete och inte enbart i syfte att driva ekonomisk utveckling. Vidare menar Orsato (2006) att eco-efficiency innebär ett synsätt där företagen är en del av bredare industriella system, där också effektivitet bör styras av ekologiska principer. Med detta tillkommer därför en nödvändighet av samarbeten mellan företag i ett utnyttjande av resurser för att kunna skapa slutna och effektiva system.

Den andra typen av processororienterad strategi är *beyond compliance leadership*, vilket Orsato (2006) beskriver som en strategi där företaget inte bara vill effektivisera sina processer utan även vill förmedla sina framsteg inom miljöfrågan, eller klimatfrågan exempelvis, till sina konsumenter eller andra organisationer, eller liknande. Företag med differentierad verksamhet har störst fördel av att tillämpa en sådan klimatstrategi, menar Orsato (2006). Här är det vanligt att företaget certifierar sin verksamhet, till exempel i fråga om miljöledningssystem, men också att företaget gör miljömässigt gynnsamma investeringar som inte är direkt ekonomiskt lönsamma. En viktig del av detta är då även att redovisa eller på annat sätt förmedla miljöarbetet till sina intressenter, vilket i många fall innebär att företagen är beredda att betala för att visa sina framsteg. Genom dessa typer av aktiviteter kan företaget förstärka sin image och rykte, där investeringar i miljöåtgärder kan influera den offentliga opinionen för företaget. (Orsato 2006)

Även om strategi 2 har potentialen att skapa konkurrensfördelar för företaget är det inte en garanti, då mycket av framgången hänger på att vara annorlunda än sina konkurrenter. I bilbranschen menar Orsato (2006) exempelvis att certifiering av miljöledningssystem hos leverantörer har blivit något av en standard, vilket gör att biltillverkare inte har särskilt stor fördel av att genomdriva en sådan miljöstrategi. Orsato (2006) anser att det är viktigt att den miljöaspekt som drivs av företaget får intresse från konsumenter och också att företaget bör vara pådrivande och leda utvecklingen för att genomdriva framgångsrika miljöstrategier.

3.3 Externa drivkrafter

Företag är aktörer i samhället och är utsatta för extern press och påverkan från flera håll, och detta gäller i högsta grad i fråga om klimatförändringarna. Denna externa påverkan har betydelse för hur företaget väljer att hantera klimatrisker, varför det är viktigt för studiens syfte att beakta några av de incitament som den ger upphov till i att implementera klimatstrategier. De externa faktorerna är många, och det har gjorts många försök att kategorisera och kartlägga dessa. Enligt Epstein och Buhovac (2014) finns det till exempel fem olika faktorer som påverkar varför företagsledarna ska se klimatförändringarna som viktiga, dessa är: Regleringar, legala och reglerade skyldigheter, ledarskapsansvar, aktieägaraktivism och påtryckningar från ickestatliga organisationer (NGOs).

Vidare fokuserar Böttcher och Muller (2015) på två huvudsakliga drivkrafter som de identifierat, nämligen påtryckningar från intressenter samt förväntad konkurrenskraft. Dessa två fungerar som fundamentala drivkrafter för företag i att implementera "low-carbon operations", enligt Böttcher och Muller (2015). Därtill utgår Sprengel och Busch (2011) från just intressenternas påverkan på företagens klimatstrategier, men de visar att även flera andra faktorer är av betydelse för hur företag väljer att agera, bland annat att företagens energiintensitet påverkar valet av klimatstrategi. Företag med låga utsläppsnivåer tenderar att agera minimalistiskt, på så sätt att de endast fokuserar på energieffektivisering och på att informera sina intressenter om deras utsläppsminskningar. Företag med högre utsläppsnivåer tenderar att vara mer aktiva, till exempel politiskt och marknadsmässigt utöver energieffektiviseringen. (Sprengel & Busch 2011)

De bakomliggande faktorerna till varför företag inkluderar klimatstrategier i sin verksamhet är därigenom många, och är av vikt för att förstå hur och varför företag väljer att implementera

klimatstrategier. De är också viktiga för att få större förståelse för den kontext som företag agerar inom.

3.4 Aktiviteter för en samlad klimatstrategi

Sprengel och Busch (2011) redogör för åtta olika typer av angreppssätt som företag kan anta som ett svar på den externa pressen. De beskriver att ett företag kan använda sig av flera av dessa, vilket då tillsammans bildar den övergripande klimatstrategin. Dessa åtta ansatser är:

1. Energi- och resurseffektivisera för att minska sina utsläpp av växthusgaser.
2. Minska tillverkning och försäljning av produkter som bidrar till stora utsläpp.
3. Informera intressenter om de förbättringar för att minska sina utsläpp som görs inom företaget.
4. Engagera sig i den politiska processen angående framtida regleringar kring utsläpp.
5. Utöka sin gräns för utsläpp genom att köpa fler utsläppsrätter (för företag under EU ETS).
6. Utforska nya marknader eller miljöer där trycket från intressenterna inte är lika stort.
7. Bli oberoende av fossila bränslen och därför inte ha några direkta utsläpp av växthusgaser.
8. Lägga ut energiintensiva processer till en tredje part för att minska de direkta utsläppen (vilket blir allt mindre relevant i och med större press på företag att arbeta med utsläppen som sker i hela värdekedjan). (Sprengel & Busch 2011)

Dessa ansatser visar ett spektrum av val som företag kan göra för att hantera sina utsläpp i förhållande till sina intressenters förväntningar. Genom att identifiera företags aktiviteter på detta eller liknande (Lee 2012; Russel 2005) sätt, har försök gjorts till att kartlägga företagens klimatstrategier.

Beträffande utsläppsminskningar hos företag och dess roll i en övergripande klimatstrategi, kan man också skilja på aktiviteter som görs inom respektive utanför företaget. Utsläppsminskningar som är gjorda inom företaget kan till exempel vara energi-effektiviserings projekt och implementering av hybridfordon vid transporter. Minskningar utanför företaget skulle i stället vara skogsplanteringsprojekt eller energikompensering utförd av kunder. (Hoffman & Woody 2008)

En vanlig metod för utsläppsminskningar som görs utanför företaget är att företaget köper

utsläppsrätter, om vilket Birnik (2013) skriver: ”Högkvalitativ certifierad klimatkompensering har en legitim roll att spela i kampen mot att minska klimatförändringen. Dock bör det användas som en del av en sammanhängande klimatstrategi i vilken företaget också syftar till att minska utsläppen snarare än att bara betala andra för att genomföra minskningsinsatser.” (s.711)

3.5 Litteratursammanfattning

Denna litteraturgenomgång har visat att klimatstrategier blir allt viktigare för företag idag, och dess roll inom riskhantering och företagens klimatansvar är i fokus. Genom att minska sina direkta och indirekta utsläpp, men även till viss del också de utsläpp som sker längre ner eller längre upp i värdekedjan, kan företag därmed minska sin klimatpåverkan och uppnå konkurrensfördelar. Att företag påverkas av sin omgivning är också tydligt i litteraturen, men även interna faktorer spelar in. Genom att energieffektivisera kan företag minska sina kostnader enligt principerna av eco-efficiency, men de kan också välja att gå steget längre med sin klimatstrategi än vad som är reglerat eller direkt ekonomiskt gynnsamt för att tillfredsställa de krav och förväntningar som finns hos de olika intressenterna.

4. Empiri

4.1 Företaget Volvo Cars

Volvo Cars är ett multinationellt företag med ett starkt skandinaviskt varumärke på en global och växande marknad. Företaget omsätter idag drygt 160 miljarder svenska kronor och har omkring 28 000 anställda världen över, där över hälften av de anställda återfinns i Sverige. År 2014 såldes nästan 470 000 Volvobilar i över 100 länder runtom i världen, vilket var ett försäljningsrekord för företaget. Året därpå hade försäljningen ökat till över 500 000 bilar där 54 % av försäljningen var i Europa (varav 14 % i Sverige), 16 % i Kina, 14 % i USA och 16 % på övriga marknader så som exempelvis Ryssland. (Volvo Car Group 2015_a)

”Volvo Car Group levererar personbilar i premiumsegmentet: sedanmodeller, kombimodeller, sportkombibilar och SUVar.” (Volvo Cars 2016)

Biltillverkningen sker i huvudsak i Sverige, Belgien och Kina. Huvudkontoret liksom den svenska bilfabriken ligger i Torslanda, Göteborg, medan komponenttillverkning finns på tre andra svenska orter. Ytterligare komponentfabriker ligger i Kina och Malaysia. Verksamhet inom design samt forskning och utveckling finns dessutom i Danmark och USA. (Volvo Car Group 2014) Pågående just nu är dessutom en ny fabrik som är under uppbyggnad i USA och ytterligare en fabrik i Kina. Företaget grundades i Sverige 1927 men är idag ägt av det kinesiska företaget Zhejiang Geely Holding Group Ltd. (Geely), som år 2010 köpte Volvo Cars av den tidigare amerikanska ägaren Ford Motor Company. (Volvo Car Group 2015_a)

Volvo Cars är ett företag som utgår ifrån människor. Säkerhet har redan från start varit ett stort fokus för det svenskt grundade bilföretaget. Idag har de som mål att ingen människa ska dö eller skadas allvarligt i en ny Volvo år 2020. (Volvo Car Group 2015_b) Förutom detta främsta kärnvärde är även kvalitet och omsorg för miljön i centrum för företaget:

”Vår vision är att bli världens mest framåtsträvande och eftersökta premiumbilmärke. Och vi tror att vår globala framgång kommer att drivas av att göra livet mindre komplicerat för människor samtidigt som vi stärker vårt engagemang för säkerhet, kvalitet och miljö.” (Volvo Cars 2016)

4.2 Volvo Cars miljöprofil

År 2016 utsågs Volvo Cars till det mest hållbara varumärket inom bilbranschen i Sustainable Brand Index 2016, en svensk varumärkesundersökning (Sustainable Brand Index 2016). Volvo Cars har själva identifierat miljövärden som en central del av deras engagemang, där ansvaret för klimatet och miljön har fått en allt större del av företagets affärsstrategi. Volvo Cars miljöarbete har redovisats externt sedan år 2000, vilket standardiserades enligt GRIs riktlinjer för hållbarhetsrapportering år 2003. (Volvo Car Group 2014) Att arbeta med miljöfrågor var däremot ingenting nytt för företaget vid den tidpunkten, enligt Volvo Cars energi- och miljöchef Mihkel Laks, som arbetat på företaget i 35 år och med miljöfrågor sedan 1989. Hans nuvarande tjänst innebär att han har ansvaret för energi- och klimatfrågorna inom företaget.

Som ett bilproducerande företag består Volvo Cars miljöarbete av två dimensioner, vilka är tydligt åtskilda av företaget som en del av deras miljöstrategi, berättar Mihkel Laks. En stor del av Volvo Cars miljöarbete handlar om produktutveckling där företaget, liksom andra biltillverkare, är under enorm press att minska bränsleförbrukningen på sina produkter på grund av dess klimatpåverkan i användningsfasen. Den andra delen av deras miljöarbete handlar däremot om den operativa verksamhetens klimatpåverkan, det vill säga de koldioxidutsläpp som sker vid produktionen av bilarna.

Deras miljöstrategi fokuserar därmed på dessa två områden separat, vilket även Mihkel Laks poängterar att det är så som organisationen är uppbyggd, majoriteten arbetar med produkten medan energifrågan i den operativa verksamheten är en del av stödfunktionen i företaget. Enligt Mihkel Laks läggs störst miljöfokus på produktsidan inom företaget, vilket han inte anser är konstigt då företagets affärsidé just är att leverera produkter som eftertraktas av kunderna. Han upplever däremot att en problematik som länge funnits är att de flesta kunder generellt inte efterfrågar de mest bränslesnåla modellerna eller motorerna.

”Vi kan ju inte tvinga kunderna att köpa en produkt som dom inte efterfrågar. Vi kan erbjuda dem den och vi kan promota den, men vi kan ju aldrig välja åt dem.”

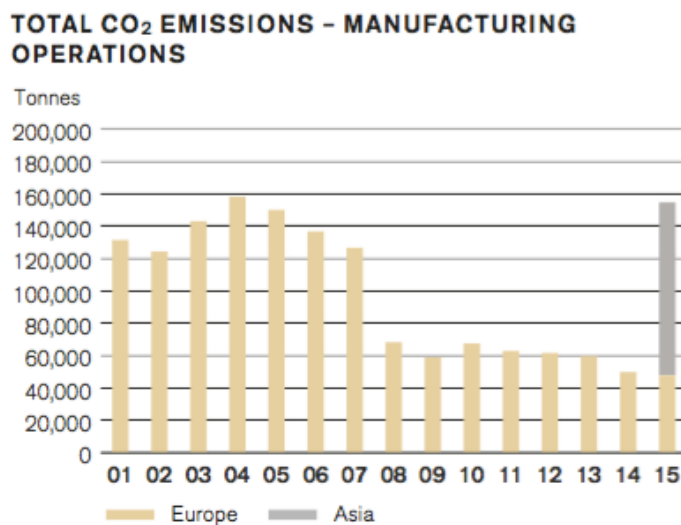
Mihkel Laks, energi- och miljöchef

Han berättar att detta på senare tid har förändrats, och kunderna är alltmer intresserade av bränsleekonomi vilket också lett till en bredare satsning inom företaget. En framväxande

marknad med elbilar är därtill en viktig förändring som företaget förhåller sig till. Ett skifte av resurser har dessutom skett under den tid som Mihkel Laks arbetat med energifrågor inom företaget, där även produktionssidans klimatarbete har prioriterats alltmer.

4.3 Klimatneutral produktion

På produktionssidan är energifrågan viktig för företags klimatstrategi, och har sedan år 2008 prioriterats mycket mer av företagsledningen. Mihkel Laks förklarar att det både handlar om en omfattande energieffektivisering och även om en omställning till klimatneutrala energislag. De två aktiviteterna kompletterar varandra och har båda viktiga funktioner i energiarbetet. Som en del av Volvo Cars miljöstrategi finns målet om att uppnå en klimatneutral produktion i alla sina fabriker till år 2025. I Europa är de på god väg att nå sin målsättning, där Mihkel Laks menar att bytet till biogas har en nyckelroll att spela. I den kinesiska verksamheten är däremot energieffektiviseringen det som står i fokus (Volvo Car Group 2015_b).



Figur 3 Volvo Cars totala utsläpp av koldioxid från produktion år 2001-2015 (Volvo Car Group 2015_b)

I figur 3 visas företagets koldioxidutsläpp över tid, där en markant minskning gjordes när klimatsatsningen tog fart år 2007-08 och en relativt stadig utsläppsminskning har fortsatt sedan dess. År 2015 beräknades och redovisades för första gången utsläppen från verksamheten i Kina, vilket utgör en betydande del av utsläppen i förhållande till den europeiska verksamheten.

4.3.1 Energieffektivisering

Mihkel Laks pekar på att satsningen på energieffektivisering i produktionen har gett goda resultat, något som även är tydligt i företagets senaste hållbarhetsrapport, där Volvo Cars har minskat sin energiförbrukning i Europa med ca 18 % år 2015 jämfört med år 2007 (Volvo Car Group 2015_b). År 2015 var Volvo Cars totala energiförbrukning i Europa 753 000 MWh (Volvo Car Group 2015_b), där Mihkel Laks berättar att uppskattningsvis 60-65 % av förbrukningen är från ventilation, uppvärmning och kylning av företagets byggnader.

Med en sådan verkstadsindustri som företaget har är inte själva produktionen det som är mest energikrävande, vilket han menar är förvånande för många. Han visar på ett exempel, där Torslandaområdet är uppdelat i två delar, med fabriken å ena sidan, och kontor samt forskning och utveckling å andra sidan. Energiförbrukningen är här störst på kontorsidan, inte i fabriken. Volvo Cars arbetar därför med energieffektivisering både i verksamheten och på fastighetssidan, där det finns de som arbetar heltid med respektive område. Mihkel Laks berättar även att han har tre energiexperter som arbetar för honom på heltid, med att bland annat genomföra energikartläggning och som hjälper till med olika utredningar. Detta arbete har prioriterats mycket inom företaget sedan år 2008, och genom att kartlägga energin har man möjliggjort den effektivisering som skett de senaste åren.

”Så det här med kartlägga, ta reda på, ifrågasätta, och sen åtgärda och följa upp, det är ju vårt grundarbetssätt och det är ju det som då lett till att vi kunnat få ner energiförbrukningen så mycket.” Mihkel Laks, energi- och miljöchef

Deras framgång med energieffektiviseringen har också blivit uppmärksammat externt, då de år 2015 vann E.ON och Veckans Affärers årliga energieffektiviseringspris *E-Prize* för små och stora företag i Sverige (My News Desk 2015).

4.3.2 Klimatneutrala energikällor

Vid sidan av energieffektiviseringen är omställningen till klimatneutrala energikällor en viktig del av Volvo Cars klimatarbete. Volvo Cars energiförbrukning kan delas upp i direkt respektive indirekt, där den förra består av den energi som man använder vid produktionen medan den senare består av el och uppvärmning av byggnaderna. (Volvo Car Group 2014) Den direkta energin kommer i huvudsak från naturgas. Enligt Mihkel Laks har investeringar gjorts, och fortsatt göras, för att byta naturgasen till förnyelsebar energi i form av biogas. I Sverige har Volvo Cars kommit en bit på väg, men arbetet är pågående i hela den europeiska

verksamheten där fabriken i Belgien fortfarande använder mycket naturgas. Mihkel Laks poängterar också:

”Och av de fossila bränslena så är det (naturgas) ju det definitivt renaste och med lägst både lokala luftutsläpp och även klimatutsläpp.”

När det gäller den indirekta energiförbrukningen, som också är störst för företaget, har Volvo Cars gjort stora framsteg i att ställa om till återvunnen och förnyelsebar energi. Enligt Volvo Car Group (2015_b) domineras energianvändningen av vatten- och vindkraft för elektricitet, och av spillvärme samt biobränslen för uppvärmning. All elektricitet i den europeiska verksamheten är dessutom certifierad som förnyelsebar från vatten- och vindkraft. Enligt Mihkel Laks är det även en stor fördel att ha verksamhet i Sverige, då fjärrvärmesystemet är väl utbyggt och ofta matas med återvunnen och förnyelsebar energi. Till exempel bestod produktionsmixen för Göteborg Energi år 2015 endast till 8 % av fossila bränslen, där majoriteten av den totala energin var återvunnen energi åtföljt av förnyelsebar energi (Göteborg Energi 2015).

Mihkel Laks berättar att i den svenska Torslandafabriken har en del av energitillförseln sedan 60-talet även kommit från spillvärme direkt från det närliggande Preem Raffinaderi genom en rörledning som då byggdes för det syftet. Vidare berättar han att man i Belgien nu även bygger ett liknande system för att ta emot industriell spillvärme från ett närliggande pappersbruk, vilket kommer att täcka den belgiska verksamhetens basbehov av energi när det tas i bruk i slutet av 2016 (Stora Enso 2014).

4.3.3 Varför klimatneutral produktion?

Anledningarna till att energieffektivisera och ställa om till klimatneutrala energikällor är enligt Mihkel Laks många. Framförallt att de anställda är motiverade anser han vara en viktig framgångsfaktor.

”Vi vill ju själva känna att vi är en framåt spelare i samhället inom miljöområdet [...] Och vi, alla anställda, är ju en del av samhället och drabbas ju själva.”

Mihkel Laks, energi- och miljöchef

När det gäller energieffektiviseringen finns det ett antal faktorer som spelar in. Överlag har företaget arbetat med energieffektivisering länge, men inte på samma systematiska sätt eller

med den omfattning som görs idag. Enligt Mihkel Laks har denna utveckling delvis drivits på av lagkrav och myndighetskrav, men framförallt av skatter och de stigande energipriserna vilket har gjort energieffektivisering alltmer lönsamt. Mihkel Laks berättar:

”Helt plötsligt så har ju åtgärder blivit lönsamma, och företagsledning har avsatt resurser, så vi har numera folk som jobbar heltid med energioptimering. Och det har ju inte tidigare gått att få de resurserna, för våra resurser är ju alltid begränsade och i första hand så är det alltid produkten, bilen, som man lägger resurserna på.”

Energieffektiviseringen är inte driven så mycket av kundefterfrågan, då kunderna generellt sett inte är intresserade av var eller hur bilen är producerad, menar Mihkel Laks. Däremot kan klimatneutraliteten vara varumärkesbyggande, där användning av klimatneutrala energikällor kan vara positivt för företagets image då det stärker deras miljöprofil. Samhällets framväxande fokus på energi- och klimatfrågor har här ett inflytande på Volvo Cars investering i klimatneutral produktion, berättar Mihkel Laks. Att betala en viss högre kostnad för fossilfri energi är företaget villigt att göra, just på grund av denna fördel.

4.3.4 Utmaningar för klimatneutral produktion

En av de största utmaningarna som Mihkel Laks identifierar för företagets fortsatta mål om klimatneutral produktion är att tillgång till förnyelsebar energi inte finns i de mängder som behövs. Övergången till biogas förblir därmed en av de största utmaningarna för Volvo Cars. Han beskriver detta som ett beroende av omvärlden, där Volvo Cars inte har en inneboende drivkraft att själva forska eller utveckla inom energifrågan. Fabrikernas energitillförsel är beroende av de lokala erbjudandena som finns, och i varken Sverige eller Belgien har de hittat leverantörer som kan erbjuda den mängd som förbrukas idag.

Mihkel Laks berättar att de bevakar energimarknaden, samarbetar med universitet och liknande samt diskuterar med leverantörer, men han poängterar att de ju inte är ett energibolag utan ett bilproducerande företag som inte kan lösa dessa problem på egen hand. Om inte marknaden finns är inte alternativen så många, anser Mihkel Laks. En sistahandslösning som de ser det är att köpa utsläppskrediter, som företaget än så länge inte ägnar sig åt, även då många andra aktörer klimatkompenserar sina utsläpp. Det är en väg som Volvo Cars undviker, utan de vill hellre att den fysiska leveransen av energi ska vara klimatneutral som sådan, berättar Mihkel Laks.

En annan problematik finns kring energieffektiviseringen. Mihkel Laks berättar att genom arbetet som företaget gjort de senaste åren har man eliminerat de största utsläppskällorna som tidigare fanns. Dagens utsläpp som man har i fabrikena består därmed inte av dessa signifikanta punktutsläpp längre, utan det har blivit mer diffusa utsläpp som är svårare att reducera. Men han pekar på att det även finns ett antal åtgärder och investeringar som kan göras i till exempel Torslandafabriken som ännu inte har genomförts. Dessa är oftast av sådan art att de bara kan genomföras när produktionen står still, vilket Mihkel Laks förklarar:

”För den tiden som vi står still är väldigt begränsad, och på den tiden så vill alla in och göra de åtgärderna som de bara kan göra då. Så man får slåss om slotten, och man får slåss om resurserna, och dessutom så ska det göras på julafton, påsk eller semester när många hellre vill vara lediga än att jobba.”

4.4 Sammanfattning av empiri

Det empiriska materialet visar att Volvo Cars är ambitiösa i sin strategi för att minska sin klimatpåverkan. Stort fokus ligger på bilarnas miljökrav, men utsläppen som sker i den egna produktionen har fått allt större betydelse för företagens klimatsatsningar. För att få en tydlig och överskådlig bild av empirin visas en sammanställning nedan i figur 4.

<p>Klimatneutral produktion</p>	<p>Volvo Cars lägger stort fokus på att uppnå klimatneutral produktion i alla sina fabriker och har kommit längst inom Europa. Detta arbete innebär energieffektivisering samt ett omfattande skifte från fossila bränslen till klimatneutrala energikällor. De vill att detta ska synas utåt och deras framgång har uppmärksammats bland annat genom ett rikstäckande energieffektiviseringspris år 2015. Verksamheten är fortfarande till stor del beroende av naturgas, men denna förväntas bytas ut till främst biogas fram till år 2025 då de ska ha nått sitt klimatneutrala mål.</p>
<p>Incitament och möjligheter med klimatneutral produktion</p>	<p>Incitamenten för att implementera en klimatstrategi är både externa och interna. Framförallt anses energieffektiviseringen vara så pass lönsam idag att det är en självklar aktivitet för Volvo Cars. Att bli oberoende av fossila bränslen är desto mer styrt av externa skäl där deras miljöprofil också förväntas stärka deras image. Företaget är villigt att betala för att bli gröna. De anställdas egen drivkraft och intresse är givetvis också en del av framgången, likväl som att de vill känna att företaget är i framkant i miljö- och klimatfrågan.</p>
<p>Utmaningar för klimatneutral produktion</p>	<p>Ett oberoende av fossila bränslen innebär ett stort steg för företaget i klimatfrågan, men övergången till biogas är avgörande för att lyckas. Tillgången av biogas är däremot inte tillräcklig för att kunna förse det energibehov som finns hos Volvo Cars. Företaget ser här klimatkompensering endast som en sistahandslösning. Det finns fortfarande en del stora åtgärder kvar på energieffektiviseringen i Europa, men bristande resurser och prioritering från ledningen hindrar dessa från att genomföras i dagsläget.</p>

Figur 4 Empirisk sammanfattning

5. Analys

5.1 Volvo Cars operativa klimatstrategi

Galbreath (2010) anser att det större fokus som idag finns på klimatfrågor hos beslutsfattare på företagsnivå tyder på ett paradigmskifte där klimatet inte längre ses som enbart en externalitet att ta hänsyn till. Volvo Cars klimatstrategi uppvisar tendenser till att detta tycks stämma till viss del, åtminstone just i deras fall. Deras initiativ om att uppnå en klimatneutral produktion är ett exempel på hur en klimatåtgärd kan vara en viktig del i den strategiska verksamheten i syfte att förstärka varumärket och leda utvecklingen på marknaden. Företagets integrering av miljövärden i deras affärsstrategi är här tydlig. Att Volvo Cars är villiga att betala för att erhålla denna potentiella konkurrensfördel visar på att investeringar i klimatfrågor faktiskt anses ge värde för företaget, och inte är något som enbart är olägligt för företaget att ta hänsyn till.

Klimatstrategier hos företag bygger enligt Birnik (2013) på att hantera och minska de egna utsläppen av växthusgaser samt klimatkompensera för de existerande (eller kvarvarande) utsläppen. Utifrån dessa två handlingsalternativ kan ett företag minska sin klimatpåverkan men också minska sitt eget beroende av fossila bränslen. Detta anses vara viktigt för många stora företag idag, och i Volvo Cars fall har det blivit en stor del av deras miljöarbete på senare tid. I takt med omvärldens allt större intresse för klimatet och klimatförändringarna har utsläppsminskningen i den egna verksamheten blivit alltmer prioriterad hos företaget.

Lee (2012) erbjuder till skillnad från Birnik (2013) en mer diversifierad och bredare syn på hur företag kan hantera sin klimatpåverkan i ett strategiskt perspektiv. Betoningen här ligger inte enbart på energieffektivisering och klimatkompensering, utan även på företagets möjlighet att utveckla produkter med större miljöhänsyn och också möjligheten att ta steget in i nya marknader. Orsato (2006) anser att dessa typer av aktiviteter bör skiljas åt, då processinriktade klimatstrategier ser annorlunda ut än produkt- eller tjänsteinriktade klimatstrategier. Att göra en sådan uppdelning utgör en potentiell fördel för Volvo Cars, som i sin övergripande miljöstrategi faktiskt separerat på dessa två. Anledningen till denna uppdelning verkar dock falla naturligt för företaget, vars organisationsstruktur stödjer ett sådant arbetssätt.

Vidare ger Sprengel och Busch (2011) förslag på åtta olika aktiviteter som ett företag kan ägna sig åt för att bygga upp en konkret klimatstrategi. Utav dessa kan åtminstone fyra härledas till Volvo Cars klimatarbete: företaget energieffektiviserar, strävar efter oberoende till fossila bränslen, tillämpar grön produktutveckling och är måna om att kommunicera sina klimat- och miljöframsteg till konsumenter eller andra intressenter.

De två första aktiviteterna, energieffektivisering och att uppnå ett oberoende till fossila bränslen, är nära kopplade till verksamhetens processer och produktion, vilket enligt World Resources Institute (2013) utgör *scope 1* (direkta utsläpp) och *scope 2* (indirekta utsläpp). Enligt Hoffman och Woody (2008) är det vanligast att företag i första hand prioriterar att minska de utsläpp som sker i den egna verksamheten medan de utsläpp som till exempel genereras av produkten i *scope 3* har mindre fokus, men för Volvo Cars gäller det omvända. Detta beror troligtvis på att det externa intresset traditionellt legat på bilarnas klimatpåverkan just på grund av att bilens utsläpp anses vara ett stort miljöhot ur ett samhällsperspektiv, vilket diskuteras i både en lokal och en global kontext. I och med att företaget tillverkar en produkt med hög klimatpåverkan blir bilens utsläpp inom *scope 3* ett naturligt fokus för företagets klimatstrategi, vilket sammanfaller med att de flesta kunderna inte är medvetna om eller intresserar sig för hur eller vart bilen är tillverkad.

De två andra aktiviteterna som nämns av Sprengel och Busch (2011), nämligen grön produktutveckling och grön kommunikation, faller inte inom ramen för studiens huvudfokus. De bidrar dock med en viss insikt kring hur företaget vill profilera sig i klimatfrågan, där just produktens klimatpåverkan är något som är högst relevant för Volvo Cars. En stigande efterfrågan och hårdare krav på bränslesnåla bilar samt den framväxande marknaden av elbilar är två tydliga riktningar som företaget måste beakta i sin produktinriktade klimatstrategi. Att kommunicera sitt klimatarbete är därtill en aktivitet som skapar värde för företaget, som gärna vill profilera sig som ett miljövänligt företag.

5.2 Incitament och möjligheter med klimatneutral produktion

Att minska utsläppen i den egna verksamheten utgör grunden av en legitim klimatstrategi och är något som kan stärka ett företags image (Orsato 2006). Volvo Cars klimatstrategi bygger på investeringar i både energieffektivisering och byte till klimatneutrala energikällor, vilka tillsammans förväntas skapa en klimatneutral produktion. Men dessa två aktiviteter är trots

det gemensamma målet inte drivna av samma faktorer, vilket troligtvis beror på att den ena är en kostnadsreducerande aktivitet medan den andra är en kostnadsgenererande aktivitet för Volvo Cars.

Den första dimensionen beror till stor del på interna faktorer där kostnadsreduktion identifieras som ett starkt drivande motiv till att energieffektivisera. Här kan ett eco-efficiency perspektiv ge en del av förklaringen, då Orsato (2006) menar att de flesta företag har nytta av en sådan typ av strategi just på grund av möjligheten att minska sina kostnader. Officiella och marknadsmässiga styrmedel verkar ha ett inflytande över Volvo Cars energieffektivisering, där bland annat skatter och utsläppsrättshandel har gjort det alltmer lönsamt för företag idag att minska sin energiförbrukning. Med ett eco-efficiency perspektiv kan den ekonomiska drivkraften underlätta och möjliggöra för ett effektivt klimatarbete, vilket Figge och Hahn (2013) belyser. För Volvo Cars del verkar det handla om att skapa ekonomiskt värde för företaget genom att energieffektivisera, men att det till viss del också handlar om att visa upp en bild av ett miljövänligt företag. Detta tyder på ett lite djupare motiv till att energieffektivisera sina processer vilket troligtvis grundar sig i en förhoppning om att förstärka sin profil som ett ansvarstagande företag som värderar inte bara människan utan också miljön och klimatet.

Den andra dimensionen av Volvo Cars operativa klimatstrategi är bytet till klimatneutrala energikällor för all sin verksamhet. För Volvo Cars är detta inte någonting de gör på grund av rent ekonomiska skäl utan det verkar vara starkt drivet av intresset från omvärlden. Genom att genomföra klimatåtgärder och kommunicera dessa till sina intressenter kan de på så sätt skapa sig ett varumärke som förknippas med ett miljö- och klimatansvar. Denna typ av strategi sammanfaller med det som Orsato (2006) kallar för *beyond compliance leadership*. Enligt Orsato (2006) har företag med differentierad verksamhet stor nytta av att implementera klimatstrategier som går steget längre än att enbart ha ett fokus på eco-efficiency. Eftersom Volvo Cars agerar på en marknad med en hög grad av differentiering kan en strategi som enbart utgår från ett eco-efficiency-perspektiv därför visa sig vara ineffektivt för att skapa sig en konkurrensfördel. Detta beror på att de säljer bilar på en premium-marknad där inte priset nödvändigtvis är det som är viktigast för kunden, utan produktens attribut och kvalitet har desto större betydelse. Att profilera företagets organisatoriska processer som klimatvänliga är utifrån detta resonemang en relevant strategi för Volvo Cars.

Att uppnå en klimatneutral produktion kan ses som ett effektivt sätt att särskilja sig från sina konkurrenter och ta steget bortom vad som egentligen krävs eller förväntas. Sprengel och Busch (2011) ger exempel på detta genom att beskriva just klimatstrategier utifrån den externa pressen från intressenterna. Vidare menar Sprengel och Busch (2011) att intressenternas påverkan på företagen är märkbart när det gäller hur pass aktiva företagen är med sina klimatstrategier. Företag med stora utsläpp tenderar att vara mer aktiva, vilket antagligen beror på de förväntningar som finns från intressenter och samhället i stort att ta större ansvar för sin klimatpåverkan. Volvo Cars verkar ha en sådan press på sin verksamhet, även om denna till största del ligger på produktens utsläpp snarare än vid tillverkningen. Men med företagets strävan mot att kommunicera miljövärden vid sidan av kvalitet och säkerhet är det trots allt viktigt för dem att ha ett helhetsperspektiv där produktionens liksom bilarnas klimatpåverkan inkluderas.

En annan förklarande faktor till varför Volvo Cars väljer en sådan aktiv roll i sitt klimatarbete är klimatstrategins roll i förhållande till risk. Enligt de definitioner som givits av Hoffman och Woody (2008) samt Lee (2012) är riskhantering en väsentlig dimension i företagens klimatstrategier, då det handlar om att hantera de risker som uppkommer till följd av klimatförändringarna. Debatten kring klimatet och de globala konsekvenserna från utsläpp av växthusgaser påverkar dessa risker, där regleringar och andra krav från myndigheter sätter allt hårdare press på företag och organisationer. Att sträva efter att minska sina utsläpp och mer radikalt ta avstånd från fossila bränslen är därför enligt Sprengel & Busch (2011) långsiktiga lösningar för att möta de reella och framtida risker som klimatförändringarna medför. Den klimatneutrala produktion som Volvo Cars strävar mot kan därigenom vara ett effektivt sätt för företaget att proaktivt hantera förändringar i lagstiftning.

5.3 Utmaningar för klimatneutral produktion

Volvo Cars är idag delaktiga i att minska sina egna utsläpp, och uppvisar att det också är en prioriterad fråga inom företaget och därmed en distinkt del av deras klimatstrategi. Men utifrån Birniks (2013) syn på klimatstrategier har Volvo Cars helt undviktt ett av handlingsalternativen, nämligen att klimatkompensera för sina utsläpp vilket faktiskt skulle göra det betydligt enklare för dem att nå sitt mål om klimatneutral produktion. Klimatkompensering och köpandet av utsläppskrediter är en vanligt förekommande metod för företag att nyttja som en del av sin klimatstrategi idag, och enligt Birnik (2013) kan det ha en

viktig roll så länge det görs på rätt sätt. Däremot finns det en motvilja hos Volvo Cars att klimatkompensera för sina utsläpp, då de istället vill göra faktiska utsläppsminskningar inom företaget. Detta skulle kunna grunda sig i det som Orsato (2006) påpekar, nämligen att företag för att uppnå konkurrensfördel måste vara annorlunda än sina konkurrenter, och dessutom att klimatkompensering kan ses som mindre legitimt än utsläppsminskningar som görs av företaget självt.

Genom att inte klimatkompensera för sina utsläpp krävs det fortsatta investeringar i energieffektivisering och byte till klimatneutrala energikällor för att de ska kunna uppnå en helt klimatneutral produktion. Två utmaningar som identifierats av företaget är för det första bristande tillgång till biogas eller annan klimatneutral energi och för det andra att det finns begränsade möjligheter att genomföra ytterligare åtgärder för energieffektivisering.

Att uppnå sitt mål till 2025 innebär att de måste behålla sin aktiva roll som en stor aktör på marknaden när det kommer till energiförsörjningen, då deras stora energibehov kräver leverantörer som klarar av att leverera de mängder som företaget har behov av. Idag verkar inte tillgången finnas där, men genom att aktivt sätta press på energileverantörer kan Volvo Cars utnyttja sitt inflytande på den svenska och belgiska energimarknaden för att ytterligare driva fram lokala klimatneutrala alternativ. Orsato (2006) menar att företag som en del av sina miljöstrategier måste vara öppna med att samarbeten mellan företag har en fundamental roll att spela för att kunna skapa slutna och effektiva system. För Volvo Cars kan detta vara en avgörande metod för att nå sitt mål, då samarbetena kring spillvärme med både Preem Raffinaderi i Göteborg och med Stora Enso i Gent har visat sig ge stora vinster för företaget.

Då energieffektiviseringen är så pass lönsam som den bedöms vara av företaget idag, ser investeringarna ut att fortsätta vidare i enlighet med deras klimatstrategi. Eco-efficiency verkar vara ett högst relevant koncept att koppla till Volvo Cars verksamhet, där energieffektiviseringen trots dess brist på resurser verkar vara en prioriterad strategisk aktivitet. Däremot ligger utmaningen i att fortsätta genomföra lönsamma investeringar för att minska utsläppen även när de stora punktutsläppen redan är åtgärdade. Ett eco-efficiency-perspektiv beskrivs av Orsato (2006) inte gynna de företag med hög grad av differentiering, vilket talar för att energieffektiviseringen i framtiden kommer behöva drivas av ytterligare faktorer då investeringarna kanske blir alltför kostsamma för företaget.

Avslutningsvis bygger företagets operativa klimatstrategi på att uppnå en klimatneutral produktion som syftar till att minska utsläppen som sker i *scope 1* och *2*, enligt Birniks (2013) förklaring av dessa begrepp. Däremot kan en lucka identifieras på så sätt att de direkta utsläppen i *scope 1* härrör från både fabrikerna och från företagets transporter, där den senare typen av utsläpp inte inkluderas i Volvo Cars definition av klimatneutral produktion. Begreppet klimatneutral produktion kan därför innebära en viss problematik för företagets övergripande klimatstrategi, där denna avgränsning gör att inte alla direkta och indirekta utsläpp inkluderas. Vidare menar Sprengel och Busch (2011) att det blir allt viktigare för företag att inkludera och hantera de utsläpp som sker genom hela värdekedjan, och att utsläppen från företagets leverantörer därför kan få allt större betydelse. För Volvo Cars innebär detta en utmaning kring att hantera den avgränsning som görs i begreppet klimatneutral produktion, som i dagsläget varken inkluderar de utsläpp som sker i produktionen av komponentdelar från leverantörer eller de utsläpp som sker vid transport.

6. Diskussion

Resultatet visar att Volvo Cars initiativ om en klimatneutral produktion kan fylla en viktig funktion för företaget utifrån ett långsiktigt strategiskt perspektiv, och verkar vara ett steg i rätt riktning för att möta de förväntningar som finns på ett ansvarstagande företag. Här verkar företaget ha ett visst värde av att utnyttja klimatåtgärderna i ett kostnadsreducerande syfte i enlighet med *eco-efficiency*. För att särskilja sig från sina konkurrenter är det väsentligt att också visa upp andra klimatåtgärder som görs utav mer ansvarstagande skäl, i enlighet med miljöstrategin *beyond compliance leadership*. Produktutvecklingen står i rampljuset både internt och extern för att hantera de risker som klimatförändringarna medför, men med ett starkt klimatfokus även på den operativa verksamheten kan klimatstrategin utgöra stora möjligheter för företagets miljöprofil just därav. Att minska de egna utsläppen och börja ”inifrån” måste betraktas som enbart en del av effektiva klimatstrategier, det kan inte på egen hand förväntas möta alla de krav som ställs på biltillverkare idag och i den närmsta framtiden.

Att uppnå en helt klimatneutral produktion är en pågående process som kräver mycket av företaget, både i form av resurser och anpassningsförmåga. Men hur långt sträcker sig egentligen deras ansvar att hitta lösningar för att minska sina utsläpp, och när övergår en del av detta ansvar till samhället? Energieffektiviseringen har blivit lönsam tack vare incitament från staten och myndigheter, men än så länge upplever inte Volvo Cars att liknande incitament finns i att byta bort fossila bränslen. Företaget är dessutom beroende av de lokala erbjudandena som finns med till exempel tillgången på förnyelsebar energi, ett energistrukturellt problem som de inte kan förväntas lösa på egen hand. Detta skulle emellertid kunna öppna upp för fler potentiella samarbeten som företaget kan inleda för att på sikt öka tillförseln av biogas eller annan förnyelsebar energi.

Vidare kan man fråga sig om klimatkompensering är en metod som företaget så småningom kommer inkludera i sin klimatstrategi. I dagsläget är det strategiska beslutet att undvika klimatkompensering, även om litteraturen lyfter fram dess potential som en legitim del av en klimatstrategi. Antagligen bedöms utsläppsminskningarna inom företaget kunna fortsätta i en sådan utsträckning att beslutet om att inkludera eventuell klimatkompensering kan bli mer aktuellt i ett senare skede när de egna utsläppen inte kan reduceras mer utan att det blir alldeles för kostsamt. Om Volvo Cars lyckas stå fast vid denna ambition kan det dock ha en positiv inverkan på deras miljöprofil genom att det potentiellt kan särskilja dem från deras

konkurrenter. Att uppnå klimatneutral produktion utan att klimatkompensera för sina resterande utsläpp kan också bidra med att skapa en högre grad av legitimitet för företaget och deras klimatstrategi, vilket kan ha positiva effekter på andra delar av klimatarbetet.

Avslutningsvis visar resultatet att även om Volvo Cars mål om en klimatneutral produktion är viktig för företagets miljöprofil, måste detta begrepp säkerligen omvärderas över tid till att inkludera alla delar av verksamheten. Exempelvis inkluderas inte företagets egna transporter i en klimatneutral produktion, enligt deras definition. Detta visar att det ambitiösa klimatmålet inte skulle innebära en fullt effektiv klimatstrategi som tar hänsyn till intressenternas allt hårdare krav. Att på sikt även inkludera de egna transporterna skulle därmed vara ett viktigt steg att ta för att ytterligare förstärka sin miljöprofil. Likaså måste även produktutvecklingen av bilar ha en fortsatt stark roll i företagets klimatstrategi. I och med att Volvo Cars produkt står för en väsentlig del av företagets klimatpåverkan, såvida ingen åtskillnad görs mellan företaget och dess produkter, kan ingen del av klimatstrategin existera utan den andra. En eventuell synergi mellan grön produktutveckling och utveckling av gröna organisatoriska processer skulle då kunna uppstå.

7. Slutsatser

Denna studie visar att även företag i en kritiserad bransch kan anta en aktiv roll i klimatfrågan och arbeta för att markant minska sin klimatpåverkan. Företaget har tidigt positionerat sig inom miljöområdet och verkar uppenbarligen vara ambitiösa i sitt klimatarbete, vilket visas tydligt i deras mål om att inom en snar framtid vara helt oberoende av fossila bränslen i sin produktion. Däremot kan både den interna och externa motsättningen mellan produktens klimatpåverkan och den operativa verksamhetens klimatpåverkan utgöra ett fortsatt problem för Volvo Cars övergripande klimatstrategi, som riskerar att bli alltför splittrad. Denna motsättning är säkerligen inte unik för enbart Volvo Cars, men har en stor relevans för företagets kärnverksamhet vilket gör det till en betydelsefull strategisk fråga.

Studien belyser även den avgränsning som företaget gjort avseende sitt mål om en klimatneutral produktion, där utsläppen från de egna transporterna exempelvis inte inkluderats. Detta kan innebära en begränsning för Volvo Cars i och med att det kan leda till att intressenterna ifrågasätter klimatstrategins legitimitet. Om kraven på allt mer omfattande perspektiv på hållbarhet och klimatfrågan fortsätter öka, kan en sådan begränsad definition på klimatneutralitet utgöra en stor utmaning för företaget inom den närmsta framtiden. Således finns säkerligen behov av att revidera och utveckla detta klimatmål över tid för att upprätthålla legitimitet och konkurrenskraft. Det kan därför vara avgörande att se klimatneutralitet i ett vidare perspektiv, där klimatneutral *egen produktion* kan vara en värdeskapande aktivitet för företaget, men där alla aspekter av företagets verksamhet bör ställas i förhållande till detta mål.

7.1 Framtida forskning

Då denna studie utgick från den europeiska verksamheten hos Volvo Cars utifrån deras klimatmål hade det även varit relevant att undersöka hur strategin om klimatneutral produktion implementeras i den kinesiska och så småningom den amerikanska verksamheten. Vilka specifika utmaningar innebär en sådan strategi i ett globalt sammanhang för företaget? Hur påverkas företagets klimatarbete av de förutsättningar som finns där? Att också mer ingående undersöka det framväxande konceptet av *klimatneutralitet* inom hållbara företagsstrategier skulle kunna vara en relevant ingång. Slutligen skulle det även vara relevant att göra en undersökning där klimatstrategierna hos ett flertal biltillverkare jämfördes för att

belysa vad klimatförändringarna och dess risker har för påverkan på branschen, och eventuellt kunna urskilja hur klimatstrategierna skiljer sig åt.

Referenslista

- Birnik, A. (2013) Developing climate change strategy: A framework for managers, *Thunderbird International Business Review*, 55(6), ss. 699-717.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2. Uppl., Stockholm: Liber.
- Böttcher, C.F. & Muller, M. (2015) Drivers, Practices and Outcomes of Low-carbon Operations: Approaches of German Automotive Suppliers to Cutting Carbon Emissions, *Business Strategy and the Environment* , 24, ss. 477-498.
- Chiarini, A. (2015) Marketing Strategy, Strategic Planning and Corporate Social Responsibility: An Exploratory Research. I Chiarini, A. (red.) *Sustainable Operations management*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-14002-5.
- Daimler (2014) *Sustainability Report 2014*, Stuttgart: Daimler, <http://sustainability.daimler.com/dai_nachhaltigkeit2014/static/export/docs/Daimler%20NB%202014%20EN.pdf>.
- Dalen, M. (2008) *Intervju som metod*, Malmö: Gleerups Utbildning.
- Energimyndigheten (2015_a) *Effektiv energianvändning ger framgångsrik industri*, [2016-04-17], <<http://www.energimyndigheten.se/effekter-av-vara-satsningar/effektiv-energianvandning-ger-framgangsrik-industri/>>.
- Energimyndigheten (2015_b) *Förnybara energikällor*, [2016-05-10], <<http://energikunskap.se/sv/FAKTABASEN/Vad-ar-energi/Energibarare/Fornybar-energi/>>.
- Energimyndigheten (2015_c) *Utsläppshandel i EU*, [2016-05-04], <<https://www.energimyndigheten.se/klimat--miljo/handel-med-utslappsratte/utslappshandel-i-eu/>>.
- Figge, F. & Hahn, T. (2013) Value drivers of corporate eco-efficiency: Management

accounting information for the efficient use of environmental resources, *Management Accounting Research*, 24, ss. 387-400.

Fordonskomponentgruppen (2016) *Fordonsindustrin*, [2016-04-15], <<http://www.fkg.se/fordonsindustrin/>>.

Galbreath, J. (2010) Corporate Governance Practices that Address Climate Change: An exploratory study, *Business Strategy and the Environment*, 19, ss. 335-350.

Göteborg Energi (2015) *Fjärrvärme*, [2016-05-03], <http://www.goteborgenergi.se/Privat/Produkter_och_priser/Fjarrvarme/Miljo>.

Hoffman, A.J. & Woody, J.G. (2008) *Climate change: What's your business strategy?* Memo to the CEO, Boston: Harvard business press.

Honda (2015) *Sustainability Report 2015*, Tokyo: Honda, <<http://world.honda.com/sustainability/report/pdf/2015/Honda-SR-2015-en-all.pdf>>.

IPCC (2014) *Climate Change 2014: Synthesis Report*, Geneva: IPCC, <http://ar5-syr.ipcc.ch/ipcc/ipcc/resources/pdf/IPCC_SynthesisReport.pdf>.

Kushwaha, G.S & Sharma, N.K. (2016) Green initiatives: A step towards sustainable development and firm's performance in the automobile industry, *Journal of Cleaner Production*, 121, ss. 116-129.

Lee, S. (2012) Corporate Carbon Strategies in Responding to Climate Change, *Business Strategy and the Environment*, 21, ss. 33-48.

My News Desk (2015) *Volvo Cars vinnare av E-Prize 2015 efter nominering av ÅF*, [2016-04-25], <<http://www.mynewsdesk.com/se/af/news/volvo-cars-vinnare-av-e-prize-2015-efter-nominering-av-aaf-133232>>.

Orsato, R.J. (2006) Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? *California Management Review*, 48(2), ss. 127-143.

Pinkse, J. & Kolk, A. (2010) Challenges and Trade-Offs in Corporate Innovation for Climate Change, *Business Strategy and the Environment*, 19, ss. 261–272.

Regeringskansliet (2015), Klimatavtal klubbat i Paris, [2016-04-05], <<http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/12/klimatavtal-klubbat-i-paris/>>.

Russell, C. (2005) Energy Management Pathfinding: Understanding Manufacturers' Ability and Desire to Implement Energy Efficiency, *Strategic Planning for Energy and the Environment*, 25(3), ss. 20-54.

Sprengel, D.C. & Busch, T. (2011) Stakeholder engagement and environmental strategy - the case of climate change, *Business Strategy and the Environment*, 20, ss. 351–364.

Starrin, B. & Svensson, P.G. (2001) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Lund: Studentlitteratur.

Stora Enso (2014) *Stora Enso joins forces with Volvo to cut CO2 emissions*, [2016-04-25], <<http://www.storaenso.com/newsandmedia/stora-enso-joins-forces-with-volvo-to-cut-co2-emissions>>.

Sullivan, J.L., Burnham, A. & Wang, M. (2010) *Energy consumption and carbon-emission analysis of vehicle and component manufacturing*, Chicago: Argonne National Laboratory.

Sustainable Brand Index (2016) *Official Report: Sustainable Brand Index 2016*, [2016-05-03], <<http://www.sb-index.com>>.

UNEP (2008) *Kick the habit: A UN guide to climate neutrality*, United Nations Environment Programme, <http://www.grida.no/files/publications/kick-the-habit/kick_full_lr.pdf>.

Volvo Car Corporation (2011) *GRI Report 2011*, Göteborg: Volvo Car Corporation, <<http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/sustainability/sustainability-reports>>.

Volvo Car Group (2014) *Sustainability Report 2014*, Göteborg: Volvo Car Group,
<<http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/sustainability/sustainability-reports>>.

Volvo Car Group (2015_a) *Annual Report 2015*, Göteborg: Volvo Car Group,
<<http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/investor-relations/publications/financial-results>>.

Volvo Car Group (2015_b) *Sustainability Report 2015*, Göteborg: Volvo Car Group,
<<http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/sustainability/sustainability-reports>>.

Volvo Cars (2016) *Om Volvo Cars*, [2016-04-25], <<http://www.volvocars.com/se/om-volvo/foretaget/om-volvo-cars>>.

World Business Council for Sustainable Development (2006) *Eco-efficiency learning module*, [2016-04-08],
<<http://www.wbcsd.org/pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=13593>>.

World Resources Institute (2013) *The greenhouse gas protocol: A corporate accounting and reporting standard*, Revised edition, Washington: World Resources Institute,
<<http://www.ghgprotocol.org/files/ghgp/public/ghg-protocol-revised.pdf>>.

Yin, R.K. (2009) *Case study research: Design and methods*, 4. Uppl., London: Sage.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Respondent: Mihkel Laks (Volvo Cars)

21 april 2016

Bakgrund, tjänst m.m.

- Vill du berätta lite om dig själv? Hur länge har du jobbat på Volvo och vilken typ av tjänst är det som du har? Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Volvo arbetar ju med hållbarhetsrapportering sedan många år tillbaka, vilken del i detta har du?
- Berätta gärna lite om ert hållbarhetsarbete på Volvo Cars i stort! (Med fokus på Sverige och Europa)

Allmänt

- Ert miljöarbete kan ju sägas vara uppdelat i två delar, det som gäller produkten (bilarna) respektive det som gäller den operativa verksamheten. Hur ser du på dessa två dimensioner? Vilken skulle du säga är högst prioriterad inom företaget?
- Hur kommer det sig att ni gör den uppdelningen?

Klimatneutrala fabriker - bakgrund

- I er hållbarhetsrapport skriver ni att ni arbetar mot att alla era fabriker ska bli klimatneutrala, kan du berätta lite om det?
- Vad innebär klimatneutral produktion?
- När ska ni ha nått det målet?
- Hur länge har ni arbetat med att minska klimatpåverkan i fabrikena?
- Vad är skillnaden mellan de direkta och indirekta utsläppen? Vilken prioriteras mest?

Klimatneutrala fabriker – fördelar

- Varför är det viktigt för er att minska på era utsläpp i fabrikena?

- Det är kanske främst produktutveckling som fokuseras mest på när man talar om hållbarhet inom fordonsbranschen, men vilka förväntningar finns på er som biltillverkare att minska er klimatpåverkan vid produktionen?
- Vad är ert främsta mål med att genomföra energieffektiviseringar och byta till förnyelsebar energi?
 - Ekonomisk fördel?
 - Minska energikostnaderna, eller är det viktigast att förstärka er hållbarhetsprofil? Eller för att leda utvecklingen/arbete proaktivt mot framtida regleringar?

Klimatneutrala fabriker – utmaningar/framtiden

- Skulle du säga att klimatkompensering är nödvändigt för att uppnå ert mål? Är det någonting ni använder idag?
- Hur ser det fortsatta arbetet ut med att minska de europeiska fabrikernas utsläpp? Vilka är de största utmaningarna? Bioenergi, kostsamma investeringar osv.?

Kortsiktiga/långsiktiga mål

- Vad har ni för kortsiktiga mål gällande ert klimatarbete vid produktion?
- Vad har ni för långsiktiga mål?
- Skulle du säga att ni hittills varit framgångsrika i förhållande till era mål?