



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Gröna transporter inom dagligvaruhandeln

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2016

Handledare: Catrin Lammgård

Författare:	Födelseårta
Bave Tawfik	940504
Rebecca Kahlman	940828

Förord

Detta examensarbete, som har utförts hos Piwa Food AB under vårterminen 2016, är den avslutande delen av logistikprogrammet på Handelshögskolan, Göteborg. Förväntningarna var höga redan vid start och det har varit en spännande och givande resa där vi som skribenter haft förmånen att kombinera ämnesområdet logistik och miljö hos ett framgångsrikt företag.

Med detta förord vill vi passa på att rikta ett stort tack till Logistikchef Johan Kanto som gav oss möjlighet att få till ett bra samarbete med Piwa Food AB inför examensarbetet. Vidare vill vi tacka intervjupersonerna som generöst delat med sig av sin tid samt erfarenheter och som har gjort denna studie möjlig. Till sist vill vi tacka vår handledare, Catrin Lamngård, för vägledning, kreativa idéer och uppmuntran.

Göteborg, 2016 VT

Rebecca Kahlman

Bave Tawfik

Sammanfattning

Titel: *Gröna transporter inom dagligvaruhandeln*

Författare: Rebecca Kahlman, Bave Tawfik

Handledare: Catrin Lammgård

Nyckelord: Grön logistik, transporter, dagligvaruhandeln, dagligvarugrossist, detaljist

Bakgrund: Att miljöfrågan idag är ett omtalat och omdiskuterat ämne råder det inga tvivel om. Till följd av denna uppmärksamhet av den omfattande klimatpåverkan som förekommer har allt större krav på företag och deras arbete inom området uppkommit. Även kundernas miljökrav har en stor inverkan på hur man verkar inom detta område. Trots denna uppmärksamhet kring den gröna logistiken samt studiers påvisande på dess vitalitet förekommer det idag företag som inte alls, eller endast till en liten del, ägnar sig åt dessa frågor.

Syfte: Syftet med följande studie är att undersöka vilka miljömässiga krav och förväntningar en dagligvarugrossists kunder har gällande godstransporter samt vilka åtgärder ett företag kan genomföra för att miljöeffektivisera sina transporter. För att undersöka detta har fallföretaget Piwa Food AB valts att studeras.

Metod: Följande studie bygger på en kvalitativ fallstudie med en abduktiv forskningsansats. Primärdata har samlats in i form av semistrukturerade intervjuer med fallföretaget, tre kundföretag samt en intresseorganisation. Sekundärdata har hämtats utifrån etablerade teorier samt material insamlade av andra forskare i form av vetenskapliga rapporter i syftet att syntetisera samt sammanfatta rådande forskning.

Teoretisk referensram: I den teoretiska referensramen beskrivs transporternas miljöpåverkan idag samt metoder som kan tillgås för att reducera de miljöfarliga utsläpp som de bidrar till. Det redogörs även för vad miljömässiga transportinköp innebär och hur ett företags kunder kan påverka hur dessa genomförs. Ytterligare beskrivs det hur relationen mellan kund och leverantör samt kundens roll som intressent har en påverkan på huruvida företag väljer att miljöeffektivisera sina verksamheter.

Resultat: Resultatet i studien utgörs av intervjuer med respondenter från ICA, Martin & Servera, Bergendahls, Nätverket för transporter och miljö samt från fallföretaget. I resultatet framkommer information kring de olika områdena som berör företagsbeskrivning, miljö, drivkrafter bakom ett miljöarbete, inköp och framtiden. Resultatet visar på att detaljister inom dagligvaruhandeln idag lägger stort fokus på miljöfrågan och arbetar för att miljöeffektivisera inom stora delar av verksamheten. Vad gäller grossisternas transporter förekommer dock inga miljömässiga krav på hur dessa skall genomföras.

Slutsats: Utifrån studien har det kunnat fastställas att detaljisterna, trots dess uttalade miljömedvetenhet, inte ställer några miljökrav på dagligvarugrossisternas godstransporter idag. Vad gäller framtida miljömässiga krav kan man baserat på svar från samtliga respondenter i studien dra slutsatsen att krav kring transporterna kommer att ställas framöver. Vidare ges exempel på hur man kan miljöeffektivisera sina transporter.

Förslag till vidare forskning: Då miljöfrågan är ett omdiskuterat ämne vore det intressant att se hur denna debatt ändras över tiden. I denna studie pekas det på att kunder idag inte ställer miljökrav på sina leverantörer med avseende på transporter, men att det förutses komma i framtiden. Med hänsyn till detta vore det tänkvärt att genomföra en liknande studie om ett antal år för att se om kraven verkställs. Ett annat förslag är att vidareutveckla studien med utgångspunkt i företagets övriga intressenter.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	4
1.5 Avgränsning	5
1.6 Definitioner	5
1.7 Disposition av uppsats	5
2. Metod	6
2.1 Vetenskapligt angreppssätt	6
2.2 Fallbeskrivning	7
2.3 Val av ansats	8
2.4 Primära källor	9
2.4.1 Intervju	9
2.4.2 Urval	10
2.4.3 Genomförande av intervjuerna	13
2.5 Sekundära källor	14
2.6 Validitet och reliabilitet	15
3. Teoretisk referensram	17
3.1 Godstransporter och dess miljöpåverkan	17
3.1.1 Tillvägagångssätt för att minska miljöpåverkan	17
3.2 Miljömässiga standarder	19
3.2.1 ISO-certifieringar	19
3.2.2 EURO-standarder	19
3.3 Inköp av transporttjänster	20
3.3.1 Miljömässiga inköp	20
3.3.2 Kundernas påverkan på miljömässiga inköp	21
3.4 Relation kunder-leverantör	21
3.5 Intressentmodellen - kundfokus	21
4. Resultat	23
4.1 Piwa Food AB	23
4.2 Kunder	28
4.2.1 ICA	28
4.2.2 Bergendahls	31
4.2.3 Martin & Servera	35
4.3 Intresseorganisation	38
4.3.1 NTM - Nätverket för Transporter och Miljö	38
5. Analys	42
5.1 Analysmodell	42
5.1 Miljöarbetet idag	43
5.2 Miljöarbetet i framtiden	45
5.3 Resurser för att uppfylla kundkrav	48

5.4 Prestationsmått	49
6. Slutsats	50
6.1 Slutsatser.....	50
6.2 Förslag till vidare forskning	52
Källförteckning	53
Bilagor.....	
Bilaga 1 – Intervjufrågor Piwa Food AB	
Bilaga 2 - Intervjufrågor detaljister	
Bilaga 3 - Intervjufrågor NTM; Magnus Swahn	

1. Inledning

Det inledande kapitlet påbörjas med en problembakgrund vilken behandlar dagens miljöproblem samt logistikbranschens utmaningar. Detta efterföljs av en problemdiskussion som sedan leder fram till syftet med studien och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas sedan med studiens avgränsning samt en förklaring av uppsatsens disposition.

1.1 Problembakgrund

I dagens samhälle där globaliseringen är högst aktuell är miljöaspekter svåra att bortse från. Under de senaste åren har varningsklockornas signaler övergått i ett öronbedövande dån och klimatförändringen ses nu som en ödesfråga för Sverige och för resten av världen. Miljöfrågan uppkom i Sverige i början av 1960-talet (Michanek, 2004). Samma årtionde tillkom Naturvårdslagen samt Naturvårdsverket och från och med slutet av årtiondet återfanns miljöskyddslagen som en stöttepelare i den svenska miljölagstiftningen. På uppdrag av Förenta Nationerna myntade Världskommissionen för miljö och utveckling år 1987 begreppet ”hållbar utveckling” i rapporten *Our Common Future* (WCED 1987), även känd som Brundtlandrapporten. Här definieras begreppet hållbar utveckling som *”en samhällsutveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov”*. I rapporten spreds värdet av att organisationer integrerar ekonomiska aspekter med sociala och miljömässiga för att främja en hållbar utveckling. Vidare har företagens effekter på omvärlden sedan 1980-talet varit ett omdebatterat ämne och affärsverksamheter har gått från att se på miljöarbetet bestående av statliga påtryckningar till ett växande engagemang på eget initiativ. Elkington (1994) diskuterar kring det uppvaknande som de västerländska civilisationerna har gjort efter Brundtlandrapporten gällande hållbarhetsfrågor. Resonemang förs kring organisationers sätt att vinna kunder genom att lägga fokus på miljön, samt att kunder idag är allt mer medvetna samt kräver transparens i olika verksamheter.

En annan trend som vi har kunnat bevittna är det ökade flödet av kunskap, resurser, varor och tjänster mellan länder som uppstått till följd av den ökade globalisering som

föregår (OECD, 2010). Denna ökade globalisering har möjliggjort ett större utbyte av resurser världen över. Detta har följaktligen lett till en ökad efterfrågan på godstransporter för att kunna genomföra förflyttningarna utav dessa. För transportsektorn har detta bland annat inneburit en ökning av volymer som är i behov av att transporteras för att möta efterfrågan på den globala handeln. Denna ökade efterfråga av godstransporter har kommit att bli en bidragande kraft till de utmaningar kring miljön som vi idag står inför till följd av den miljöförstörelse som transporterna bidrar till. Som ett resultat av den ökade internationella handeln har vi enligt OECD (2010) kunnat bevittna en ökning av utsläpp inom de internationella vägtransporterna och det finns inga tecken på att denna trend kommer att stagnera inom en snar framtid. Den miljöförstörelse som transportsektorn bidrar till omfattas till största del utav utsläpp av växthusgaser vilka har en negativ inverkan på klimatet (Regeringen, 2015). Den globala uppvärmningen är ett faktum och regeringen redogör för att behovet av ett hållbart energianvändande är större än någonsin. Vidare beskrivs det hur transportsektorn inom Sverige står för en stor del av den totala energiförbrukningen och att cirka 90 procent av dessa godstransporter baseras idag på fossila bränslen. Därmed har den svenska regeringen satt upp som mål att fram till 2030 ha en fossilfri fordonsflotta.

Ytterligare en aspekt som styr transportefterfrågan på marknaden är dagligvaruhandelns utveckling (Trafika, 2015). Trafikanalys genomförde under år 2015 en kartläggning av dagligvaruhandelns distribution i Sverige. Utifrån studien fastställdes dagligvaruhandelns efterfrågan på godstransporter och redogjorde för dess omfattning. Som ett resultat kom man fram till att livsmedel är en produktkategori som är relativt transportintensiv samt att varorna ofta fraktas flertalet gånger innan de når slutkund. Av inrikes vägtransporter med lastbil år 2014 stod livsmedel för 7 procent av godstransporterna. Sett till längden på transporterna har livsmedel också en relativt lång transportsträcka i jämförelse med andra varugrupper. Utöver detta kan man även se en ökning av omsättningen inom dagligvaruhandeln med 2,3 procent år 2014 jämfört med året innan. Denna statistik demonstrerar dock endast de nationella svenska transporterna och tar inte importen av varor i beaktande. Ytterligare redogör studien för hur den tidigare nämnda globaliseringen har möjliggjort importen av

livsmedel till Sverige, vilket i sin tur förutsätter länge transportsträckor samt ytterligare transportslag så som sjö-, flyg och tågtransporter.

1.2 Problemdiskussion

Att miljöfrågan idag är ett omtalat och omdiskuterat ämne råder det inga tvivel om. Till följd av uppmärksamheten av den omfattade klimatpåverkan som förekommer har allt större krav på företag och deras arbete inom området uppkommit (Björklund, 2011). Myndigheter ställer ständigt nya krav kring transporter och dess miljöpåverkan. Ytterligare börjar även krav kring företagens arbete med miljöfrågor ställas från dess kunder och intressenter. Hur ställer sig då företag till de ökade kraven på miljöengagemang och klimatneutralitet? I näringslivet återfinns företag som har valt att agera åt den bekymmersamma utvecklingen och som därför valt att föra ett aktivt arbete med intention att minska emissionerna föranledda av transportsektorn. Denna ökade miljömedvetenhet inom transportsektorn har lett till att begrepp som grön logistik, gröna transporter och hållbara transporter har uppkommit och bidragit till stora utmaningar världen över. Gröna transporter definieras av Björklund (2011) som *“Transport service that does not endanger public health or ecosystems, in both a short and long perspective, and (1) cause emissions and waste within the planet's ability to absorb them, (2) uses renewable resources at or below their rates of generation, (3) uses non-renewable resources at or below the rates of development of renewable substitutes, (4) minimise the impact on the use of land and the generation of noise and (5) the users of the system pay their total amount of the social costs of the activity.”* Vidare redogör hon för att det idag är få organisationer och transporttjänster som uppfyller de krav som ställts i definitionen ovan.

Enligt en studie av Björklund (2011) beskrivs bakomliggande krafter som kan ha en påverkan gällande huruvida man väljer att använda sig utav gröna logistiktjänster eller inte. Ryktet hos ett företag och dess produkter är två drivkrafter för att använda sig utav miljöeffektiva transporter. Även kundernas miljökrav har en stor inverkan på hur man verkar inom detta område. Trots denna uppmärksamhet kring den gröna logistiken samt studiers påvisande på dess vitalitet förekommer det idag företag som inte alls, eller endast till en liten del, ägnar sig åt dessa frågor. Denna studie är även generell och är ett resultat utav flertalet studier kring olika marknader och är därmed

inte direkt applicerbar inom dagligvaruhandeln. Till följd av detta krävs därmed vidare undersökningar för att undersöka drivkrafterna inom just denna bransch.

Ett företags utveckling kring dess miljöarbete har visat sig ha en stark påverkan från konsumenter och kunder vilka vill tillgå miljöeffektiva alternativ (Min & Galle, 1997). Vidare visade en studie genomförd av Nair och Menon (2008) på att kunders efterfrågan av miljöeffektiva aktiviteter spelade störst roll vid ett företags miljöarbete. Kunderna har stor köpkraft då det är de som köper ett företags produkter samt att de kan reagera positivt på miljömässiga åtaganden. Ytterligare kan de även visa sitt missnöje genom att inte köpa produkterna. Ett företag innehar flertalet olika intressenter, men till följd av ovan diskussion avser denna studie endast att undersöka kundernas krav och förväntningar på en leverantörs miljöarbete.

Med ovanstående problemdiskussion i åtanke fokuserar denna uppsats på att undersöka de krav och förväntningar som ställs på grossister inom dagligvaruhandeln med hänseende på gröna transporter.

1.3 Syfte

Syftet med följande studie är att undersöka vilka miljömässiga krav och förväntningar en dagligvarugrossists kunder har gällande godstransporter samt vilka åtgärder ett företag kan genomföra för att miljöeffektivisera sina transporter.

För att undersöka detta har fallföretaget Piwa Food AB valt att studeras.

1.4 Forskningsfrågor

För att uppnå syftet med studien och kunna dra slutsatser har följande forskningsfrågor formulerats:

- Vilka miljömässiga krav och förväntningar ställer detaljisterna på en dagligvarugrossist med avseende på transporter i dagsläget och hur följs de upp?
- Hur kan en dagligvarugrossist miljöeffektivisera sina transporter?
- Vilka framtida miljökrav kan komma att ställas på godstransporter?

1.5 Avgränsning

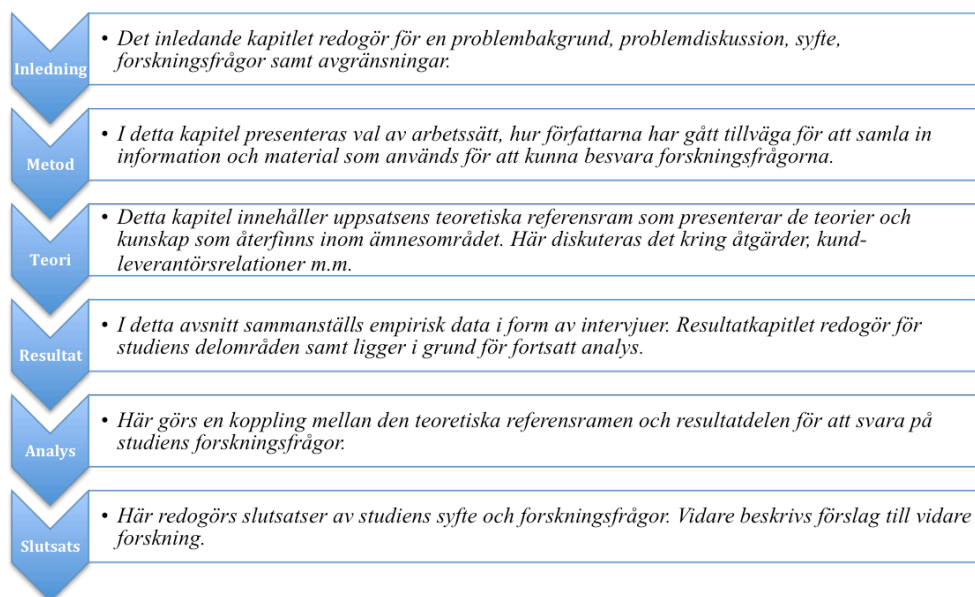
Ämnesområdet är utbrett och det är viktigt att poängtera vilket område det är man vill uttala sig om. Följande studie har avgränsats till den traditionella dagligvaruhandeln där E-handeln inte ingår. Denna avgränsning har valts dels på grund av tidsbegränsande faktorer samt då man inom Piwa Food AB inte bedriver någon E-handel.

1.6 Definitioner

Två begrepp som är vanligt förekommande i studien och därför kan vara bra att ha viss kännedom om är kunder och slutkonsumenter. Definitionerna är sammanställda utifrån det synsätt som implementerats i uppsatsen. I denna uppsats är slutkonsumenten slutanvändaren av en produkt, även om termen används ofta synonymt med kunden i vardagspråket. Kunden i denna studie syftar på industriella kunder och benämns även i detta sammanhang som detaljist.

Vidare är miljöperspektivet brett och transportsektorn påverkar miljön på flera olika sätt i form av exempelvis koldioxidutsläpp, buller, slitage på infrastruktur etc. Vi har haft dessa olika aspekter i åtanke och gått in brett i studien för att skapa en förståelse för vad respondenterna lägger i begreppet miljö när de diskuterar miljöfrågan.

1.7 Disposition av uppsats



2. Metod

I metodavsnittet presenteras de val av metoder och tillvägagångssätt som ligger till grund för denna studie. Kapitlet avslutas sedan med ett stycke vars syfte är att behandla validiteten och reabiliteten i studien samt de källkritiska förhållandesätt som uppstår vid insamling av data.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

För att kunna besvara forskningsfrågorna har en fallstudie använts som vetenskaplig metod vilket innebär en inriktning mot enskilda undersökningsenheter. Syftet med fallstudien är att studera en liten del i ett större förlopp och att sedan med hjälp av detta skildra verkligheten (Bryman & Bell, 2013). En fallstudie kännetecknas av att forskaren ingående och detaljerat studerar en mindre avgränsad grupp, ett fall, som i detta fall är Piwa Food AB. Piwa Food AB representerar ett medelstort företag som verkar som grossist inom dagligvaruhandeln (Piwa Food, 2016). Fallstudien syftar till att ge en bild av hur ett miljöarbete kring transporter kan se ut i dagsläget för ett företag i denna bransch. Ytterligare genom att intervjua företagets kunder fastställa vilka miljömässiga krav de ställer på Piwa som leverantör idag, samt vilka framtida krav som kan komma att ställas. Skillnaden mellan fallstudien och andra metoder är att forskaren här är mer intresserad av att belysa drag för ett specifikt fall utifrån flera olika synvinklar (Bryman & Bell, 2013). Eftersom ambitionen har varit att erhålla en rikhaltig redogörelse om företaget är upplevelser och tolkningar från andra olika aktörer relevanta. Därmed anses fallstudien som en lämplig vetenskaplig metod för att besvara studiens syfte. Bryman och Bell förklarar vidare att metoden är förankrad i konkreta situationer och att konsekvensen av förfaringssättet leder till att fallstudien resulterar i en genomgripande redogörelse av situationen.

Vidare var en förutsättning för denna studie att ta ett beslut kring valet av den forskningsansats som skulle komma att användas. Enligt Bryman och Bell (2013) förekommer det tre återkommande forskningsansatser vilka är; induktiv, deduktiv samt en abduktiv ansats. Följande ansatser beskriver hur teori och empiri skall

behandlas i relation till varandra, samt hur pass mottagliga de är för att ta in ny information. Med utgångsläge i syftet för denna studie har en abduktiv forskningsansats valts för dess verkställande. Den abduktiva ansatsen beskrivs enligt Bryman och Bell som ett mellanting mellan en induktiv och deduktiv ansats. Detta innebär att forskningen har baserats på upptäckter i verkligheten, induktion, vilket sedan har kompletterats med den teoretiska aspekten, deduktion. Det sker med andra ord en växelverkan mellan empiri och teori under undersökningen, varvid båda metoder sammanställs ihop med studier av tidigare teori i litteraturen. Detta menar de skall alltså som en inspirationskälla, som hjälp i att upptäcka samband som skapar förståelse. I denna studie har det empiriska avsnittet föregripits av en litteraturstudie. Detta för att dels få en grundförståelse för ämnesområdet, men även för att få en uppfattning om hur man skall skapa intervjuens innehåll. Det är dock vitalt att poängtera att författarna i det här avseendet inte har låtit sig styras av det teoretiska perspektiv som framtagits, utan att det återfinns en viss öppenhet hos forskarna vilket tillåter ändringar eller omformuleringar av den teoretiska synvinkeln. Därmed kan man dra slutsatsen att den abduktiva ansatsen inriktar sig på empirins underliggande samband, samt att en förståelse för de krafter som ligger bakom den synliga empirin eftersöks. Med ovan diskussion som utgångspunkt ansågs det abduktiva tillvägagångssättet vara mest optimalt för att kunna svara på problemformuleringen, främst då det inte återfinns någon branschspecifik teori att direkt applicera på syftet.

2.2 Fallbeskrivning

Piwa Food AB, hädanefter benämnt som Piwa, startades i juni år 1984 och under denna tidpunkt var företaget beläget i Hisings Backa, Göteborg. Med avsikt att kunna expandera verksamheten flyttade man under år 1996 till Stenkullen där företags kontor och lager idag är belägna. Piwa bedriver handelsverksamhet av dryck och kolonialvaror med lågprisprofil till dagligvaruhandeln inom Sverige och Norden/Europa. Företaget har idag 18 anställda och omsatte under verksamhetsåret 2014/2015 ca 309 mkr. (Piwa Food, 2016)

Piwa verkar genom att distribuera produkter från dess producenter till detaljisterna. Företagets kunder är huvudsakligen belägna inom Sverige, men även kunder i övriga Europa förekommer. Dessa kunder omfattas till största del av de stora aktörerna inom

den svenska dagligvaruhandeln så som ICA, Coop och Axfood. Ytterligare förekommer även andra aktörer som IKEA, Netto och Bergendahls samt mindre kunder. (Piwa Food, 2016)

Företaget innehar ett eget varumärke vid namn Buffé vilket förser den svenska marknaden med kvalitativa lågprislivsmedel. Utöver detta säljer man även produkter under andra varumärken samt utvecklar varumärken i samband med sina kunder, så kallade Private Labels. Företaget bedriver ingen egen tillverkning utav produkter utan köper in dessa från flertalet utomstående leverantörer vilka producerar och levererar utifrån företagets önskemål. Dessa leverantörer är till största del belägna i Europa samt Asien. (Piwa Food, 2016)

I dagsläget är miljöfrågan inte något som man arbetar med i någon större utsträckning. Medvetenhet om transporternas påverkan på miljön förekommer och man förutser kommande krav kring utsläpp och miljö från kunder. Till följd av detta anser företaget att det behövs kunskap om framtida krav som kommer att ställas samt vad man kan genomföra för att uppnå dessa (Kanto, 2016). Med dessa tankar i åtanke fokuserar därmed följande fallstudie på att undersöka de miljömässiga krav och förväntningar med avseende på transporter som ställs på Piwa Food AB i dagsläget, samt vilka kommande krav som kan komma att ställas. Ytterligare syftar fallstudien till att undersöka vilka åtgärder företaget kan genomföra för att miljöeffektivisera sina transporter.

2.3 Val av ansats

I utförandet av studien uppkom en vital metodologisk fråga vilken behandlar valet mellan en kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetod. Den kvalitativa och kvantitativa metoden representerar två olika forskningsstrategier och dess inriktningar skiljer sig markant när det gäller vilken roll teorin spelar, vilken kunskapssyn de rymmer samt vilka ontologiska ståndpunkter som ingår (Bryman & Bell). En kvalitativ undersökning har tagits i bruk som vetenskaplig metod. Bryman och Bell redogör för de typiska dragen för en kvalitativ undersökningsmetod, där de nämner att metoden framhåller att betoningen vid insamling och analys av data ligger på kvalitet i form av ord än på kvantifiering. Vidare innebär en kvalitativ inriktning att forskaren lägger tonvikten på hur deltagarna uppfattar den sociala miljön som de omges av, en

aspekt som spelar stor roll i detta fall där eventuella intressenter kan tänkas ha en spelande roll vid ett införande av miljöarbete. I den kvalitativa metoden får man även en närhet till informationskällan, något som vanligtvis sker genom djupintervjuer. Då det underlag vi främst är ute efter kretsar kring tankar, åsikter och andra pådrivande krafter inom branschen anser vi att en kvalitativ undersökning är mer lämplig än en kvantitativ.

2.4 Primära källor

Efter att undersökningsfenomenet samt val av metod är fastställt är det vitalt att få en övergripande förståelse samt en helhetsbild av ämnesområdet, något som kan återfås genom primära källor (Bryman & Bell, 2013). Primära källor definieras som den nya data som forskaren själv samlar in genom att ta till en eller flera insamlingsmetoder. Bryman och Bell förklarar att man genom användningen av primärkällor kan säkerställa att datainsamlingen görs ändamålsenligt, på det sätt att data samlas in till ämnesrelevanta indikatorsvARIABLER för god rapporteringssed. Genom följande metod får läsaren en tydlig bild av hur data har insamlats, bearbetats samt vilka bakomliggande resonemang som ligger till grund för studien. Nackdelen med primära källor beskrivs som den tidskrävande aspekten då informationen måste lokaliseras samt tolkas för att därefter kunna sammanställas. Vidare redogör de för hur det vid forskning kring primära källor är vitalt att relatera den egna insamlade empirin till tidigare forskning inom ämnesområdet. Ytterligare är det av stor vikt att bedöma andras forskningsdesign, analyser, tolkningar samt slutsatser i förhållande till det egna resultatet från empirin. I följande studie har det lagts ett stort fokus på denna aspekt. Under studiens gång har den empiriska insamlingen uteslutande grundats på primära källor. Den primära källan har tagits fram genom att utforska fallföretaget, Piwa Food AB, intervjuer, samt huvudsakliga rapporter och dokument. Vidare har empiriskt material samlats in baserat på intervjuer med företagets kunder och NTM - Nätverket för transporter och miljö.

2.4.1 Intervju

Den empiriska datainsamlingen består delvis av det primära material som framtagits från intervjuer genomförda med fallföretaget samt dess närliggande aktörer. Med hänsyn till syftet är det önskvärt med primärdata från respondenterna. Syftet med

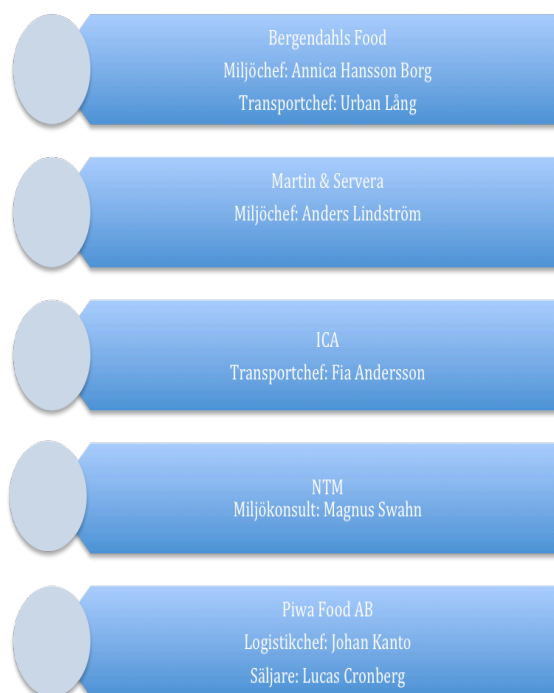
följande intervjuer var alltså att kunna svara forskningsfrågorna. För att få en uppfattning om detta har intervjuer av kvalitativ karaktär tagits i anspråk. Denna insamlingsmetod ger forskaren möjligheten att anpassa frågeställningarna till respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Vidare betonar den kvalitativa intervjun även intervjuarens egna uppfattningar samt synsätt och låter intervjun röra sig mot olika riktningar. Semi-strukturerade intervjuer har varit aktuellt i denna studie. En semi-strukturerad intervju kan förklaras som en uppräkningslista av de teman som skall behandlas. Den beskrivs vidare som en flexibel metod där möjligheten till att ställa andra relevanta frågor alltid finns. En annan faktor som talar för denna metod är att då respondenten har möjlighet till att själv komma i underfund med sina svar får studien en allt större reliabilitet i svaren.

2.4.2 Urval

När man väljer att använda sig av en kvalitativ intervjuform som i detta fall är valet av respondenter en viktig del av arbetet (Bryman & Bell, 2013). Här är det viktigt att ställa frågan vem eller vilka är det man skall intervjua, varför man skall välja ut dem samt hur många personer man bör intervjua. Vidare är det även av stor vikt att bestämma inom vilka kriterier de ska väljas ut. I denna studie har vi prioriterat människor som vi redan i förväg kan tänkas bidra med så informationsrik samt djup data som möjligt. Bryman och Bell förklarar ytterligare att det är viktigt att i urvalet inte använda sig av för många intervjupersoner då det med tanke på tidsaspekten är tidskrävande, samtidigt skall de intervjuade inte vara för få. Intervjuerna skall baseras på sådant antal att det kan utgöra tillräckligt med underlag för tolkning och analys för att gå vidare med studien. Med hänsyn till detta har vi i följande studie valt att fokusera på tre av Piwas stora kunder nämligen ICA, Bergendahls Food och Martin & Servera. Anledningen till att tre kunder har valts ut är för att få en så rättvis bild som möjligt av situationen och i varje företag har en eller två respondenter valts ut som är relevanta för ämnesområdet och som kan ge svar på det som efterfrågas. Ytterligare har även en respondent från fallföretaget intervjuats, samt en miljökonsult och företagsrådgivare som har goda kunskaper inom området. Denna miljökonsult och företagsrådgivare är även en av initiativtagarna till NTM, Nätverket för Transporter och Miljön. Den professionella ideella föreningen initierades för att skapa en gemensam värdegrund för hur miljöprestanda för olika transportmedel ska beräknas

(Transportmeasures, 2016). Vidare är det ett forum för utbyte av kunskap och erfarenheter inom området godstransporters miljöpåverkan samt för att hjälpa företag i hur de kan ställa miljökrav på godstransporter. Därför är relevansen av NTMs erfarenheter stor för denna studie och inkluderas därför i vårt urval.

Som ovan nämnt är det av stor vikt att respondenterna har en relation till studiens område, och därmed föll val av yrkesgrupp automatiskt på plats. Miljöchefer, transportchefer, logistikchefer eller närliggande yrkestitlar är den yrkesroll som kommer i kontakt med de dilemman som berör ämnesområdet och som därmed har valts ut som respondenter i kundföretagen. Det krävdes flera samtal, samt mycket tid för att finna de respondenter som medverkat i intervjuerna, då vi ville vara noggranna med att den person som valdes ut faktiskt kunde besvara frågorna. Något som även stärker validiteten i studien. Hos Piwa har respondenten varit logistikchefen. Med hänsyn till ovanstående grundade sig alltså inte respondenterna på ett icke-sannolikhetsurval, vilket tyder på att de respondenter som valdes, istället valdes då man anser att de har något säreget att bidra med (Bryman & Bell, 2013). Intervjupersonerna kontaktades sedan i ett tidigt skede för att då kunna boka en tid som skulle passa båda parter. De respondenter som tagit del av intervjuerna är:



Figur 1. Översikt över intervjuade personer i de utvalda företagen i denna studie

Annica Hansson-Borg verkar som miljö- och kvalitetschef på Bergendahls Food och har gjort det i över tio år. Annika är även ansvarig för verksamhetens hållbarhetsfrågor. Tidigare arbetade hon på Miljökontoret som miljöinspektör. (Borg, 2016)

Urban Lång arbetar som transportchef på Bergendahls Food. Här har han en nyckelroll inom logistikorganisationen där han med ett stort inflytande utvecklar och implementerar nya logistikkedjor och affärsstrategier. (Lång, 2016)

Anders Lindström arbetar sedan flera år tillbaka som miljöspecialist på Martin & Servera där han arbetar med frågor inom olika miljöområden på en specialistnivå, bland annat transporter. Inom företaget agerar han som rådgivare för problemlösningar i relation till miljöfrågor i allt från planeringsverksamhet till investeringsuppdrag. (Lindström, 2016)

Fia Andersson arbetar som logistikchef på ICA där hon leder samt är ansvarig för varuflödet. Fia har flera års framgångsrik erfarenhet från transportbranschen med dokumenterade besparingar och förbättringar. Hon har även tidigare arbetat som transportanalytiker, även detta inom ICA. Fia besitter goda kunskaper inom ämnesområdet samt har erfarenhet av att driva och leda projekt. (Andersson, 2016)

Magnus Swahn har en tidigare mångårig erfarenhet från ASG samt Green Cargo. Vidare har han arbetat brett inom transportlogistikområdet inom flera områden som IT-frågor, produktion, marknad, miljö, kvalitet, och säkerhet vilket med andra ord kan sammanfattas med begreppet hållbar logistik. Magnus är verksam inom områden som Sustainability Management, Sustainable Logistics Management och Survey Services. (Swahn, 2016)

Johan Kanto arbetar som logistikchef på Piwa Food AB och har gjort detta sedan nio år tillbaka. Han började som trainee på företaget och har idag en bred kunskap inom logistik samt driver och utvecklar företagets logistikplattform ur ett globalt perspektiv. Johans bakgrund består av en utbildning i civilingenjör med inriktning logistik och han har även arbetat som logistikkoordinator på kronans droghandel. (Kanto, 2016)

2.4.3 Genomförande av intervjuerna

Alla intervjuer bortsett från en skedde i form av telefonkonferenser beroende på tillgängligheten och lokalisering på respondenterna. Ambitionen var att genomföra personliga intervjuer med alla men då alla respondenter inte hade möjlighet till detta på grund av tidsaspekten samt tillgängligheten fick telefonintervjuer tas i bruk. Telefonintervjuerna utfördes över vanliga samtal och inspelning på hela intervjun transkriberades efter det att de hade blivit genomförda. Enligt Bryman & Bell (2013) är det ett bra sätt att finna nya följdfrågor till efterkommande telefonintervjuer. Och via detta kan intervjuguiden alltså utvecklas i takt med att allt fler intervjuer genomförs. Vid intervjuerna har diktafonappar kommit att användas för att kunna få en så fullständig dokumentation som möjligt av de dialoger som skett under intervjun. Något som respondenterna även var medvetna om och godkände. Vidare fördes det även anteckningar under intervjuns gång för att kunna säkerställa att allt dokumenterades. Varje intervju varade mellan 45 – 60 minuter. Respondenterna fick ta del av den utformade intervjuguiden i förväg för att de skulle kunna förbereda sig samt ge så representativa och utförliga svar som möjligt. Efter intervjun bad även flera av respondenterna att få läsa igenom det sammanställda materialet, vilket även vi höll med om för att kunna få ge sina synpunkter samt för att försäkra oss om att ingenting feltolkats.

Bryman och Bell (2013) redogör även för att intervjuareffekten är en viktig aspekt att beakta vid intervjuer. Intervjuareffekten innebär att den information som respondenten lämnar ifrån sig kan vara skev på grund av olika faktorer som till exempel intervjuarens kön eller etniska och sociala bakgrund. Men då intervjuerna har skett via telefon, menar de på att denna intervjuareffekt minskar eftersom respondenten inte har varit närvarande i något personligt möte. Att vi hade skickat ut frågorna innan ledde till att respondenten fick möjlighet till att läsa igenom frågorna för att få en inblick i vilka områden intervjun skulle komma att beröra. En nackdel med detta är dock att respondenternas svar vid intervjun oftast blev mer förberedda och inte spontana, men då flera av respondenterna hade begärt frågorna innan ansåg vi att alla bör få samma förutsättningar. Vid intervjuerna var båda författarna närvarande men till skillnad från den personliga intervjun där båda författarna hade möjlighet att tala med respondenten hade man under telefonintervjuerna endast en

som förde samtalet för att undvika missförstånd samt att tala i munnen på varandra. Eftersom man hade bokat intervjun så upplevde författarna aldrig någon tidspress vilket gjorde att intervjuerna löpte på tills en slags mättnad uppstod.

Till intervjuerna skapades tre intervjuguider (se bilagor), en till kunderna, en till fallföretaget samt en till miljökonsulten. Intervjuguiden delades upp i tre delar. En inledande del där det ställdes allmänna frågor om organisationen samt deras miljöarbete i samband med deras transporter. Dessa frågor syftade till att få en god inblick i företaget samt för att få en inblick i hur de arbetar med miljöeffektiva transporter och varför. Dessa frågor fungerar som introduktionsfrågor och ger en god insikt. Vidare i intervjun ställs frågor kring leverantörer, upphandlingar och vilka krav som ställs på dem. Avslutningsvis ställs det mer fördjupade frågor där man öppnar upp en diskussion. Denna typ av intervju med dess öppna frågor skulle förhoppningsvis komma att ge utrymme för respondenternas egna uppfattningar kring miljöns utveckling samt låta de styra intervjuns riktning.

2.5 Sekundära källor

Genom grundläggande litteraturstudier kan obehövt arbete avväjas, något som är centralt i en studie som denna där tidsaspekten är begränsad. Inom detta ämnesområde finns det flera etablerade teorier som kan användas i samband med forskningsfrågorna. I detta fall har sekundära källor använts i form av sekundärmaterial. Sekundära källor kan beskrivas som information som redan finns mer eller mindre tillgänglig. Forskning utifrån etablerade teorier samt material insamlade av andra forskare sker bland annat genom användande av befintliga vetenskapliga rapporter i syftet att syntetisera samt sammanfatta rådande forskning, och/eller integrera dem utifrån ett eget perspektiv. Svårigheten här är dock att värdera relevans, trovärdighet samt representativitet hos insamlad forskningsdata. För att kunna relatera studiens empiriska resultat till tidigare forskning som gjorts inom ämnesområdet har sekundärdata inhämtats i form av vetenskapliga rapporter, undersökningar, artiklar i vetenskapliga tidskrifter samt genom företagsekonomisk litteratur. Litteraturen har varit en viktig utgångspunkt för att kunna redogöra för de drivkrafter som ligger bakom ett företags miljöarbete. För att säkerställa pålitligheten

från följande källor prioriteras artiklar som genomgått en kollegial granskning, även kallat "peer-review". (Bryman & Bell, 2013)

Bortsett från databaser som är aktuella inom företagsekonomi som t.ex. Business source premier, Retriever business har även sökmotorer som exempelvis *Google* kommit att användas under studiens gång där vi har surfat på nyckelord som *grön logistik, hållbarhet och dagligvaruhandeln*, vilket i sin tur har lett till att nya artiklar har tagits fram via det som Bryman och Bell (2013) kallar för snöbollseffekt. Det förklaras som att man via vetenskapliga artiklar återfinner relevanta artiklar i referenslistan.

2.6 Validitet och reliabilitet

För att kunna åstadkomma en kvalitativ undersökning av tillförlitlighet har det varit högst viktigt att beakta flertalet begrepp vid utförandet av studien. Detta för att minska risken kring feltolkningar i studien samt undvika en missvisande bild av dess resultat (Bryman & Bell, 2013).

Två begrepp som kommit att användas som tillvägagångssätt för att bedöma studiens tillförlitlighet är validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2013). Validiteten i en studie är huruvida de slutsatser som dragits utifrån en undersökning som har genomförts är sammanhängande eller inte. Ytterligare redogör reliabiliteten i en undersökning för hur en senare undersökning skulle generera i samma resultat, eller om slumpmässiga alternativt tillfälliga förutsättningar påverkat dess utkomst.

Till följd av denna diskussion av begreppen har följande kriterier för bedömningen utav kvalitativa undersökningar använts i studien. Guba och Lincoln (1994) föreslår användningen utav begreppet trovärdighet som ett grundläggande kriterie.

Trovärdigheten innehar också fyra olika delkriterier vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitligheten i studien innebär att forskningen har genomförts i enlighet med regler som finns kring dess utförande samt att en så kallad respondentvalidering utförts. Detta har implementerats genom att resultaten i studien återkopplats till respondenten som varit till föremål för studien för att bekräfta att resultatet är riktigt och överensstämmer med verkligheten.

Guba och Lincoln förklarar att överförbarheten innebär i vilken utsträckning resultatet kan komma att överföras till andra sammanhang och grupper. Då det handlar om kvalitativ forskning tenderar man att använda sig av begränsade urval och fallstudier vilket även är något som har skett i denna studie. Med hänsyn till detta dras slutsatsen att det kan finnas en problematik kring generalisering av de resultat som framkommer i uppsatsen. Pålitligheten motsvarar reliabiliteten inom den kvantitativa forskningen. För att studien skall bedömas som pålitlig har en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla delar i forskningsprocessen redovisats. Detta innefattar bland annat problemformulering, val av undersökningsområde, analys av data etc. Vidare har forskningsprocessen i följande studie utarbetats väl genom att studera teori om hur en forskningsprocess skall gå till för att uppnå pålitliga resultat. Ytterligare har tidigare uppsatser studerats. De metoder som använts har även diskuterats samt granskats av handledare vilket stärker pålitligheten. Vidare redogör Guba och Lincoln för konfirmeringen, även kallad bekräftelse som ett säkerställande kring att inga egna värderingar eller preferenser med medvetenhet låtit påverka utförandet eller resultatet av forskningen. För att överbrygga den problematik som beskrivs har relevans sökts i den teori och de sammanhang som studerats, trolighet har eftersträvats i de resultat som tagits fram, neutralitet i analys har eftersträvats vilket innebär att inga omständigheter medvetet har undanhållits.

3. Teoretisk referensram

3.1 Godstransporter och dess miljöpåverkan

Trots att miljöpåverkan uppstår i alla delar av ett logistiksystem så beskrivs ofta transporterna som den minst hållbara (Björklund, 2012). Anledningen till detta beror till stor del på att det är en utav de få delar i försörjningskedjan där man inte lyckats bryta den onda trenden av ökad miljöpåverkan. Istället har man kunnat utläsa en ökning av påverkan inom detta. Av jordens totala utsläpp av växthusgaser på 50 000 megaton kan för 5,5 % av dessa hänföras till logistik- och transportsektorn (World Economic Forum, 2009) Detta utgör 2 800 megaton utsläpp av koldioxid, vilket till största del motsvaras av utsläpp från transporter. Ytterligare står frakttransporter på väg för största delen av dessa utsläpp på med 57 %, följt av sjöfrakt vilket motsvarar 17 % (World Economic Forum, 2009). Av dessa utsläpp utgjorde 16,5 % transporter av livsmedel och djurfoder. Inom Europa står transportsektorn för ca 25 % av de totala utsläppen av koldioxid (European Commission, 2016). År 2010 förbrukade transportsektorn över 53 % av den primära globala oljeförbrukningen (IPCC, 2014). Detta möttes av 94 % av det totala energibehovet för transporter. Vidare utgjordes energibehovet till 2 % av biobränslen, 1 % el och 3 % naturgas och andra bränslen. Av den totala energiförbrukningen från transportsektorn kunde också 45 % hänföras till godstransporter.

3.1.2 Tillvägagångssätt för att minska miljöpåverkan

Enligt World Economic Forum (2009) är det möjligt att genomföra stora minskningar av koldioxid genom att fullfölja förändringar inom alla delar i ett företags leveranskedja. Ytterligare förväntar man en trend kring minskad koldioxid i leveranskedjan. Man menar även att man skall applicera ett mer strategiskt synsätt av koldioxidutsläppen vilket avser alla utsläpp som orsakas under en produkts livscykel, från råvara till slutkonsument. Fram till idag har företag inom logistik- och transportbranschen till största del fokuserat på lösningar gällande koldioxid inom den interna leveranskedjan, vilket bidragit till en betydande, men inte fullt tillräcklig, minskning av koldioxidutsläpp (World Economic Forum, 2009).

Generellt sett finns det tre olika tillvägagångssätt inom fordonstekniken vilka kan tillgås för att reducera miljöpåverkan orsakad av frakttransporter (McKinnon, Allen & Woodburn, 2015). Dessa innefattar att förbättra fordonens energieffektivitet, öka dess transportkapacitet samt att reducera externaliteter i form av utsläpp. Vidare förklarar de att tillämpningar av nya fordonsteknologier samt utveckling av fordonsdesign visat sig bidra till en betydande minskning av miljöpåverkan inom alla transportslag. Ytterligare visar en studie genomförd av World Economic Forum (2009) på att optimeringar inom leveranskedjan kan leda till stora utsläppsreduceringar. Dessa optimeringar kan för transportsektorn innebära att man använder mer miljöeffektiva transporter exempelvis genom att öka transporteffektiviteten hos fordon eller byter till mer miljöeffektiva fordon. Vidare är ett annat alternativ att byta från fossila drivmedel till alternativa eller hybrida bränsletekniker. Genom att öka fyllnadsgraden hos transportererna genom exempelvis samlastning kan man också öka energieffektiviteten (McKinnon, 2015). Om alla transporter var fullastade skulle miljöpåverkan orsakad av transportererna kunna minskas markant. En hög fyllnadsgrad reducerar antalet transporter vilket ger även minskade kostnader.

De höga hastigheter hos fordonen i leveranskedjan som förekommer idag, vilka pådrivs av faktorer som korta ledtider, just-in-time och snäva lossningstider, har visat sig leda till ökade utsläpp av koldioxid (World Economic Forum, 2009). Just-in-time innebär att produkten skall levereras på rätt plats vid rätt tidpunkt, vilket medför att denna skall levereras till kund vid just den tidpunkt då den behövs (Björklund, 2012). Dessa faktorer ställer högre krav på leveransprecision vilket kan leda till ökade transporthastigheter, vilket i sin tur bidrar till ökade utsläpp. Breddade tidsfönster för leverans samt minskade transporthastigheter skulle därmed kunna vara ytterligare ett tillvägagångssätt för att minska utsläppen (World Economic Forum, 2009). Förarens körstil är även en utav de faktorer som har störst inverkan på energieffektiviteten (McKinnon, 2015). Genom att genomföra utbildningar inom sparsam körning hos chaufförer har man kunnat utläsa stora effektiviseringar i bränsleförbrukningen.

Moderna datorsystem så som ruttplaneringssystem vilka exempelvis kan visa optimala färdvägar för transporter har även visat sig bidra till både miljömässiga och ekonomiska besparingar (Eglese & Black, 2015). Ytterligare bidrar de även till

ytterligare möjligheter för omplanering av vägval till följd av spårningstekniker vilka t.ex. kan visa på eventuella trafikstockningar.

3.2 Miljömässiga standarder

3.2.1 ISO-certifieringar

Idag förekommer flertalet olika certifieringar och standarder vilka har för avsikt att kunna möjliggöra mätningar av ett företags miljöarbete (Piecyk, Cullinane & Edwards, 2015). För företag som vill certifiera sig finns flertalet olika certifieringar inom ISO-serien att tillgå (ISO, 2016). Dessa certifieringar är standarder vilka ställer krav, specifikationer, eller riktlinjer vilka kan tillämpas för att säkerställa att material, produkter, processer etc. är lämpade för sitt ändamål. Inom ISO-serien förekommer också flertalet olika certifieringar så som miljö- och kvalitetsstandarder. Dessa standarder är frivilliga och skall syfta till att verka som riktlinjer för hur olika processer inom ett företag kan förbättras. För företag som vill certifiera sitt miljöarbete finns miljöledningssystem inom ISO 14000-serien att tillgå. Denna certifiering syftar till att verka som ett praktiskt verktyg för företag och organisationer vill certifiera sitt miljöarbete. Inom ISO 1400 förekommer även ISO 14001:2015 vilken skall fungera som ett ramverk vilka företag kan följa för att inrätta ett miljöledningssystem. Detta ramverk är det vanligaste miljökravet på godstransporter bland svenska transportköpare (Transportinköspanelen, 2014). Ytterligare förekommer ISO 9001 vilken är ett kvalitetsledningssystem vilket bygger på principer för kvalitetsstyrning (ISO, 2016). Dessa principer innefattar exempelvis kundfokus, ledarskap och processinriktning samt en ständig förbättring inom dessa områden.

En certifiering av detta slag utgör dock enligt Björklund (2012) ingen garanti för att ett företag exempelvis är miljöanpassat eller arbetar med rätt saker för att minska sin miljöpåverkan. En miljöcertifiering av denna typ visar endast på att företaget metodiskt arbetar för att miljömässigt förbättra verksamheten, men inte specifik på vilket sätt detta skall genomföras.

3.2.2 EURO-standarder

Vidare har så kallade EURO-utsläppskrav för tunga lastbilar uppkommit inom EU till följd av skärpta lagstiftningar kring denna typ av fordon (Piecyk, Cullinan &

Edwards, 2015). Dessa standarder klassificerar fordonen från så kallade Euro 1 – 6. Vilken EURO-klass fordonen tilldelas baseras på gränsvärden för flertalet olika typer av utsläpp (Trafa, 2015). EURO-klasserna fungerar som ett regelverk för tunga fordon inom hela EU och syftar till att uppmuntra till en uppgradering till fordon av högre miljöstandarder.

3.3 Inköp av transporttjänster

3.3.1 Miljömässiga inköp

Miljöhänsyn kan komma att bli en viktig aspekt vid inköp hos företag och inköpsfunktionen har hamnat i ett kritiskt läge för att påverka ett företags miljöpåverkan (Zsidisin och Siferd, 2001). Det är i slutändan inköparna som beslutar vilka inköp och tjänster man väljer att tillhandahålla företaget och därmed vilken miljömässig påverkan man bidrar till (Preuss, 2001). Det förekommer ingen fastställd definition av miljömässiga inköp trots att det är en vanligt förekommande företeelse hos företag. En helhetsdefinition av begreppet har enligt en studie av Zsidisin and Siferd (2001) fastställts som *”Environmental purchasing (EP) for an individual firm is the set of purchasing policies held, actions taken, and relationships formed in response to concerns associated with the natural environment. These concerns relate to the acquisition of raw materials, including supplier selection, evaluation and development; suppliers' operations; in-bound distribution; packaging; recycling; reuse; resource reduction; and final disposal of the firm's products”*. En mer generell definition av begreppet har även myntats av Mulder (1998) och lyder *“the practice of public authorities or private companies taking supplier environmental product and process performance into account when purchasing products and service”*.

Gällande inköp av transporttjänster kan miljömässiga krav från ett företags kunder påverka hur dessa tillhandlas (Björklund, 2011). Miljökrav gällande de tillvägagångssätt som finns att tillgå för att minska miljöpåverkan kan ställas från kunderna på dess leverantörer. Detta kan exempelvis innefatta krav på fordonens energieffektivitet eller utnyttjandet av dess transportkapacitet. Ytterligare kan även krav ställas på miljömässiga certifieringar och standarder så som ISO-certifieringar och EURO-standarder.

3.3.2 Kundernas påverkan på miljömässiga inköp

Ett företags kunder har en direkt påverkan på företagets miljömässiga inköp (Carter & Carter, 1998). De menar att de miljömässiga- samt icke-miljömässiga krav som kunderna ställer på sina leverantörer har ett betydande inflytande på hur de förhåller sig till dessa krav. Björklund (2011) menar att inköp av miljöeffektiva transporter har visat sig ha en stark påverkan av ett företags ledning, kunder, regeringar och myndigheter. Vidare har kundernas miljömässiga krav en betydande inverkan på ett företags inköp av gröna transporttjänster. Här dras slutsatsen att kunder som inte ställde miljömässiga krav på transporttjänsterna utgjorde ett hinder för inköp av gröna transporttjänster.

3.4 Relation kunder-leverantör

Tidigare akademisk forskning har visat på hur kund- och leverantörsförhållanden kan generera i en minskad miljöpåverkan (Simpson, Power & Samson, 2007). Genom ett ökat kommunicerande av hållbarhetsmål och miljöprestanda parterna emellan har man exempelvis kunnat åstadkomma miljövänlig innovation samt effektivare användning och utveckling av miljöteknik. Dessutom förekommer ett växande stöd för hur relationer inom leveranskedjan kan bidra till miljöeffektiviseringar.

Företag som har för avsikt att förbättra sitt miljöarbete kan komma att bekymras allt mer över miljömässiga resultat som orsakas av företag uppströms i leveranskedjan. Detta beroende på att ett otillräckligt miljöarbete hos en kunds leverantörer kan försämra företagets rykte hos slutkonsumenten (Darnall, 2003). Leverantörer möter idag ett ökat tryck kring utvecklingen av dess miljömässiga prestanda från sina kunder. När kunderna i det efterföljande ledet i produktionskedjan själva försöker åstadkomma förbättringsmöjligheter inom miljöområdet begär de ofta även att deras leverantörer introducerar liknande förbättringar (Delmas och Montiel, 2009). Detta är en utav anledningarna till att många leverantörer väljer att förbättra sina miljöarbeten idag.

3.5 Intressentmodellen - kundfokus

Intressentmodellen är en teori inom företagsekonomi som myntades av Freeman (1984) vilken syftar till att belysa vilka parter som har intressen i ett företag. Dessa

parter benämns inom teorin som intressenter vilka enligt Freeman definieras som “*any group or individual who affect or is affected by the achievements of the organization’s objectives.*” Denna definition visar på ett tydligt samband mellan ett företags förmåga att uppnå sina mål och intressenternas intresse i företaget (Nair & Ndubisi, 2011).

Enligt Polonsky (1995) bör ett företag ha sina intressenters önskningar i beaktande vid utveckling av miljömässiga strategier. Detta till följd av att förändringarna inom företaget kan komma att ha en inverkan på intressenterna. Ett företags kunder är en betydande ekonomisk intressent (Simpson, Power & Samson, 2007) och ytterligare har de även en betydande roll vid skapandet och utvecklingen av ett företags miljöarbete (Nair & Menon, 2008). Kunderna har en potential att tvinga företag till att förbättra sitt miljöarbete genom att införa mer miljöeffektiva tekniker samt att utveckla mer hållbara produkter och processer (Simpson, Power & Samson, 2007). Sett från leverantörens synpunkt kan detta innebära både fördelar och nackdelar för att försöka möta kundernas efterfrågan på en högre miljöprestanda.

Hart (1995) menar att företag vilka utvecklar och driver miljöeffektiviseringar inom verksamheten har en starkare medvetenhet för intressenternas önskningar till skillnad från företag vilka endast uppfyller minimikraven som förekommer inom miljölagstiftning. Företag idag svarar på intressenters ökade miljömedvetenhet genom att minska miljöpåverkan som produkttillverkningen bidrar till samt att förbättra interna processer (Min och Galle, 1997). Att dessa miljömässiga förbättringar genomförs baseras ofta på företagets kunder och produktens slutkonsument vilka vill tillhandahålla en produkt som är tillverkad och levererad inom miljöeffektiva förhållanden.

4. Resultat

I följande avsnitt redovisas den empiriska undersökning som har genomförts. Till en början presenteras resultat från fallföretaget, Piwa Food AB, vilket efterföljs av den information som framkom av kunderna och till sist - NTM.

Nedan redovisas en sammanställning av resultatet från de intervjuer som genomförts. Resultatet har delats in i teman vilka representerar olika områden i organisationen som har valts att undersökas. I resultatet framkommer det som har blivit sagt kring de olika områdena som berörts samt speglar de uppfattningar som återfanns hos respondenterna. Resultatet har delats upp i tre delar, Piwa Food AB, kunderna, och intresseorganisationen NTM. Inom Piwa diskuteras det kring företagsbeskrivning, miljö och framtiden. Under rubriken kunder återfinns resultat som berör företagsbeskrivning, miljöns roll, inköp, drivkrafter bakom miljöarbetet och framtiden. Slutligen kommer Nätverket för miljö och transporter där det redogörs för en beskrivning av organisationen, miljöns roll, miljöns roll i inköp samt framtiden. Inom flera av de diskuterade ämnena hade respondenterna likvärdiga upplevelser och reflektioner medan i andra områden så var både åsikter och upplevelser väldigt olika varandra.

4.1 Piwa Food AB

Företagsbeskrivning

Piwa Food AB har sedan 1984 byggt upp relationer och kontaktnät med matproducenter över hela världen och i dagsläget förser de ett stort antal konsumenter med prisvärda varor. Företagets inköpsavdelning är ständigt på resande fot för att fånga upp nya trender, hitta de bästa leverantörerna och inte minst vårda sina relationer med alla viktiga kontakter. Eftersom Piwa har riktat in sig på lågkostnadsprodukter är det centralt med en bred leverantörsportfölj. Vidare är det även genom viktiga kontakter som Piwa kan säkerställa en hög leveranssäkerhet och kvalitet. Idag har man inom företaget flera kunder, allt från stora kedjor som exempelvis Ica, Coop, Axfood, Bergendahls, Ikea till mindre dagligvarukedjor. Logistikchefen på Piwa förklarar att kundlojalitet och långsiktiga relationer blir allt viktigare och att man inom företaget lägger stor vikt vid att bygga långsiktiga

relationer med kunderna genom att i varje uppdrag jobba mot resultat och inte ge sig förrän man är i mål. Vidare förklarar han att kunder och partners är bland det viktigaste företaget har och därmed är det viktigt att värna om dem. (Kanto, 2016)

För att kunna lyckas inom segmenteringen lågpris på marknaden har företaget lagt ett stort fokus på logistik och effektiva system. Transporterna av företagets produkter köps in samt genomförs av utomstående transportföretag och detta genom väl bearbetade fraktavtal (Piwa Food AB, 2015). Majoriteten av de utförda transporterna omfattas av lastbilstransporter på väg, men även tåg- samt sjötransporter förekommer (Kanto, 2016). Vilken typ av transportslag som används baseras på var leverantören är belägen samt vilken typ av produkt som skall transporteras. Även distributionsledet från leverantör till kund varierar. Största delen av transporterna sker direkt från leverantör till kund med avsikt att minimera behovet av mellanhänder, men även leveranser från det egna lagret ut till kund förekommer.

Miljöns roll

Logistikchefen anser att gröna transporter är ett svårdefinierat begrepp, främst då man inom företaget inte arbetar aktivt med det idag. Men för honom innebär begreppet att man efter förutsättningarna som finns väljer det bästa alternativ utifrån miljön och kvalitet. Gröna transporter handlar om vilket transportmedel och bränsle som används. Men samtidigt måste den verksamhet som företaget bedriver även vara ekonomiskt lönsamt. Företaget bedriver inte något aktivt miljöarbete i det avseendet att man exempelvis redovisar gröna nyckeltal, väljer transportmedel eller drivmedel utifrån en miljösynpunkt. Men trots detta förklarar logistikchefen att miljö, kvalitet och ekonomi är faktorer som är sammanlänkade, och att miljöperspektivet på så sätt blir en del av affärstänket. Här väljer han att förklara att man till exempel genom att förkorta transportsträckan, eller att lasta mer gods per rutt ökar transporteffektiviteten, minskar energianvändningen och påverkan på miljön samtidigt som man minskar transportkostnaderna. Ett annat exempel på detta är när man inom företaget vill frakta varor från Asien och då beroende på kostnadsaspekten väljer att frakta godset med båt istället för flyg. Detta är ett naturligt val när det gäller kostnadseffektiviteten, men även när det gäller miljöeffektivitet. Piwa ligger i en kategori där de måste hålla så låga kostnader som möjligt för annars finns de inte på marknaden, och därmed försöker de göra vad de kan för att hålla nere kostnaderna. Detta märks av i

transporterna i form av fyllnadsgrad, ruttplaneringar och andra medel. Till största del är fyllnadsgraden fulla laster och containrar. Man försöker även vid upphandling med transportörer göra avtal kring fulla transporter och ställa allt fler krav på transportörerna. Men även transportörerna vill få ut max av sina transporter, och för att göra både kunder och transportörer nöjda försöker Piwa lyssna på båda aktörerna. Då det är kostnaden som styr vid olika val menar logistikchefen på att man inte kan säga att man aktivt arbetar med gröna transporter, och att det då blir svårdefinierat för företaget. Trots detta finns det en medvetenhet om transporternas påverkan på miljön och man förutser kommande krav kring utsläpp och miljö från kunderna. Till följd av detta har man inom företaget en positiv inställning till miljöfrågan, och förklarar att det krävs kunskap om ämnet för att kunna genomföra åtgärder. (Kanto, 2016)

Flera av de kunder som man innehar inom företaget arbetar dock till skillnad från Piwa aktivt med miljön. Trots detta ställer kunderna inga miljömässiga krav på Piwa i dagsläget när det gäller transporter. Å andra sidan ställer de andra krav, främst på sortimentet samt olika certifieringar som Piwa tillgodoser. Här handlar det främst om certifieringar kopplade till produkten och kvalitén. Detta är något som kunderna är strikta med och som följs upp noggrant både genom giltiga certifikat samt besök på plats. Det finns dock ingen certifiering som tar hänsyn till transporterna, och därmed inga krav på detta. Det står alltså inget om transporter i kontrakten, och inget som tas hänsyn till under upphandlingar. Det som å andra sidan tas med i upphandling samt kontrakt gällande logistiken berör hur godset skall märkas, hanteras samt lastas. Men ingenting om vilka transportmedel, drivmedel etc. som skall tas i bruk. Piwa ställer själva inga krav på transportörerna gällande transportmedel och drivmedel och har därmed inte så mycket att säga till om. Då kunderna sätter ett starkt fokus på certifieringar är det även här Piwa lägger sitt fokus. Och då transporterna inte ingår här, blir resultatet att transportmedel och drivmedel inte blir centralt i miljöfrågan. (Kanto, 2016)

Vidare förklarar han att företaget börjar känna av en press från sina kunder, både när det gäller miljö men även när det gäller exempelvis just-in-time vilket går emot att styra transporter effektivt som kommer till olika lager. I den aspekten styrs transporterna mer mot lastbilslösningar och korta transporter i kontrast till miljöaspekten.

Mycket av det som görs i den dagliga verksamheten påverkar miljön, vilket förutsätter ett uttalat ansvar i det dagliga arbetet. När det kommer till transportkvalitet förklarar logistikchefen att detta är något man arbetar mycket med. För blir det en synbar effekt, blir resultatet en retur vilket i sin tur kostar mycket pengar. Har det hänt så har det då varit på grund av emballage som i det avseendet inte varit tillräckligt kraftfullt. Men då det är dyrt för de att leverera dåliga varor arbetar man aktivt med detta. (Kanto, 2016)

Vissa av Piwas kunder, till exempel Ikea har valt att skapa ett eget flöde, och att ta hand om sina egna transporter. Här handlar det främst om att man vill reducera kostnaderna samt samlastning. Ytterligare vill man bygga en bättre och närmre relation med denna transportör samt ställa högre krav på dem. Logistikchefen ser på detta både positivt samt negativt. Skulle det komma extremt höga krav kring miljö och transporter i framtiden ser man det som en positiv aspekt om de tar hand om transportörerna själva. Men i den aspekt att man som leverantörer skall erbjuda kunderna så hög service som möjligt blir det en nackdel. Blir man specialiserade inom ett flöde som vi blir med våra kunder så kan man ta fram en bättre lösning än om man som kund skall ta hand om alla sina transporter blir det ett oerhört stort ansvar. (Kanto, 2016)

Framtiden

Ser man till kraven idag och de krav som förutses komma i framtiden så tror logistikchefen på Piwa starkt på någon typ av deklarerings av produkter gällande vilket klimatpåverkan produkten har. Med detta menar han att man skall redovisa klimatpåverkan från alla led i försörjningskedjan, och att på så sätt blir även deras transporter en del av "miljöarbetet". Han förklarar vidare att transporterna då kommer att ingå i certifieringar och att kraven kommer att bli allt strängare. Marknaden är ett, och kunderna går hand i hand. Till en början är det en kund som implementerar det och senare kommer nästa kund och efter en period har alla implementerat samma krav. Skulle detta vara fallet, hade även Piwa varit tvungna att anpassa sig inom verksamheten för annars finns de inte kvar på marknaden. Även här påpekas kundrelationen och att det är viktigt att följa de krav som sätts upp. Men här är det även viktigt att kunderna förstår att framtida krav på exempelvis transportmedel och

drivmedel är fördyrade åtgärder, och att detta i sin tur kan drabba priset på produkterna.

Gällande hur transportörerna hade ställt sig till en sådan framtida situation så redogörs det för att transportörerna mer påverkas av lagkrav och myndigheter. Skulle Piwa ställa ett sådant krav hade det slutat med att transportörerna skulle behöva skapa ett specialflöde till dem. Detta till skillnad från ett lagkrav, som i sin tur hade omvandlat allas krav till liknande vilket gör att transportörerna hade fått ställa om hela sin flotta. Det är svårt att vara ledande och ställa sådana krav ensamma, då kommer exempelvis bilar att stå still då man inte kan använda alla bilar till alla flöden, då specialflöden skapas osv. (Kanto, 2016)

Vidare diskuterades det kring varför Piwa inte arbetar mer med miljöeffektiva transporter, varför de inte driver frågan kring miljöeffektiva transportmedel och drivmedel och då förklarar logistikchefen att det är en kombination av kostnadsaspekten, att det inte finns några strikta krav, utbudet hos transportörerna etc. Här är det många faktorer som spelar in, men främst är det kostnaden som styr samt att det inte finns något uttalande att man måste använda sig av miljöeffektiva transporter. Piwa ser på det hela som en positiv sak om deras transportörer och leverantörer hade använt sig av miljöeffektiva transporter. Dock är det ingen konkurrensfördel om man som ett lågprisföretag skall driva på denna utveckling inom dagligvaruhandeln. *“Men kan vi visa att vi är med på marknaden hela tiden, och att vi kan anpassa oss efter kunderna, och de tankar och beteendet som finns hos våra kunder, så kommer detta att få en positiv effekt”*, förklarar logistikchefen. Han menar på att det som företag inte går att förbereda sig för alla tänkbara åtgärder som kommer emot de som leverantör. Detta är inget som sker över en natt utan det sker i en övergångsperiod och det är här Piwa måste vara snabba med att agera. Det gäller att vara med på noterna, vara med i diskussioner med kunderna och vara uppdaterade. Utifrån dessa uppdateringar och diskussioner får företaget se om de har tillräckligt med resurser, eller om man skall ta till fler resurser för att implementera dessa krav. Hos Piwa återfinns en positiv inställning till framtida krav, och man är inom företaget öppna för att göra det som krävs för att bespara energiåtgången i företaget. Här är det dock viktigt att se till att utifall kunderna ställer krav i framtiden, att dessa faktiskt efterföljs och att de följs upp noggrant av kunderna, så att alla på marknaden får

samma förutsättningar. Vidare är sådana krav positiva i den mening att andra oseriösa aktörer som inte är villiga att implementera dessa krav försvinner från marknaden. (Kanto, 2016)

4.2 Kunder

4.2.1 ICA

Företagsbeskrivning

ICA Sverige är en del utav ICA Gruppen vilken är en utav de största aktörerna inom dagligvaruhandel i Norden. Kärnan i verksamheten utgörs av handel av dagligvaror vilken är den del som inom koncernen som ICA Sverige står för. Vidare har en rad andra verksamheter byggts upp inom ICA Gruppen vilka skall bidra till en stark marknadsposition för koncernen. Dessa verksamheter innefattas bland annat av ICA Banken, ICA fastigheter, Apotek Hjärtat och Hemtext. ICA Sverige är en utav de största aktörerna inom dagligvaruhandel i Norden med sina cirka 1 950 butiker. I Sverige bedrivs butikerna inom dagligvaruhandeln av fria ICA-handlare vilka själva äger sina butiker. Ytterligare bedriver man även dagligvaruhandel i de baltiska länderna där samtliga butiker ägs av verksamheten Rimi Baltic. (ICA, 2016)

Miljöns roll

Miljöfrågan är mycket viktig inom ICA Gruppen (Andersson, 2016). Ambitionen är att vara branschledande inom utvecklingen samt att man år 2020 skall vara helt klimatneutrala. Transportchefen på ICA förklarar att man inom företaget har en starkt uttalad miljöpolicy, och enligt dem själva även ett stort miljöengagemang.

Förväntningarna på företagets ansvarstagande är stort, och därmed känner de ett ansvar att satsa på miljöarbetet. Till en början var miljöarbetet en fråga som drevs av drivande krafter inom verksamheten, men idag är det en fråga som blivit central och högt upp på listan. Man ser miljöarbetet som en fråga som man idag vill profilera sig med, främst då miljöfrågan är viktig i dagligvarubranschen då den totala varuförsörjningen är en transportintensiv verksamhet som i sin typ har flera effekter på miljön. Varje dag transporteras varor i genomsnitt 10 000 mil åt ICA på den svenska marknaden (ICA, 2016). Till följd av detta har bränsleutveckling samt användning av alternativa fordonsbränslen kommit att bli en viktig aspekt i arbetet för att uppnå miljömålen.

Långsiktigt har man som vision att kunna transportera sina varor helt fossilfritt. I dagsläget ser man metandiesel som det mest hållbara drivmedlet för transportererna, vilket består av diesel blandat med flytande gas tillverkad av biobränslen. Detta bränsle är dock fossilt, men bidrar till en kraftig minskning av växthusgaser samt utsläpp av stoft och partiklar. ICA arbetar även med transportoptimering för att minska det totala transportarbetet. Detta bland annat genom att registrera transportererna genom hjälpmedel som GPS med avsikt att komma fram till tillvägagångssätt för ytterligare effektivisering av körningarna.

Vidare förklarar transportchefen att en åtgärd som vidtagits av företaget i hopp om att optimera transportflödena och minska miljöpåverkan är att de exempelvis har övertagit ansvaret från olika leverantörer att köra ut varor till butikerna. Istället levereras varorna separat till företagets centrallager och därifrån samordnas lasterna vilket reducerar antal transporter avsevärt. Man levererar vissa varor själva och tar hem returerna samtidigt vilket i sin tur leder till att man inte behöver köra ut med två separata bilar till samma plats. Ytterligare arbetar man även med att ta fram järnväglösningar i den aspekt där man transporterar lastbilar på tåg vid längre sträckor. (Andersson, 2016)

Inköp

Enligt företaget själva är de drivande inom branschen när det gäller miljöfrågan. De ser sig som den aktör som var med först och ändrade på beteendet inom dagligvarubranschen, att de är samt har varit en tuff aktör på den inhemska marknaden när det gäller att driva på utvecklingen genom att ställa krav på leverantörer. Transportchefen konstaterar att så långt som hennes ansvar sträcker sig så är det transportererna som har störst påverkan på miljön, och då är det främst de långa transportererna. Målet är att nå en minskad miljöbelastning och för att nå detta mål följer man de lagar som ställs för att sedan kommunicera ut detta till bland annat sina leverantörer. Det är därmed viktigt att de aktörer som ICA samarbetar med har den kunskap som behövs för att kunna reducera miljöpåverkan. Transportchefen redogör för att när det gäller koppling mellan miljöinsatser och ekonomiska mål finns det på transportsidan en klar koppling mellan transporter och minskad miljöpåverkan.

Det gäller därmed att man tillsammans med sina leverantörer och transportörer finner en optimal logistisk lösning, vilket leder till att kostnaden sänks både via färre transporter i km samt en högre fyllnadsgrad vilket i sin tur minskar miljöpåverkan. (Andersson, 2016)

Ica ställer höga krav på sina leverantörer för att kunna nå de mål som finns inom företaget. Det är krav i form av att leverantörerna måste uppfylla vissa dokument som innebär att de är tvungna att visa på ett aktivt miljöarbete, olika miljöpolicys samt mål och handlingsplaner. Dessa krav är i utveckling likt samhällets krav på miljön, och de tror starkt på att transportfrågor och samhällsansvar kommer att få en ökad betydelse i framtiden, hur och när är dock för tidigt att säga. Vad gäller inköp av varor samt logistiken kring denna sker detta gemensamt inom ICA Sverige. Transporttjänsterna som brukas i det egna varuflödet köps in från utomstående transportörer. På dessa transporter ställer man specifika miljömässiga krav vilka transportörerna måste uppfylla. Dessa krav innefattas exempelvis av att transporternas utsläpp av koldioxid inte får överstiga en viss nivå. För att se till att dessa krav följs genomför man uppföljningar på transportörerna genom avtalsversioner. I de fall där dessa krav inte följs får transportören en viss tidsperiod på sig för att åtgärda detta. Har inga åtgärder genomförts inom den fastställda tidsramen sägs avtalet upp. (Andersson, 2016)

Drivkrafter

Transportchefen förklarar att företagets miljöarbete verkar på en marknad som ständigt förändras, vilket gör att man som företag också måste förändras. Omvärldens värderingar förändras. I en tid där människor, konsumenter visar ett tydligt intresse samt engagemang för miljöfrågan är det naturligt att man som företag tar sig an dessa frågor. Den allt öppnare världsekonomin ställer allt högre krav på olika verksamheter vilket driver på egenintresset av att fylla sitt varumärke med goda värden. En av företagets starkaste drivkrafter är alltså marknadskraven. Det handlar även självklart om de ökade förväntningar som finns från slutkonsumenterna vilket gör att ICA tar ett större ansvar för miljön i helhet. Konsumenterna tror, samt förväntar sig idag att de produkter som köps från ICA är producerade samt levererade under hållbara förhållanden. Till följd av detta anser man att det är viktigt att leva upp till dessa förväntningar som konsumenterna innehar. Ytterligare en drivkraft ligger enligt

transportchefen i stor del i att man som företag vill bidra till ett så bra samhälle som möjligt och att man skall kunna leva på jorden i många år framöver. Drivkraften härstammar alltså även från det personliga engagemang som återfinns hos företaget. ICA är ett företag med styrelser samt ledningar som har ett stort intresse för miljöfrågan. Även stora personliga insatser från medarbetare har varit avgörande för utvecklingen. (Andersson, 2016)

Framtid

Gällande framtiden ser transportchefen hoppfullt på miljöfrågan. Hon tror att ICA:s framtida miljöengagemang kommer att präglas av förbättringar på miljöområdet samt andra områden som exempelvis kvalitet. Förhoppningsvis kommer detta även att gå hand i hand med ekonomin och lönsamheten. Hon tror även på att intresset kring transporter kommer att öka hela vägen bakåt i kedjan och att man kommer att vara intresserade av varans miljöpåverkan genom hela ledet. Det finns även en stark tro kring att miljöarbetet kommer att intensifieras. I och med dagens situation där man är med och driver på utvecklingen på den svenska marknaden kommer man ha ett fortsatt fokus på klimatförändringar vilket sedan kommer att få tydliga effekter i producent och leverantörsledet. Detta genom att företaget väljer ut sina samarbetspartners strikt beroende på vilka krav som uppfylls. Framtiden med miljöarbetet ser ljus ut inom företaget och det kommer att satsas en hel del på att minska klimatpåverkande utsläpp i form av miljöeffektiva drivmedel och transportmedel. Även här påpekar hon sambandet mellan miljön och ekonomin och att det i framtiden kommer att finnas stora vinster att hämta om man effektiviserar de miljöpåverkande faktorerna. (Andersson, 2016)

4.2.2 Bergendahls

Företagsbeskrivning

Bergendahls med moderbolaget Bergendahl & Son AB är ett familjeägt bolag med säte i Hässleholm. Koncernens viktigaste del är det affärsområde som verkar inom livsmedel, Bergendahl Food. Vidare verkar koncernen inom affärsområden inom mode, heminredning etc med företagsnamn som till exempel Glitter, Granit och Duka. Bergendahl Food motsvarar den stora delen av koncernens omsättning med en omsättning på 8,1 miljarder kronor år 2012. Verksamheten representerar även butikskedjorna City Gross och EKO stormarknad. Vidare är Bergendahl Food även

livsmedelsgrossist med leveranser till flera olika butikskedjor. På Bergendahls har som mål att uppnå samt bibehålla en resultat- och avkastningsnivå som överträffar konkurrenternas, samt att man vill vara det företag som ses som mest attraktivt av kunder, anställda samt övriga intressenter. (Bergendahls, 2016)

Miljöns roll

Bergendahls Food anser att miljö- och kvalitetsaspekten är central och relevant då de arbetar på bred front med att bli en ledande aktör på marknaden. Annica Hansson Borg (2016), miljöchef på Bergendahls Food redogör för miljöfrågans betydelse när det gäller överlevnad på marknaden. Vidare förklarar hon att man hela tiden måste ta hänsyn till miljöfrågan när man tar nya beslut. I samarbete och i samband med ökade kvalitetskrav på de olika leverantörerna, kundbutiker samt egenägda butiker har de som företag valt en policy att: Deras kunder skall känna sig trygga, nöjda samt medvetna med deras utbud av varor och tjänster och därmed vilja genomföra affärer med de både nu samt i framtiden. Redan innan miljöfrågan började bli populär hade Bergendahl med ansvar som en av de fyra värderingarna inom företaget, en värdegrund som varit med sedan 1922 (Lång, 2016).

Bergendahl är ett företag som dagligen transporterar en stor mängd varor ut till butiker vilket gör miljöfrågan oerhört relevant (Borg, 2016). På transportsidan har man beslutat att alla nya lastbilar skall hålla högsta miljöklass, att man kör så snålt som möjligt, därav utbildas chaufförerna i Eco-driving vilket i sin tur leder till att körningarna skall bli så säkra och utsläppen så små som möjligt. Vidare sätter man även fyllnadsgraden högt på agendan, att fyllnadsgraden på de egna transporterna ska vara 100 %. Ruttoptimering är även något man tar stor hänsyn till. Det kan handla om att man planerar en rutt på så sätt att när man har varit ute och lämnat varor i butik, att man på väg tillbaka hämtar upp varor hos leverantörerna och lämnar det i lagret. Inom företaget har man även som policy att alla bilar skall gå på miljövänlig diesel (Lång, 2016). Verksamheten har beslutat att lägga fokus på närproducerat svenskt kött som sedan styckas i butik, detta bidrar bl. a till minskade transporter (Bergendahls, 2016).

Som företag är det viktigt att se till naturen och människan, både ur ett globalt samt ett lokalt perspektiv. Därför har Bergendahl har sedan 12 år tillbaka representerat svanen i form av svanenmärkta butiker, en certifiering som ställer krav på allt ifrån

personal, butiksmiljö till transporter och sortiment. Företaget var först med att vara en svanenmärkt grossist i Sverige, något som företaget är stolta över. Genom att vara en del av Svanden blir företaget en del i arbetet av att skapa en bättre framtid. Det handlar om ett löfte om att varumärket har hög kännedom samt en hög trovärdighet, och att man med varumärket har kraft att förändra utvecklingen och bidra till en hållbar konsumtion. (Lång, 2016)

Drivkrafter

Drivkrafterna bakom Bergendahls miljöarbete handlar först och främst om överlevnad på den miljömedvetna marknaden. Vidare har man valt att få in miljöansvaret som en av företagets värdegrunder. Detta kommer först och främst som ett incitament från de olika intressenterna. Till en början var drivkraften ägarna, och såg det vitala i ett miljöarbete och i efterhand uppkom intresset från kunderna vilket har drivit på utvecklingen av miljöarbetet. Nu på senare tid är även miljöarbetet ett incitament som kommer från myndigheter. Med hänsyn till ovanstående faktorer har Bergendahls valt att implementera ett miljöarbete. (Borg, 2016)

Inköp

I dagsläget har Bergendahls ca 500 leverantörer inom livsmedel, varav ungefär 200 av dem är verksamma inom kolonialvaror (Borg, 2016). Dessa leverantörer ställer man i sin tur krav på gällande miljöaspekten. Först och främst ser man här över leverantörens sortiment, om de är certifierade samt har certifierade produkter. Bergendahls ställer höga krav på globala kvalitetsledningssystem samt självklara krav som att man som företag skall följa de lagar, regler och standarder som finns.

I dagsläget spelar miljön en stor roll i upphandlingen av nya leverantörer, i synnerhet sortimentet (Borg, 2016). Här har kostnaden störst betydelse på val av leverantör, sedan kommer leveransprecision, ledtid och miljöpåverkan. Gällande transporterna står de inte i huvudfokus och man fokuserar på sina transporter, och inte alls på leverantörernas. Det ställs alltså inga specifika krav på att transporterna från leverantörerna skall vara av en specifik kaliber. Men detta är något som både Annica Hansson Borg, miljöchef på Bergendahls samt transportchef Urban Lång (2016), förklarar kan ändras i framtiden. Bergendahl arbetar för att få in så mycket varor som möjligt i sina egna lager för att ha koll på hur transporterna till butik sker, samt då

olika leverantörer skall slippa åka ut till butikerna var för sig (Borg, 2016). Vidare spekulerar de även kring tydligare krav i framtiden på vilka bränslen leverantörerna använder, i synnerhet då man arbetar för fossilfri fordonsflotta. I kontrast till de krav som ställs på leverantörerna finns det krav på transportörerna där man ställer samma krav på de som man ställer på sina egna bilar. Här styr Bergendahls transporter till full grad då de avgör ruttplanering, vem, vart och när de skall köra till. Företaget innehar en stor transportör som de arbetar med, vilket är en stor fördel här då det finns goda chanser till ett bra samarbete. Vad som avgör om de som företag själva tar hand om transporten eller inte är i första hand kostnaden, tidsaspekten, spårbarheten samt att man vet när, var, hur och vem som hämtar varan.

Bergendahls ställer tydliga miljömässiga krav på sina leverantörer vilket sedan följs upp noggrant och släpper inte in företag som inte bemöter de krav som ställs. Gällande krav på certifiering och standarder så sker uppföljning vartannat år, då man återfår nya revisioner. Det sker i form av att de skickar ut förfrågningar kring sina krav till leverantörerna som svarar med dokument som visar att de lever upp till dessa krav. Vidare sker det uppföljning via frekventa möten med leverantörer och transportörer samt genom en naturlig uppföljning vid godsmottagning etc. Transportchefen förklarar att han har svårt att tro att det finns leverantörer kvar som inte bedriver ett miljöarbete i dagsläget. (Lång, 2016)

Framtid

Miljöchefen på Bergendahls diskuterar kring företagets framtida mål och nämner här att ett mål är att eliminera transporter med fossila bränslen (Borg, 2016). Som tidigare nämnt spekuleras det en hel del kring tydligare krav i framtiden gällande på vilka bränslen leverantörerna använder, i synnerhet då man i dagsläget arbetar för en fossilfri fordonsflotta. Både miljöchefen och transportchefen förutser att det kommer att talas ännu mer om miljö inom dagligvarubranschen och att det är ett område där det finns mycket kvar att utveckla och åtgärda gällande miljön, främst med avseende på transporter. (Borg & Lång 2016)

4.2.3 Martin & Servera

Företagsbeskrivning

Martin & Servera är ett svenskt familjeägt företag vilket bildades år 2012 genom en fusion mellan Martin Olsson och Servera R&S. Martin & Servera är en del utav Axel Johnson-koncernen där även företag som Axfood, Åhléns och Kicks ingår. Företaget verkar som Sveriges ledande grossist inom restaurang och storköksbranschen och levererar dagligen färskvaror, livsmedel etc. över hela landet. Man har som affärsidé att *“förse den professionella måltidsbranschen med varor, tjänster och kunskap som förenklar våra kunders vardag och förbättrar deras affär”*. Företagets huvudkontor är beläget i Årsta utanför Stockholm och utöver detta har man ytterligare 12 säljkontor belägna runt om i Sverige. Martin & Servera innehar också fem stycken lager vilka är lokaliserade i Halmstad, Västerås, Norrköping, Årsta och Umeå. (Martin&Servera, 2016)

Miljöns roll

Sett till hållbarhetsaspekten arbetar företaget systematiskt och kontinuerligt för att minska sin miljöpåverkan (Martin & Servera, 2016). Miljöarbetet inom Martin & Servera kännetecknas av att det är företaget, anställdas, slutkonsumenterna, samt etiska och sociala aspekter som driver företagets miljöarbete framåt. (Lindström, 2016) Man arbetar för att effektivisera energi- och resursanvändningen i den egna verksamheten. Miljöfrågan är extremt viktig, inte minst inom dagligvarubranschen där alla är i behov av mat och därmed måste införskaffa det. Dessa varor påverkar i sin tur miljön genom transport och produktion. Därmed har Bergendahls valt att arbeta för att förbättra påverkan på miljön. Miljöspecialisten på företaget menar på att leverantörsinköp här har en stor påverkan på miljön och att företaget därför måste ställa krav på sina producenter och leverantörer. Under år 2015 genomförde företaget exempelvis optimeringar av deras transporter bland annat genom att öka dess fyllnadsgrad. För att minska utsläppen från transporterna arbetar man även med förarbete hos chaufförerna och tillämpar sparsam körning (Lindström, 2016). Man har också en transportledning inom företaget vilken arbetar för att komma fram till bra transportlösningar och effektiv teknik för att minska utsläppen.

Drivkrafter

Enligt miljöspecialisten på Martin & Servera ligger drivkraften bakom företagets miljöarbete till stor del i att man innehar många kunder inom den offentliga sektorn vilka ställer miljömässiga krav på Martin & Servera som leverantörer. Dessa krav kan bland annat innefatta krav med hänseende på transporterna i form av att man har en viss EURO-klass på de fordon som brukas samt att man arbetar med att effektivisera dessa. För att möta dessa krav behöver företaget därmed utveckla sin verksamhet i enlighet med dessa. Ytterligare är även miljön en viktig fråga för ledningen i Axel Johnsson-koncernen, vilka driver på miljöarbetet kring logistiken. Att föra ett aktivt miljöarbete anser man också vara viktigt för kunna kvalificera sig som leverantör hos sina kunder samt att upprätthålla goda samarbeten med dessa. (Lindström, 2016)

Inköp

Vad gäller de transporttjänster Martin & Servera själva köper in och brukar inom sitt eget varuflöde ställer man miljömässiga krav gällande dessa. Dessa krav är motsvarande de krav som Martin & Serveras kunder ställer på dem som leverantörer. Kraven innefattar således exempelvis att de fordon som företagets transportörer måste hålla en specifik EURO-klass. Ytterligare att de som företag skall ha en väl fungerande transportledning som arbetar för att effektivisera tekniken kring transporterna samt att minska dess utsläpp. För att se till att de företag man anlitar för transporttjänster följer de krav man ställer så tillämpar man uppföljningar av dessa. Dessa uppföljningar sker genom avtalsrevision där man går igenom alla de hållbarhetskrav som ställs och ser till att dessa följs. (Lindström, 2016)

Gällande Martin & Serveras leverantörer ställs idag inga krav på de transporter som de utnyttjar vid leverans. Det förekommer såvida olika förutsättningar vad gäller transporterna som används inom det egna varuflödet och de transporttjänster som företagets leverantörer brukar. En utav anledningarna till detta är att det är enklare att kontrollera och följa upp transporterna som genomförs inom det egna varuflödet. Han tror också att de allra flesta av de transporttjänster som företagets leverantörer brukar köps in av väletablerade transportföretag och ställer krav på dessa. Samtidigt förmodar han även att ett miljöarbete kring transporterna kan bli förbisett hos

leverantörerna till följd av ekonomiska aspekter samt att man lägger ett större fokus på de egna produkterna och dess produktion och utveckling. (Lindström, 2016)

Framtiden

Martin & Servera ser på framtiden med höga ambitioner och vill göra förbättringar på miljöområdet och minska negativa miljöpåverkande effekter. Vidare vill de minska klimatpåverkande utsläpp. Men hur detta kommer att ske är inget som är helt klart ännu. Miljöchefen på företaget spekulerar dock redan nu kring strängare krav vad gäller leverantörer både gällande produktion och transporter. Vidare ser man att det kan uppkomma krav på leverantörernas transporter i framtiden, som följd av den stora miljöpåverkan som transportsektorn har samt att nya och hårdare krav hela tiden ställs inom branschen.

4.3 Intresseorganisation

4.3.1 NTM - Nätverket för Transporter och Miljö

Företagsbeskrivning

Med hänsyn till att transporter av gods och människor får allt större uppmärksamhet i relation till miljö- och klimatpåverkan bildades Network for Transport Measures, eller på svenska Nätverket för transporter och miljön. NTM, som det förkortas, är en ideell förening som startades i hopp om att skapa en gemensam värdegrund för hur miljöprestanda för olika transportmedel ska beräknas samt kunna förbättras. Inom organisationen har man som mål att vara en långsiktigt ledande samt oberoende leverantör av miljödata för transportsektor. Man vill även vara en naturlig kunskapskälla och referens för miljöanalyser av transportverksamhet både när det gäller företags- och samhällsnivå. I samarbete med ledande experter inom ämnesområdena transport, logistik och hållbar utveckling utvecklar NTM olika metoder och data. (Transportmeasures, 2016)

Miljöns roll

För att kunna driva ett miljöarbete inom ett företag anser verksamhetsutvecklaren på NTM, Magnus Swahn, att det är viktigt att förankra detta i verksamheten samt att skapa en trovärdighet kring miljöarbetets vitalitet. Vidare anser han att det är viktigt att man ser miljöfrågan som en affärsmöjlighet för företaget och att man på lång sikt skall kunna generera intäkter på de frågor man driver. Ytterligare menar han att det är viktigt att kommunicera det miljöarbete man för till följd av det kan vara svårt att upprätthålla arbetet internt då det kan vara en kostsam process. (Swahn, 2016)

Enligt Swahn (2016) förekommer två viktiga aspekter inom logistiken, kostnadsminimering och att generera intäkter. Kostnadsminimeringar inom logistiken kan exempelvis ske genom höga fyllnadsgrader på transporter, att man inte kör några tomtransporter, effektivisering av bränsleförbrukningen, användning av förnybara bränslen samt att optimera rutterna. Alla dessa tillvägagångssätt för att minimera kostnaderna för logistiken är även metoder vilka kan tillgås för att minska utsläpp och dess miljöpåverkan. Swahn (2016) talar därför för att det inte finns några motsatsförhållanden mellan att driva ett miljöarbete och kostnader, utan att det endast

förekommer fördelar. Att generera intäkter genom att driva ett miljöarbete kan dock komma att bli svårare än kostnadsminimeringsaspekten. Han anser till följd av detta att en effektivisering av användandet av resurser är det mest vitala.

Miljöns roll vid inköp

Idag ställer många företag miljömässiga krav på leverantörer och transporttjänster. Enligt Swahn (2016) är det dock väldigt få av dessa företag som i praktiken följer upp att kraven som ställs efterföljs. En anledning som han ser till att varför kunderna inte följer upp dessa är att det är svårt att göra uppföljningar på de krav som ställs med hänseende på exempelvis specifika krav på fyllnadsgrader eller ruttoptimeringar. Ett tillvägagångssätt som tillgås för att genomföra uppföljningar kan vara att säkerställa att leverantörerna är certifierade inom miljöledningssystem så som ISO-certifieringar. Han menar dock att man har kunnat utläsa en trend i att frågå dessa certifieringar samt att de är väldigt kostsamt för företag att vara certifierade. Ytterligare anser han att en uppföljning av de krav som ställs är viktigt för att dessa skall uppfyllas samt att utvecklingen kring effektiviseringen av transporter skall fortgå. (Swahn, 2016)

Vidare är det även många företag som ställer höga miljömässiga krav på de transporttjänster som man brukar inom den egna varukedjan, men att man ofta bortser ifrån dessa krav på de transporter som leverantörerna brukar vid leverans till företaget. En utav anledningarna som han ser till att det förekommer åtskillnader vad gäller kraven i olika delar av transportkedjan är att man skiljer på inbound och outbound samt kostnadsaspekten. Då kunderna många gånger köper varorna fritt levererat av sina leverantörer och inte själva utför upphandlingen av leveransen bortser man från hur dessa produkter levereras. (Swahn, 2016)

Vad gäller inköp av transporter från utomstående transportörer förkommer ofta delade transporter. Detta till följd av att det egna godset som skall transporteras inte motsvarar fordonets totala lastkapacitet och man samlastar godset för att uppnå en mer optimal fyllnadsgrad. Då man samlastar transporter kan det bli svårt för företag att ställa specifika krav på t ex vilken typ av lastbil som skall utföra transporten då denna delas med ett eller flertalet andra företag. Det kan alltså många gånger vara svårt för företag att påverka hur transportföretagen utför transporter. En lösning på

detta kan enligt Swahn vara att optimera de egna transportförpackningarna och på så sätt själva bidra till en ökad fyllnadsgrad. (Swahn, 2016)

Transporter i livsmedelsbranschen

I en studie genomförd av Swahn granskade man den totala mängden utsläpp av koldioxid för en 10 kilos matkasse sett till hela produktions- och leveranskedjan. Genom studien kunde man utläsa hur stor del av utsläppen som motsvarades av de olika leden i kedjan. Utsläppen för produktionen av varorna i matkassen motsvarade 10 kilo koldioxid, transporten av varorna från producent till butik motsvarade ett halvt kilo koldioxid och privattransporten från butik hem till slutkonsument motsvarade ett kilo koldioxidutsläpp. Utifrån resultatet i studien pekar Swahn på att kvaliteten på transporten är en mycket vital aspekt i miljöarbetet kring transporter. Detta till följd av att själva produktionen av varorna bidrar till den största miljöpåverkan. Genom högre kvalitet på transporter minskar man risken för att utsätta produkterna för förstörelse och förutsättningarna för att varorna når slutkund blir större. Skadade varor innebär också att dessa måste returneras, vilket i sin tur även bidrar till ökade transporter och utsläpp. Till följd av detta anser Magnus att transportkvalitet är en viktig infallsvinkel i transportarbetet för att minska miljöpåverkan. (Swahn, 2016)

Åtgärder

För ett företag som inte tidigare drivit ett miljöarbete anser Magnus att den viktigaste utgångspunkten i att börja med detta är att förankra det i verksamheten. Detta för att alla inom företaget skall få en insikt i varför det är viktigt att bedriva ett sådant arbete och bygga upp en trovärdighet kring detta. För ett grossistföretag som Piwa inom dagligvaruhandeln tror han att en bra startpunkt i miljöarbetet är att se över kvalitén på transporter och att ha en vision om att inga utav de produkter som transporteras skall utsättas för förstörelse. Vidare anser han att ett ytterligare steg i miljöarbetet kan vara att ha en vision om att ha en fossilfri leverantörskedja. Detta i enlighet med Regeringens mål om en fossilfri fordonsflotta år 2030. (Swahn, 2016)

Framtiden

Vad gäller framtiden inom transportbranschen så tror Swahn att utvecklingen och effektiviseringen utav drivmedel och transporter ständigt kommer att fortgå. Utsläppen från transporter sjunker hela tiden till följd av nya lastbilar och nya

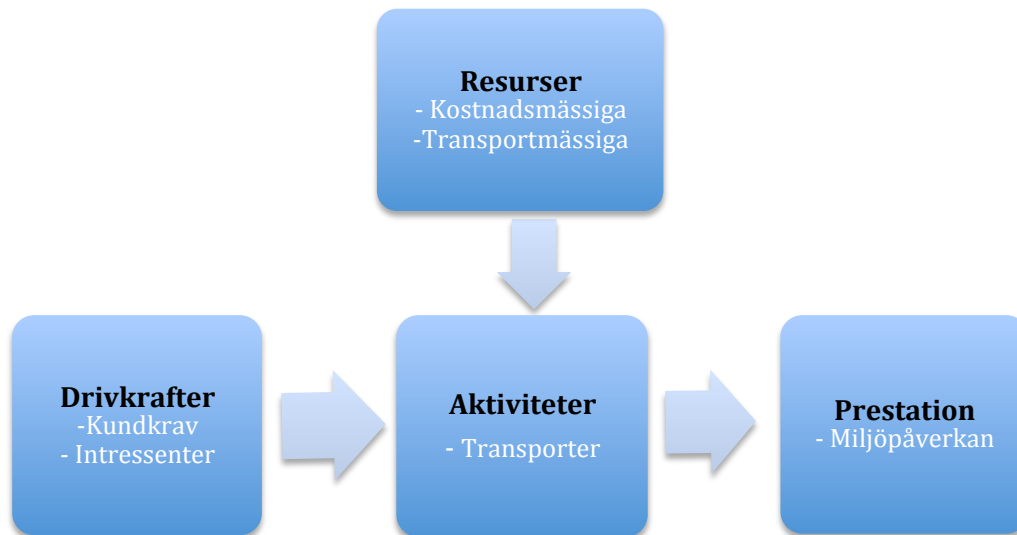
tekniker. Att arbeta med miljö- och utsläppsfrågor är idag inte heller något unikt inom verksamheter och ses mer som en hygienfaktor. Till följd av detta tror han att fokus kring hållbarhetsfrågorna framöver kommer läggas på mer sociala frågor kring produktionen som exempelvis barnarbete. Ytterligare kommer sociala frågor inom transportbranschen, så som chaufförernas arbetsförhållanden, att uppmärksammas till större del. (Swahn, 2016)

5. Analys

I följande kapitelavsnitt analyseras och diskuteras empirin med avseende på de variabler som har tagits upp i uppsatsens teoretiska referensram, samtidigt som egna reflektioner har vägts in. Företagen har jämförts sinsemellan och även kopplats till fallföretaget.

5.1 Analysmodell

Med utgångspunkt i de tidigare presenterade avsnitten har man utifrån den teoretiska referensramen samt resultatet i studien kunnat utläsa att det sker en växelverkan mellan drivkrafter, aktiviteter man kan göra för att minska påverkan, avhängande av resurser, och prestation, alltså företagets miljöpåverkan. Detta kan sammanfattas i den analysmodell som följer nedan i figur 2. Baserat på detta är analysen strukturerad efter drivkrafter, resurser, aktiviteter och prestation. Kundernas krav och dess roll som intressenter är av stor betydelse vid inköp av transporttjänster. Till följd av detta är utgångspunkten i följande analys att kunderna och dess krav är en drivkraft för en dagligvarugrossists miljöarbete. Ytterligare förekommer resursbaserade faktorer vilka påverkar i vilken mån ett företag kan förhålla sig till de krav och förväntningar som kunderna ställer. Dessa faktorer påverkar sedan vilken prestation, alltså vilken miljöpåverkan företaget har. Pilarna i modellen illustrerar påverkan, att drivkrafterna och resurserna påverkar aktiviteterna och att aktiviteterna i sin tur påverkar prestationen. Vidare kan även ytterligare analys gällande hur framtida krav från kunderna kan komma att påverka ett företags miljöarbete kring transporter genomföras, samt hur resursbaserade faktorer kan möjliggöra eller begränsa uppfyllandet utav dessa.



Figur 2. Analysmodell med utgångspunkt från studiens teorigenomgång och resultat

5.1 Miljöarbetet idag

I denna studie kan vi konstatera att samtliga detaljister tar ett visst miljöansvar då man inom de olika företagen arbetar med miljö i olika utsträckning. Detaljisterna beskriver sitt miljöansvar i termer av satsningar på energi, transportfrågor samt att de tillhandahåller ekologiska och miljöeffektiva produkter. De använder sig alltså av de olika tillvägagångssätt som återfinns inom fordonstekniken vilka kan tillgås för att reducera miljöpåverkan. Likt det som presenterats i teorin beskriver de miljö- och transportansvariga hos detaljistföretagen att dessa tillvägagångssätt innefattar att förbättra fordonens energieffektivitet, öka dess transportkapacitet samt att reducera externaliteter.

De bakomliggande orsakerna till varför dessa detaljister börjat ta ytterligare ansvar kring miljön och påbörjat ett strukturerat miljöarbete är enligt studien flera. En grov indelning av dessa påverkansfaktorer kan vara externa och interna drivkrafter. De externa drivkrafterna här beskrivs som krav och förväntningar från exempelvis konsumenter, myndigheter och uppdragsgivare. Vidare handlar det om skäl som att marknadsföra sig och för att öka sin konkurrenskraft. De inre drivkrafterna berör ett personligt engagemang som återfinns hos företaget i form av styrelser, ledningar samt medarbetare vilka brinner för miljöfrågan. Främsta fokus ligger dock i att tillfredsställa slutkonsumentens förväntningar. Mind och Galle (1997) beskriver detta

utifrån att ett företags ökade miljöengagemang ofta baseras på ett ökat miljömedvetande hos företagens slutkunder. För att tillfredsställa de ökade förväntningar kring miljömedvetenhet som återfinns hos slutkonsumenten idag behöver man därmed utveckla sin verksamhet i enlighet med detta. Ytterligare kunde alla de ovan nämnda drivkrafterna kring ett ökat miljöengagemang återfinnas hos alla de intervjuade dagligvarudetaljisterna.

Talar man om vilka drivkrafter det finns för en grossist inom dagligvaruhandeln att driva ett miljöarbete kan man utifrån Piwa Food ABs perspektiv utläsa att det finns markanta skillnader. Det förekommer stora skillnader i de krav som detaljisterna ställer på de transporter som genomförs inom det egna transportflödet och de krav man ställer på de transporttjänster som deras leverantörer använder sig utav.

Logistikchefen hos Piwa förklarar att anledningen till att man inte bedriver något uttalat miljöarbete när det gäller transporter är att det i dagsläget inte ställs några krav från kunderna. Ur studiens resultat kan man diskutera kring huruvida det finns några inre eller yttre drivkrafter för företaget att faktiskt ta ett sådant ansvar då inga av företagets kunder ställer krav på Piwas transporter i dagsläget. Detta i enlighet med Björklunds studie (2011) vilken påvisade att kunder som inte ställer miljömässiga krav på transporttjänsten utgör ett hinder för inköp av miljöeffektiva transporter. Detta styrks även utifrån resonemang från Carter och Carter (1998) vilka beskriver att både miljömässiga- samt icke-miljömässiga kundkrav har inflytande på ett företags förhållningssätt gentemot dessa. Att Piwas kunder inte ställer några transportmässiga krav kan därför ligga i grund för varför dessa markanta skillnader inom de olika delarna av transportkedjan förekommer.

Utöver detta finns det inga inre krafter som driver miljöfrågan framåt inom verksamheten. Logistikchefen diskuterar även kring att det inte finns någon konkurrensfördel att hämta, och att det främst handlar om att hänga med i utvecklingen och anpassa sig utifall framtida krav skulle komma att ställas. Enligt honom finns det alltså ingen konkurrensfördel med att driva utvecklingen inom miljöarbetet framåt, vilket kan ses som en anledning till att inte driva frågan. Det verkar dock vara kunderna och intressenterna som främst initierar företaget att ta steget mot ett ökat miljöansvar vad gäller transporterna. Intressenterna, främst kunder i detta avseende har alltså en stor påverkan på hur företagsledningen agerar för att

anpassa företaget till rådande situation. Detta kan inom teorin kopplas till Freemans intressentmodell (1984) vilken beskriver hur ett företags intressenter, och däribland kunderna, kan ha en stor inverkan på hur företag förhåller sig inom olika områden.

Samtidigt som uppmärksamheten kring miljön växer allt starkare hos företag inom dagligvaruhandeln kan vi utläsa en motgående trend inom branschen. Logistikchefen på Piwa talar för hur man börjar känna av ett allt större krav vad gäller leveransservice och leveransprecision. Detta innefattar exempelvis just-in-time leveranser samt kortade tidsfönster för lossning av varor hos deras kunder. Till följd av detta ställes allt högre krav på leveransernas hastigheter då de måste levereras under en uttalad tidpunkt. Högre hastigheter har visat så bidra till ökade utsläpp av koldioxid (World Economic Forum, 2009) och ett breddande leveransfönster samt sänkta hastigheter skulle istället kunna leda till sänkta utsläpp. Ökade tidskrav på leveranserna ökar även svårigheten för att kunna nå upp i en optimal fyllnadsgrad, något som enligt McKinnon (2015) även visat sig vara negativt ur både miljömässig och ekonomisk synpunkt. Ytterligare ett tillvägagångssätt för att minska bränsleförbrukningen är att tillämpa så kallad sparsam eller planerad körning. Likaså är detta en metod för miljöeffektivisering vilken försvåras till följd av de ökade kraven som ställs på leveransernas tidsprecision. För att detaljisterna skall kunna ställa framtida krav på miljöeffektiva transporter hos sina leverantörer behöver man här göra en avvägning gällande vad som är av störst betydelse för företaget. Ställer man höga krav på transporternas miljöeffektivitet kan det många gånger bli svårt att ställa lika höga krav på leveransprecisionen och vice versa.

5.2 Miljöarbetet i framtiden

Resultatet från empirin redogör för hur samtliga respondenter ser hoppfullt på miljöfrågan i framtiden. Flera av respondenterna ser även på att miljötanket kommer att implementeras hela vägen bakåt i försörjningskedjan och att man då kommer att vara intresserade av varans miljöpåverkan genom hela ledet. Intensifieras miljöarbetet på detta sätt kommer så småningom krav även ställas på leverantörernas transporter vilket i enlighet med analysmodellen då blir en drivkraft för Piwa Food att bedriva ett miljöarbete gällande transporterna. Detta finner stöd i Darnalls (2003) resonemang kring att företag vilka har för avsikt att förbättra sitt miljöarbete kan komma att

bekymras allt mer över negativa miljömässiga resultat som orsakas av företag i leverantörskedjan. Detta beroende på att ett otillräckligt miljöarbete hos en kunds leverantörer kan försämra företagets rykte hos slutkonsumenten. Dessutom redogör de olika respondenterna att man kommer att utveckla sitt eget miljöarbete vilket enligt Delmas och Montiel (2009) talar för att ett företags egna förbättringsåtgärder inom miljöområdet även kan komma att leda till att man begär att sina leverantörer introducerar liknande förbättringar. Blir det så som företagen förutspår, att krav kommer att ställas på leverantörernas transporter så går man enligt World Economics (2009) tankar vilka menar på att man skall applicera ett mer strategiskt synsätt av koldioxidutsläppet vilket avser alla utsläpp som orsakas under en produktlivscykel.

I teorin finner vi att enligt McKinnon, Allen och Woodburn (2015) finns det tre tillvägagångssätt inom fordonstekniken vilka kan tillgås för att reducera miljöpåverkan orsakad av frakttransporter, vilka är att förbättra fordonets energieffektivitet, öka dess transportkapacitet samt att reducera externaliteter. Logistikchefen på Piwa redogör för att de i dagsläget prioriterar aspekter som fyllnadsgrad, ruttplaneringar och många andra medel gällande transporterna, att man vid upphandling med transportörer gör avtal kring fulla transporter och att man ställer allt fler krav på sina transportörer. Dessa medel inkluderas i det som McKinnon, Allen och Woodburn (2015) beskriver som tillvägagångssätt för att reducera miljöpåverkan av transporter och därmed kan man konstatera att Piwa Food AB faktiskt bedriver ett miljöarbete i den meningen. Trots det väljer logistikchefen att uttrycka sig enligt ”Flera av de kunder som man innehar inom företaget arbetar dock till skillnad från oss aktivt med miljön”, samt redogör för att gröna transporter är ett svårdefinierat begrepp, främst då man inom företaget inte arbetar aktivt med det idag. Enligt dessa uttryck bedriver inte Piwa Food AB något miljöarbete, trots det faktum att de implementerat åtgärder vilka talar för en reduktion av miljöpåverkan. Här kan man undra ifrågasätta vad det beror på. Utifrån intervjun kan man tolka det som att logistikchefen här mer syftar på ett aktivt miljöarbete i det avseendet att man väljer transportmedel eller drivmedel utifrån en miljösynpunkt, för det är nämligen något som inte implementerats inom företaget. Men trots det är det centralt att påpeka att företaget faktiskt driver ett miljöarbete, även om incitamenten kommer från kostnadsaspekten, att man vill reducera kostnaderna. Som logistikchefen (2016)

påpekar, och som Eglese och Black (2015) samt Swahn (2016) styrker, är begreppen miljöeffektivitet och kostnadseffektivitet sammanlänkade i flera avseenden, inte minst här där sådana åtgärder kan leda till kostnadsbesparingar. Vidare redogör Swahn för att det inom logistiken finns två viktiga aspekter vilka är kostnadsminimering och att generera intäkter.

Kostnadsminimeringen inom logistiken kan ske genom exempelvis höga fyllnadsgrader på transporter, att man inte kör några tomtransporter, optimerar rutterna etc, vilka Piwa gör i dagsläget. Alla dessa tillvägagångssätt för att minimera kostnaderna för logistiken är även metoder vilka kan tillgås för att minimera utsläpp och dess miljöpåverkan. Swahn (2016) talar därmed för att det inte finns några motsatsförhållanden mellan att driva ett miljöarbete och kostnader vilket stärker argumentet om att Piwa Food AB bedriver ett miljöarbete.

Ytterligare sätt för företag att miljöeffektivera sina transporter är genom att byta från fossila drivmedel till alternativa hybrida bränsletekniker, samt genom att byta till mer miljöeffektiva fordon. Det är här man tror de framtida kraven kommer att hamna, samt här Piwas utmaningar ligger. När och om sådana krav uppkommer uppstår en drivkraft för företaget, och det är här det gäller att man som företag uppfyller kraven utifrån de resurser man har och anpassar sig efter marknaden, för annars finns man inte kvar. En tanke inför framtiden vore att etablera ett gemensamt arbete mellan detaljist och dagligvarugrossisten för att adressera problemet med externa utsläpp. Det vore en väg framåt i miljöarbetet om detaljisterna utöver sitt eget miljöarbete kan bidra till sina leverantörers arbete, men än att endast ställa krav i olika former. Ett mer proaktivt externt arbete med andra ord vilket skulle leda till att man bildar kluster där de olika företagen tillsammans kan stötta varandra i miljöarbetet. Detta efterliknar det arbete som bedrivs inom flera koncerner och som på så sätt leder till fördelar samt goodwill. Vidare är det ett sätt för företaget att ligga i framkant och på så sätt undvika stora förändringar om strikta krav eller tvingande bestämmelser skulle komma att införas. Här är det dock viktigt att som Magnus Swahn från NTM påpekar att förankra det miljöarbetet i hela verksamheten, att man är trovärdiga i det arbete som utförs och att man verkligen försöker åstadkomma praktiska effekter istället för utväxling av miljöpolicy med varandra. En sådan kund och leverantörsrelation kan generera en minskad miljöpåverkan, vilket även styrks av Simpson, Power och Samson då man

genom ett ökat kommunicerande av hållbarhetsmål och miljöprestanda parterna emellan kan åstadkomma miljövänlig innovation samt effektivare användning av miljöteknik.

5.3 Resurser för att uppfylla kundkrav

Utifrån studien har vi kunnat utläsa att den allra största påverkan gällande huruvida Piwa använder sig utav eller väljer att utveckla sitt användande av miljöeffektiva transporttjänster ligger hos kunderna. Utgångspunkten här är att man vill tillfredsställa de krav som kunderna ställer samt att upprätthålla ett gott samarbete med dessa. Vad gäller framtida krav som kan uppkomma gällande Piwas transporter är man beredd att möta dessa. Dock är det av betydelse att belysa att det utöver de krav som kunderna ställer förekommer ytterligare faktorer vilka påverkar hur transporterna genomförs. Kostnadsaspekten är en faktor som har inverkan på vilken typ av transporttjänst som används. Miljöeffektiviseringar hos transportfordon så som höga fyllnadsgrader har visat sig vara gynnsamma ur både miljömässig och ekonomisk synpunkt. Dock förekommer även tillvägagångssätt för miljöeffektivisering som innebär stora investeringar i form av resurser och pengar. Skulle kunderna exempelvis komma att ställa krav, vilka innefattar exempelvis ett specifikt drivmedel i fordonen, hade detta kunnat komma att bli en kostsam process för leverantörerna, eller de transportörer de anlitar för dessa tjänster. Frågan här är hur stora de miljömässiga kraven detaljisterna kan komma att ställa på leverantörerna kan vara för att de skall kunna klara av att följa dessa. Vidare är det av betydelse om kunderna själva är beredda att själva betala ett högre pris för varorna till följd av höjda transportkostnader för leverantörer. Ytterligare är det av betydelse att poängtera att dagligvarugrossisterna många gånger inte utför transporterna själva utan köper in transporttjänster från utomstående transportföretag. I det fall kunderna ställer högre krav på leverantörerna ställer man krav genom hela transportkedjan, och därmed även på leverantörens transportörer. Viktigt här är därmed att fastställa att de krav man ställer faktiskt är genomförbara inom hela leveranskedjan och att det finns resurser att tillgå för att uppfylla dessa.

5.4 Prestationsmått

För att detaljisterna skall kunna ställa krav på transporterna menar både Swahn och Kanto (2016) att det är viktigt att dessa krav följs upp. Detta genom att se till att de miljömässiga krav faktiskt följs av leverantörerna och att alla aktörer konkurrerar på samma villkor. Ytterligare att oseriösa aktörer vilka inte är villiga att uppfylla de krav som ställs försvinner från marknaden. Swahn (2016) menar även att uppföljningen av kraven är av betydelse för att den effektivisering av transporttjänsterna vi kan se idag även skall fortsätta framöver. Problematiken här ligger i vilket tillvägagångssätt för mätning av transporttjänsterna som skall tillämpas. Flertalet certifieringar för kvalitet och miljö förekommer idag, så som exempelvis ISO-certifieringarna, vilka fungerar som en typ utav prestationsmått. Björklund (2012) menar dock att dessa certifieringar inte ger några garantier för att ett företag är miljöanpassat utan endast att de förbättrar sig inom vissa. Ytterligare anser Swahn (2016) att man ser en frångående trend ifrån dessa typer av certifieringar samt att det kan vara en kostsam process för ett företag att upprätthålla en sådan här typ av certifiering. Komplexiteten i detta blir att inga fastställda mått kring transporterna och dess utsläpp förekommer och till följd av detta blir det svårt att mäta och följa upp den påverkan som de bidrar till.

6. Slutsats

I detta avsnitt besvaras studiens syfte samt forskningsfrågor genom att presentera de mest intressanta resultaten. Ytterligare beskrivs förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Ambitionen med följande studie har varit att undersöka vilka miljömässiga krav och förväntningar en dagligvarugrossists kunder har gällande godstransporter samt vilka åtgärder ett företag kan genomföra för att miljöeffektivisera sina transporter. Genom vår fallstudie på Piwa Food AB har vi kommit fram till att trots att samtliga detaljister profilerar sig som miljöeffektiva ställer man inte några miljökrav i form av exempelvis ISO-standarder eller certifieringar på dagligvarugrossistens godstransporter. Till följd utav detta förekommer inte heller någon kravuppföljning på dessa. Å andra sidan ställs det andra krav på företaget, främst när det gäller sortimentet i form av olika typer av certifieringar som Piwa Food AB tillgodoser. Här handlar det främst om certifieringar kopplade till produkt och kvalitet. Detta är något som detaljisterna är strikta med, och som därmed följs upp noggrant både genom giltiga certifikat samt besök på plats. Då dagens certifieringar inte specifikt tar hänsyn till transporterna, finns det inga krav på transporterna i dagsläget. Därmed är transporterna ingen central aspekt vid upphandling mellan leverantör och kund.

Enligt studien har det identifierats att det idag förekommer flertalet olika tillvägagångssätt för att optimera och miljöeffektivisera transporter. Många utav dessa metoder syftar till att öka transportens lastkapacitet genom exempelvis ökade fyllnadsgrader hos fordonen samt samlastningar vilket resulterar i ett minskat transportarbete. Metoderna har även visat sig vara ekonomiskt gynnsamma och är till följd av detta svårt att finna motsatsförhållanden för dagligvarugrossister till användandet av dessa tekniker under transportutförandet.

Sett ur Piwas perspektiv är de ovan nämnda tillvägagångssätt något man redan använder sig utav och har applicerat på sina transporter. Trots att vi ur studien kan utläsa en stor fokus på lönsamhet i Piwa Food ABs miljöarbete så gör man ändå som

företag en viktig insats för miljön. Ser man på det ur ett globalt samhällsperspektiv är det mer optimalt att man som företag gör vinst på miljöarbetet än att man inte bedriver något miljöarbete överhuvudtaget. Slutsatsen här blir således att Piwa Food AB bedriver ett miljöarbete, men att det här är de ekonomiska avseendena som väger tyngst. För att företaget skall kunna ta nästa steg inom sitt miljöarbete krävs det att man tillgår ytterligare tekniker för miljöeffektiviseringar. Ett tillvägagångssätt som för att ytterligare miljöeffektivera transporterna skulle kunna innefatta ett byte från fossila till alternativa drivmedel i de transporter man utnyttjar. Denna metod för effektivisering är dock många gånger en kostsam process. Då ett utökat miljöarbete kan komma att bli en kostsam process är det även viktigt att arbetet förankras inom hela verksamheten för att lyckas med bedriften. Här är det viktigt att man inom företaget skapar en trovärdighet kring miljöarbetet för att lyckas inom området samt att det är av stor vikt att miljöarbetet ses som en affärsmöjlighet, vilken på lång sikt kan bidra till att minska kostnader. Utifrån de genomförda intervjuerna i studien har slutsatsen om att inga miljömässiga krav ställs på dagligvarugrossisterna dragits. Den kostnadsmässiga aspekten kan därmed ha en inverkan på att denna typ av miljöeffektivisering inte ännu införts, då företaget inte finner någon pådrivande kraft i att genomföra en sådan typ av effektivisering.

Vidare har en av forskningsfrågorna varit att undersöka vilka framtida miljökrav som kan komma att ställas på godstransporter. Studien har skildrat hur samtliga respondenter ser hoppfullt på miljöfrågan i framtiden. Baserat på respondenternas uppfattning dras slutsatsen att miljötänket i framtiden kommer att implementeras hela vägen bakåt i försörjningskedjan och att man då kommer att finna ett intresse av varans miljöpåverkan genom hela ledet. Intensifieras miljöarbetet som förutspått kommer så småningom krav ställas på leverantörernas transporter då företag som har för avsikt att förbättra sitt miljöarbete kan komma att bekymras allt mer över miljömässiga resultat som orsakas av företag i leverantörskedjan. Detta då ett otillräckligt miljöarbete hos en kunds leverantörer kan försämra företagets rykte hos slutkonsumenten samt då ett företags egna förbättringsåtgärder inom miljöområdet även leder till att man begär att sina leverantörer introducerar liknande förbättringar. Slutsatsen här blir därmed att detaljisterna så småningom kommer att ställa krav på leverantörens transporter i enlighet med de krav som de i dagsläget ställer på sina

egna transporter. Det spekuleras kring certifiering som tar hänsyn till transporterna, eliminering av transporter med fossila bränslen, miljöeffektiva transportmedel, deklarerat av produkter där man skall redovisa klimatpåverkan från alla led i försörjningskedjan och mycket mer. Man förutser att det kommer att talas ännu mer om miljö inom dagligvarubranschen men hur detta kommer att ske är inget som är helt klart ännu. En sak är dock säker, och det är att det är ett område där det finns mycket kvar att utveckla och åtgärda gällande miljön med avseende på transporterna.

6.2 Förslag till vidare forskning

Miljödebatten är ett centralt ämne i samhället, därmed vore det intressant att se hur denna debatt förändras över tiden. I denna studie pekas det på att kunder idag inte ställer miljökrav på sina leverantörer med avseende på transporter och att det därmed inte finns någon naturlig koppling mellan transporterna och miljön. Här kan man mena på att den allmänna föreställningen är att dessa två begrepp ligger långt ifrån varandra. Med hänsyn till detta vore det tänkvärt att genomföra en liknande studie om ett antal år för att se om begreppen har fått en starkare koppling, samt om dessa krav faktiskt har kommit att ställas.

Vidare vore det intressant att undersöka flera olika företag i en jämförande analys istället för att endast använda sig av ett fallföretag som i detta fall. Man skulle kunna undersöka eventuella skillnader beroende på bransch. Ytterligare har denna studie koncentrerats kring leverantör och kund, ett annat förslag vore därmed att kunna vidareutveckla studien med utgångspunkt i företagets övriga intressenter.

Källförteckning

- Björklund, M. (2012) *Hållbara logistiksystem*. (1.uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Björklund, M. (2011). *Influence from the business environment on environmental purchasing – Drivers and hinders of purchasing green transportation services*. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköpings Universitet.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.) Stockholm: Liber
- Carter, C.R., & Carter, J.R. (1998) *Interorganizational determinants of environmental purchasing: Initial evidence from the consumer products industries*, *Decision Sciences*, 29 (3), 659-684
- Clarkson, M. E. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of management review*.
- Darnall, N., 2003, "Why Firms Adopt ISO 14001: An Institutional and Resource-Based View," I *Best Paper Proceedings: Sixty-first Meeting of the Academy of Management Conference*, ed. D. Nagao, Seattle, WA: Academy of Management, A1–A6.
- Delmas, M, Montiel, I. (2009) *Greening the Supply Chain: When Is Customer Pressure Effective?* I *Journal of Economics & Management Strategy* 18 (1), 171-201
- Eglese, L., & Black, D. (2015) *Optimizing the routeing of vehicles* I *Green Logistics*, London: Kogan Page 229-239
- Elkington, J. (1995). *Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win business strategies for sustainabel development*. *California Management Review* 36 (2) 90-100
- European Comission (2016) *Reducing emissions from transport*, Hämtad 20 maj från, http://ec.europa.eu/clima/policies/transport/index_en.htm
- FN. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oslo: FN.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Hart, S.L. (1995), *A natural-resource-based view of the firm*, *Academy of Management Review*, 20 Nr. 4. s. 986-1014.

ICA (2016) *Hållbarhet* Hämtad 9 maj från, <http://www.icagruppen.se/hallbarhet/#/>!

ICA (2016) ICA Sverige – Sveriges ledande dagligvaruaktör, Hämtad 9 maj från, <http://www.icagruppen.se/#/>!

IPCC. (2014) *Climate Change 2014 Mitigation of Climate Change* Cambridge University Press: New York

Martin & Servera (2016) Företagspresentation, Hämtad 7 maj från, http://www.martinservera.se/files/martinservera/martinservera_foetagspresentation_s_v_2016.pdf

McKinnon, A. Allen, J & Woodburn, A. (2015) *Development of greener vehicles, aircraft and ships*. I *Green Logistics*, London: Kogan Page 165-193.

McKinnon, A. (2015) *Opportunities for improving vehicle utilization* I *Green Logistics*, London: Kogan Page 246-258

Michanek, G., & Zetterberg, C. (2014). *Den svenska miljörätten*. Uppsala: Lustus förlag.

Min, H., and Galle, W.P. (1997), *Green purchasing strategies: trends and implications*, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33 (3), 10-17.

ISO (2016) *ISO 9000 - Quality management* Hämtad 6 juni från, http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

- ISO (2016) *ISO 14000 - Environmental management* Hämtad 6 juni från,
<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
- Mulder, L., (1998). *Green purchasing: does it make sense?* Proceedings of the 1998 IEEE International Symposium on Electronics and the Environment.
- Nair, S. R. & Menon, G. (2008), *Environmental Marketing System: A Proposed Model Based on Indian Experience*, *Business Strategy & the Environment* 17 (8) 467-479.
- Nair, S. R. & Ndubisi, N. O. (2011), *Stakeholder Influences on Environmental Marketing* *Journal of Management Research* 11 (2), 67-76
- OECD. (2010). *Globalisation, Transport and the Environment*. OECD Publishing
- Piecyk, M., Cullinane, S., & Edwards, J. *Assesing the external impacts of freight transport I Green Logistics*, London: Kogan Page 32-51
- Piwa Food AB (2016) *Om Piwa Food* Hämtad 4e april från,
<http://www.piwafood.se/om-piwa-food/>
- Polonsky, M. J. (1995), *A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10. 29-46.
- Preuss, L., (2001) *In Dirty Chains? Purchasing and Greener Manufacturing* *Journal of Business Ethics* 34, Nr. 3, s. 345-359
- Simpson, D., Power, D., & Samson, D. (2007), *Greening the automotive supply chain: a relationship perspective*, *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (1), 28-44
- SOU. (2013). *Fossilfrihet på väg*. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Terrvik, E. (2001). *Att kanalisera hållbarhet*, Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Trafikanalys. (2015). *Dagligvaruhandelns distribution - en kartläggning, PM 2015:17* Stockholm: Brita Saxton.

Trafikanalys. (2015). *Lastbilars klimateffektivitet och utsläpp Rapport 2015:12*

Stockholm: Brita Saxton. Hämtad 10e juni från:

http://www.trafa.se/globalassets/rapporter/rapport-2015_12-lastbilars-klimateffektivitet-och-utslapp.pdf

Transportinköpspanelen. (2014) *Transportinköpspanelen – vägen mot hållbara transporter. Presentation av Linda Styrhe, IVL;Transportforum 2014, Linköping*

Hämtad 13e juni från: https://www.chalmers.se/sv/centrum/northern-lead/transportinkopspanelen/Documents/Stygre_Transportforum_Transportinkopspanelen.pdf

World Economic Forum (2009). *Supply chain decarbonization: The role of logistics and transportation in reducing supply chain carbon emissions*. Geneva: World Economic Forum.

Zsidisin, G.A. Siferd S.P. (2001) *Environmental purchasing: a framework for theory development* European Journal of Purchasing and Supply Management, 7. 1

Muntliga källor

Andersson, Fia. Logistikchef Ica Sverige AB

Hansson-Borg, Annica. Miljö- och kvalitetschef, Bergendahls Food

Kanto, Johan. Logistikchef, Piwa Food AB

Lindström, Anders. Miljöspecialist, Martin & Servera

Lång, Urban. transportchef, Bergendahls Food

Swahn, Magnus. Rådgivare, NTM

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjufrågor Piwa Food AB

Allmänt

- *Skulle du kunna inleda intervjun med en kort företagsbeskrivning? Där du beskriver affärsidén, uppstartandet av verksamheten och företagets expansion.*
- *Vilka olika kunder har ni i dagsläget, och hur ser era relationer ut med dem? Vilken betydelse har de för ert företag?*

Miljö

- *Hur definierar ni grön/miljöeffektiva transporter och arbetar ni med detta idag? Isåfall, på vilket sätt arbetar ni med detta?*
- *Vilka miljömässiga krav, med avseende på transporter, ställer era kunder på er i dagsläget? Är det någon speciell typ av kund som efterfrågar miljöeffektiva transporter i större utsträckning?*
- *Är det någon speciell typ av transportlösning som efterfrågas mer än andra?*
- *Vilka framtida krav kring miljö och transporter tror ni kan uppkomma?*
- *Av vilken anledning tror ni att kunder efterfrågar miljöeffektiva transporter?*
- *Hur bemöter ni krav från era kunder/hur implementerar det i er verksamhet?*
- *Sker det någon uppföljning av kraven? På vilket sätt isåfall?*
- *Om ni inte använder er av miljöeffektiva transportlösningar, hur kommer det sig att ni inte är gör detta?*
- *Vilka fördelar respektive nackdelar ser ni med ett miljöengagemang? Tror ni t.ex. att det hade varit en konkurrensfördel?*
- *Finns det intressenter utöver era kunder som efterfrågar mer miljöeffektiva lösningar?*
- *Rangordna vilken betydelse följande faktorer har på er transportupphandling:*
 - *Kostnad*
 - *Ledtid*
 - *Leveransprecision*
 - *Miljöpåverkan*

Bilaga 2 - Intervjufrågor detaljister

Allmänt

- *Skulle du kunna inleda intervjun med en kort företagsbeskrivning? Där du beskriver affärsidén, uppstartandet av verksamheten och företagets expansion.*
- *Hur ser ni på miljöfrågan?*
- *Hur definierar ni gröna transporter och hur implementeras detta i er verksamhet?*
- *Vilka drivkrafter ligger bakom ert miljöarbete?*
- *Har ni märkt av att ert gröna engagemang har gett er fler fördelar? Vilka isåfall?*
- *I vilken utsträckning efterfrågas miljöeffektiva alternativ?
Vilken typ av lösning efterfrågas mest? Av vilka?*
- *Rangordna de faktorer som påverkar er att använda miljöeffektiva transporter:*
 - *Opinionströmningar i samhället*
 - *Ekonomiska styrmedel och regleringar på marknaden*
 - *Krav från slutkunden*
 - *Egna organisationens miljöarbete och marknadsföring*
- *- Branding av ert företag, viljan att vara ett ledande grönt företag.*

Leverantörer

- *Vilka krav och förväntningar ställer ni på era leverantörer i dagsläget?*
- *Hur ser en upphandling ut i dagsläget, och vilken roll spelar miljön här?*
- *Vilka framtida krav kan det komma?*
- *Hur anser ni att man som leverantörer bör bemöta/förhålla sig till dessa krav?
Hur följer ni upp detta?*
- *Vad händer med de som inte följer de krav/förväntningar ni ställer?*
- *Rangordna vilken betydelse följande faktorer har på er leverantörsupphandling:*
 - *Kostnad*
 - *Ledtid*
 - *Leveransprecision*
 - *Miljöpåverkan*

Fördjupning

- *Finns det några åtskillnader i de olika leden gällande miljöfrågans vitalitet?
Är det t.ex viktigare att transportören implementerar ett miljöarbete än leverantören?*
- *Tror ni att transporter/logistik blir förbisett vid miljöarbete hos företag (era leverantörer). Om ja, tror ni detta beror på att företaget, alternativt ni lägger ansvaret på det externa transportbolaget? I vilken omfattning? Varför tror ni att det är så?*
- *Varför tror ni att många av era kunder inte väljer ett miljövänligt alternativ?*

Bilaga 3 - Intervjufrågor NTM; Magnus Swahn

Allmänt

- Berätta lite om dig själv, vad du har arbetat med tidigare, vad du arbetar med i dagsläget, hur du arbetar kring miljöfrågor.
- Hur ser du på miljöfrågan?
- Hur definierar du gröna transporter, och hur anser du att detta bör implementeras i dagligvarubranschen?
- Vilka drivkrafter ligger bakom ett miljöarbete?
- Kan ett företags intressenter ha en påverkan på huruvida
- Vilka fördelar kan ett grönt engagemang ge upphov till?
- I vilken utsträckning efterfrågas miljöeffektiva alternativ?
Vilken typ av lösning efterfrågas mest? Av vilka?

Leverantör

- Vilka krav och förväntningar tror du ställs på leverantörer i dagsläget?
- Hur ser en upphandling ut i dagsläget, och vilken roll spelar miljön här?
- Vilka framtida krav kan det komma? Hur kan en upphandling se ut i framtiden?
- Hur anser du att man som leverantörer bör bemöta/förhålla sig till dessa krav?
- Vilka metoder anser du är lämpligast, mest effektiva, lönsamma, att implementera?
Och varför?
- Hur följer kunder upp ett miljöarbete i dagsläget? Tycker du att det finns några brister med det, och isåfall hur kan man förbättra detta?

Fördjupning

- Finns det några åtskillnader i de olika leden gällande miljöfrågans vitalitet?
Är det t.ex. mer viktigt att transportören implementerar ett miljöarbete än leverantören?
- Tror ni att transporter/logistik blir förbisett vid miljöarbete hos företag (era leverantörer). Om ja, tror du detta beror på att företaget lägger ansvaret på det externa transportbolaget? I vilken omfattning? Och varför tror du att det är så?
- Varför tror du att många leverantörer inte väljer ett miljövänligt alternativ?

Piwa Food AB

- Vi berättar lite om Piwa, och frågar hur han anser att de bör förhålla sig till de förhållanden som råder. Hur kan man som ett nybörjarföretag inom miljöämnet implementera ett miljöarbete. Vart skall man börja? Vad är viktigt att tänka på?