



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Miljöarbetets användning inom ekonomistyrning

- En fallstudie av dagligvaruhandelns aktörer ICA och Coop

Kandidatuppsats i Företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2007  
Handledare: Johan Dergård  
Författare: Daniel Johansson  
Karin Juslin  
Anna Segerberg



---

## ***Tack!***

*Vi vill ta tillfället i akt att tacka de personer som bidragit till denna uppsats.*

*Först och främst vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter på ICA och Coop för att ni ställt upp och avsatt tid till att bli intervjuade. Utan Er hjälp hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Johan Dergård för hjälp och vägledning under uppsatsens gång.*

*Göteborg, januari 2008*

---

Daniel Johansson

---

Karin Juslin

---

Anna Segerberg



## Sammanfattning

### **Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 2007**

**Författare:** Daniel Johansson, Karin Juslin, Anna Segerberg

**Handledare:** Johan Dergård

**Titel:** Miljöarbetets användning inom ekonomistyrning – En fallstudie av dagligvaruhandelns aktörer ICA och Coop.

**Bakgrund och problem:** I dagens globala samhälle är miljöaspekter omöjliga att bortse från. Företagens påverkan på miljön har varit ett återkommande ämne och de kan inte längre endast se till aktieägarnas intressen, utan märker att andra intressenter ställer högre krav på att företagen ska ta sitt ansvar gentemot miljön. Företagens styrning mot sina miljömål har gått från ett utifrånperspektiv till ett mer inifrånperspektiv. Av den orsaken kan det finnas samband mellan företagens ekonomiska mål och miljömål och frågan är om det går att se om företagens miljöarbete påverkar deras ekonomiska mål.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att beskriva hur miljöarbetet används i ICA och Coop:s ekonomistyrning och i vilken mån miljöfrågor påverkar företagen i dagligvaruhandelns ekonomiska mål.

**Metod:** Uppsatsen bygger på en fallstudie i dagligvaruhandeln där respondenter på två branschföretag har intervjuats.

**Resultat och slutsatser:** Genom vår studie har det framkommit att ICA och Coop använder sig av miljöarbete om det är ekonomiskt lönsamt. Miljöarbete ses som en stor konkurrensfördel i branschen vilket till stor del bidrar till att företagen agerar överhuvudtaget.

**Förslag till fortsatt forskning:** Att studera ämnet sett ur fler aktörers perspektiv, gärna inkluderande lågpriskedjor. Undersöka miljöarbetet och dess ekonomistyrning i tillverkande företag, samt väga in kundernas uppfattning av företagens miljöarbete.

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1. BAKGRUNDSBESKRIVNING .....	1
1.2. PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3. SYFTE.....	3
<b>2. METOD.....</b>	<b>4</b>
2.1. VAL AV BRANSCH.....	4
2.2. URVAL .....	4
2.3. DATAINSAMLINGSMETOD.....	5
2.4. VALIDITET OCH RELIABILITET .....	5
2.5. KÄLLKRITIK .....	6
<b>3. CENTRALA BEGREPP.....</b>	<b>7</b>
<b>4. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>8</b>
4.1. STYRNING .....	8
4.2. INFORMATION INOM STYRNINGEN .....	11
4.2.1. Miljöinformationssystem .....	11
4.3. MILJÖARBETE OCH POSITIVA EFFEKTER .....	13
4.4. BESLUTFATTNING.....	15
4.5. EKONOMISKA BEGREPP INOM MILJÖSTYRNINGEN.....	16
4.6. MILJÖLEDNINGSSYSTEM .....	17
<b>5. EMPIRI.....</b>	<b>19</b>
5.1. ICA .....	19
5.1.1. Respondenter .....	20
5.1.2. Miljöarbete på ICA.....	21
5.1.3. Miljöarbete som konkurrensfaktor .....	22
5.1.4. Ekonomisk information.....	23
5.1.5. Ekonomistyrning.....	25
5.1.6. Koppling mellan miljö och lönsamhet .....	25
5.1.7. Informationsflöde .....	27
5.1.8. Externa intressenter.....	27
5.1.9. Framtid.....	28
5.2. COOP.....	29
5.2.1. Respondenter .....	29
5.2.2. Miljöarbete på Coop.....	30
5.2.3. Miljöarbete som konkurrensfaktor .....	32
5.2.4. Ekonomisk information.....	32
5.2.5. Ekonomistyrning.....	34
5.2.6. Koppling mellan miljö och lönsamhet .....	34
5.2.7. Informationsflöde .....	35
5.2.8. Externa intressenter.....	36
5.2.9. Framtid.....	36
5.3. SAMMANFATTANDE EMPIRI AV DE TVÅ FALLSTUDIEFÖRETAGEN .....	37
<b>6. ANALYS.....</b>	<b>39</b>
6.1. MILJÖARBETE .....	39
6.1.1. Miljöarbete som konkurrensfördel .....	40
6.1.2. Kostnadsreducering.....	41
6.1.3. Intäktsdrivare .....	42
6.2. INTEGRATION AV MILJÖFRÅGOR I EKONOMISTYRNINGEN.....	43
<b>7. RESULTAT OCH SLUTSATS .....</b>	<b>44</b>
7.1. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	44
<b>REFERENSER.....</b>	<b>45</b>
<b>BILAGA.....</b>	<b>48</b>



# 1. Inledning

---

*I kapitel ett presenteras en kortfattad och översiktlig bakgrundsbeskrivning till den rådande miljödebatten och dess utveckling. Utifrån denna för uppsatsförfattarna en problemdiskussion och redogör för de problem som identifierats i företag med avseende på deras miljöarbete. Kapitlet avslutas med uppsatsens syfte.*

---

## 1.1. Bakgrundsbeskrivning

I dagens globala samhälle är miljöaspekter omöjliga att bortse från. Klimatförändringen är ett stort problem för vår värld där alla bör ta sitt ansvar för att åtminstone inte förvärra situationen. Miljödebatten tog fart i Sverige och resten av västvärlden i början av 1960-talet, då Rachel Carson gav ut med sin bok "Tyst vår". Genomslaget blev enormt och fler insåg att de gifter som använts mot skadedjur också skadar människan. Det framstod klart att vi delar samma miljö och tillika samma framtid. I Sverige tillkom Naturvårdslagen och Naturvårdsverket på 1960-talet och från 1969 finns miljöskyddslagen som blev en hörnsten i svensk miljölagstiftning (Michanek et al 2004:68-69). Under nästkommande årtionde intensifierades debatten men ändrade i viss mån riktning och kom mer att handla om energi och kärnkraftsfrågor (Schwartz 1997:11). Under samma årtionde var Sverige värdnation för FN:s första internationella miljökonferens. Sedan 1980-talet är miljödebatten ett hett ämne som hamnat allt högre upp på agendan. Insikten om människans påverkan på ekosystemet blev mer utbredd och allmänt känt. 1987 myntade Världskommissionen begreppet "hållbar utveckling" i rapporten *Our Common Future* (WCED 1987). Ordförande för kommissionen var Gro Harlem Brundtland och denna rapport har därav blivit allmänt känd som Brundtlandrapporten. Begreppet hållbar utveckling definieras i rapporten som "*en samhällsutveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov*". Vidare hölls i början av 1990-talet Rio-konferensen som ledde fram till nuvarande klimatkonventionen för minskade utsläpp av växthusgaser.

Företagens påverkan på miljön har sedan 1980-talet varit ett återkommande ämne (ibid. sid. 15) och näringslivet har gått från att se sitt miljöarbete bestående av statliga påtryckningar via lagar och restriktioner till ett växande engagemang på eget initiativ (Dobers et al 1995:17). Det nya engagemanget gjorde att företagen såg hushållning med resurser samt en bra miljö som villkor för en god och långsiktig ekonomi (Westermarck 1999:11). Företagen kunde inte längre vinstmaximera till varje pris och enbart se till aktieägarnas intresse utan märkte att även andra intressenter ställde högre krav på att företagen skulle ta sitt ansvar gentemot miljön. Av dessa var de primära intressenterna aktieägare, investerare, anställda, kunder, leverantörer, kommuner och stat, samt de tillkomna sekundära intressenterna bestående av till exempel media, miljöorganisationer och aktivistgrupper (Kolk 2000:135). Intressenterna är mer eller mindre de samma idag där de sekundära intressenterna har en betydande påverkan på företag då de har ett stort inflytande på de primära intressenterna (Terrvik 2001:2; Kolk 2000:135). I undersökningar som gjorts inom miljömanagement framgår det att fler och fler företag går från ett reaktivt beteende till ett proaktivt<sup>1</sup> vad gäller deras handlande inom miljöfrågor. Denna förändring belyser inte bara att miljöfrågor uppmärksammas i större utsträckning, utan resultatet visar också att miljöarbete och ekonomiska mål inte behöver vara motsägande mål (Dobers 1998:28-29). Dobers (1998:29) menar att det finns företag som

---

<sup>1</sup> Reaktivt beteende; uppträder som reaktion på något. Proaktivt beteende; inriktat på förutsebara framtida situationer och ofta på att förhindra något oönskat (Nationalencyklopedin 080104)



medvetet försöker ligga steget före intressenternas krav och som har större vinstmarginal på sina miljövänliga varor än på de konventionella.

Under 1990-talet utvecklades sambandet miljö och företag snabbt där många nya idéer skapades, samt relationen mellan ekonomistyrning och ett medvetet styrt miljöarbete intensifierades (Samuelson 2003:565). Behovet av att på ett mer systematiskt sätt kunna styra företagen mot dess ekonomiska mål med hjälp av miljöarbete har medfört att en rad olika instrument och system uppkommit. Exempel på dessa är miljöledningssystem, miljörevision, livscykelanalys samt environmental management accounting (EMA). EMA kan översättas med miljöstyrning och är ett verktyg inom ekonomistyrning. Det har tillkommit för att bättre informera och ge stöd åt beslutsfattning som innefattar miljöfaktorer i ett företag (Bennett och James 1998:34). Inom EMA är det viktigt att informationen omfattar både finansiella och ickefinansiella uppgifter eftersom miljöaspekterna finns i organisationens alla delar. Under 1980-talet relaterades för första gången environmental management och management accounting till varandra då amerikanska företag insåg att utsläppsförebyggande handlingar var lönsamma. Management accounting var nödvändig för att fastställa exakta kostnader och nytta kring detta och för att förklara ineffektiviteten kring produktavfall som bildats (Kolk 2000:155).

## **1.2. Problemdiskussion**

Det har konstaterats att synen på miljöfrågor i ekonomistyrningssammanhang under de senaste årtiondena har förändrats. Samuelson (2003:570) menar att företag har gått från ett utifrånperspektiv till att bli ett mer inifrånperspektiv vad det gäller företagets sätt att styra verksamheten mot dess miljömål. Bennett och James (1998) menar att det finns växande bevis på att miljön har signifikant påverkan på utgifter, intäkter, tillgångar och skulder och att påverkan oftast är underskattad. Av den orsaken kan det finnas samband mellan företags ekonomiska mål och miljömål men frågan är däremot om det tydligt går att se om företagets miljöarbete påverkar de ekonomiska målen. Vi anser att miljöfrågorna ligger i tiden och påverkar gemene man, privatperson som företag. Vi tycker att företagen måste ta sitt ansvar och beakta miljöfrågorna eftersom de påverkar utbud, efterfrågan och i förlängningen konsumenternas beteende. För att företagen ska kunna ta hänsyn till detta måste miljöfrågorna vara en del av ekonomistyrningen.

Att integrera miljöaspekter i de ekonomiska målen får stöd av Epstein (1996:5) som menar att långsiktig lönsamhet är beroende av integrationen mellan dessa. Även Porter och van der Linde (1995) belyser i sin artikel *Green and competitive* de positivt rådande sambanden mellan de två målen. De menar att företag inte agerar i en statisk miljö utan existerar i en dynamisk föränderlig värld där företagen måste anpassa sig till externa intressenters krav. Porter och van der Linde (1995) hävdar alltså att det inte är någon skillnad på intressenternas krav vare sig det handlar om miljö eller andra faktorer. De menar att dessa argument talar för att samband råder. Debatten om företagen och deras miljöarbete har tidigare setts som en antingen-eller-fråga, det vill säga antingen fokuserar företagen på ekonomiska mål eller så fokuserar de på miljömål. Enligt Schwartz (1997:24) konkurrerar dock miljömålen med företagets övriga mål och kravet på ett mått som lönsamhet kan åsidosättas ifall endast miljömålen skulle beaktas. Diskussionen kring om det lönar sig att ha ett strategiskt miljötänkande kan likt andra företagsekonomiska problem ses som mer komplext. Det finns de som motsätter sig ett så enkelt samband kring miljö och ekonomiska mål. Walley och Whitehead (1995:93) ifrågasätter och kritiserar sambandet och menar på att de positiva



argumenten kring ämnet är mer av en utopisk lösning. De anser att Porter tillsammans med de som följer hans positivistiska syn ser problemet ur ett större perspektiv som inte ger en lösning för det enskilda företagen. Trots detta så menar Walley och Whitehead (1995) att det inte har stoppat miljöutövare från att se Porters argument som en möjlighet att använda miljön som en del i företagets strategi för att stärka dess konkurrenskraft. Walley och Whitehead säger även att miljöfrågornas ökande komplexitet samt att kostnaderna för miljöarbetet rusar iväg gör att win-win situationer kommer att bli allt mer sällsynta (Ibid. sid. 95).

För att kunna nå ekonomiska mål samt miljömål behöver företagen ha information. Inom företagsekonomi har miljöfaktorer inte varit parametrar som tagits i beaktelse förrän på senare tid (Samuelson 2003:586). Historiskt sett har dessa faktorer endast existerat inom nationalekonomi där de setts som kollektiva belastningar utanför företagets verksamhet (ibid.). Miljöfrågor har intagit en mer framträdande roll bland företagen och behovet av att kunna värdera miljöfaktorerna internt har vuxit. Företagen behöver information kring sina miljöfaktorer för att kunna styra sin verksamhet mot miljömålen. Befintliga samt nya metoder och modeller har tagits fram och anpassats för att bryta ned de kostnader och intäkter som uppstår till följd av företagets miljöpåverkan. Exempel på verktyg som används är ABC-kalkylering, balanserade styrkort och kostnadskalkylering för produktlivscykler (Kolk 2000:156).

Med ovanstående problemdiskussion i åtanke vill vi undersöka om företagets miljöarbete genomsyrar de olika nivåerna i företaget eller om det bara är ett spel för galleriet. Vi undrar om miljöarbetet aktivt används för att ligga till grund för beslut eller om miljöpolicy endast är för att samhället kräver det. I och med detta är det intressant att göra en jämförelse företag emellan och undersöka hur de uppfattar sitt miljöansvar.

### ***1.3. Syfte***

Syftet med denna studie är att beskriva hur miljöarbetet används i ICA och Coop:s ekonomistyrning och i vilken mån miljöfrågor påverkar företagen i dagligvaruhandelns ekonomiska mål.



## 2. Metod

---

*Kapitel två utgör vårt metodavsnitt där vi redogör för studiens tillvägagångssätt och den metodik vi valt att använda för att kunna uppfylla vårt syfte. Läsaren kan här ta del av hur vi gått tillväga vid våra metodval samt motiven till dessa.*

---

### 2.1. Val av bransch

Vid val av bransch ansåg vi det mest intressant att studera en bransch med stort inflytande. Då alla människor behöver och köper livsmedel, anser vi att dagligvarubranschen är lämplig att undersöka. Det är också en bransch som har en betydande miljöpåverkan och som har flera aktörer med ett uttalat miljöarbete. Tidigare studier har gjorts som poängterar att det är ett aktuellt ämne och en bransch med stort inflytande på samhället. Terrvik (2001) gjorde en studie om hur dagligvaruföretag översätter miljökrav till handling och företagets påverkan på miljön. Hon menar att dagligvarukedjorna blivit aktivare att tolka konsumenters behov och påverka marknaden då det är en bransch med omfattande miljöpåverkan utifrån ett livscykelperspektiv. Perspektivet innefattar dagligvarornas totala kretslopp; från produktion till slutkonsumtion och avfall. Av denna anledning ser vi undersökningen av miljöarbetet och dess eventuella påverkan på ekonomiska mål i branschen som intressant. Vi har valt att undersöka branschen genom att göra en fallstudie. Fallstudien ses, enligt Ejvegård (2003:33) som lämplig och användbar i flertalet vetenskapliga undersökningar. Syftet med en fallstudie är att studera en liten del i ett stort förlopp och med hjälp av detta sedan beskriva verkligheten. Svårigheten är dock att det inte går att till fullo representera verkligheten med ett enskilt fall och försiktighet vid slutsatsdragning måste därför ske. Lind (1996:58–59) skriver att när forskningsfrågan är av typen ”hur” eller då forskaren har begränsad kontroll av det studerade objektet är en fallstudie mest lämpad att genomföra. En fallstudie ger en ökad möjlighet att tolka de studerade sambanden och att finna förklaringar till dem.

### 2.2. Urval

#### **Företag**

Utifrån den bestämda branschen valde vi att studera de två största aktörerna på marknaden, ICA och Coop. Båda företagen har ett uttalat miljöarbete som påverkar konsumenter och producenter och samhället i stort.

ICA valdes eftersom trenden går mot att företaget har en allt mer dominerande roll i svensk dagligvaruhandel (Fri Köpenskap, 2007). I undersökningar som gjorts har ICA ca 50 % av marknaden och ICA har en uttalad miljöpolicy och enligt dem själva, ett stort miljöengagemang (ibid.). ICA poängterar i sin rapport om etik och samhällsansvar (2005) att förväntningarna på deras ansvarstagande i samhället är stort och de satsar därmed också på miljöarbetet. Coop valdes för att det är det näst största företaget i dagligvarubranschen (Fri Köpenskap) och företaget intresserar sig och satsar mycket på sitt miljöarbete. Coop var dessutom först i dagligvarubranschen med ekologiska varor, något som de vill fortsätta arbeta med ([www.coop.se](http://www.coop.se)). Coop gjorde 1995 en fullständig analys av verksamhetens totala miljöpåverkan i rapporten ”Sila Kamelerna”, vilket styrker vår uppfattning att Coop är ett miljöengagerat företag.





Vi anser att ICA och Coop har ett jämförbart engagemang i miljöfrågor och ur uppsatssynpunkt är det därför intressant att jämföra hur de uppfattar sitt miljöansvar. Vi anser det även intressant att jämföra och se om miljöansvaret har lett till en förändring inom ICA:s och Coop:s ekonomistyrning. Det miljöansvar som företagen har, gör att vi tycker det är ett aktuellt ämne att studera.

### **Respondenter**

Vid urvalet av respondenter har vi valt att intervjua fyra anställda med vitt skilda arbetsuppgifter på olika nivåer i de två företagen. De fyra respondenterna på respektive företag täcker därmed in ett för oss tillfredställande spann. Vi tror att vi på detta sätt får en god överblick över miljöarbetet och de ekonomiska målen och om det råder något samband mellan dessa, samt hur det implementeras och används på de olika nivåerna. Genom att intervjua personer på likvärdiga befattningar inom de två företagen gav det oss möjlighet att jämföra nivåerna företagen emellan. En beskrivning av respondenterna ges i empirin.

### **2.3. Datainsamlingsmetod**

Vår huvudsakliga empiriska datainsamling består av materialet från de intervjuer som genomförts med våra respondenter på de två fallföretagen. Vi har i uppsatsen valt att fokusera på intervjuer av kvalitativ karaktär. Kvalitativa intervjuer utmärks av att enkla och raka frågor ställs, och att dessa frågor sedan ger komplexa svar (Trots 2005:7). Efter intervjuerna har ett omfattande material uppstått vilket vi har kunnat arbeta med. Vi anser att den här typen av undersökningsmetod är mest lämpad för vår studie då vi velat ge respondenten möjlighet att själv komma fram till sina svar och inte ha en mall med givna svar framför sig. Vi anser att vi på detta vis får större reliabilitet i våra svar.

Respondenterna kontaktades i ett första skede via telefon, därefter hölls mailkontakt och tid för intervju bokades. Samtliga respondenterna önskade ta del av intervjufrågorna i förväg. Vi har gjort både telefon- och personliga intervjuer baserat på var geografiskt respondenten befunnit sig och vad som varit lämpligast. Vid varje intervju var minst två av författarna närvarande och för att ytterligare säkra att få med all relevant information användes diktafon med medgivande från respondenterna. Intervjuerna har därför kunnat återges med exakthet, och tonfall och nyanseringar i ord har kunnat lyssnas till (Trots 2005:53). Intervjufrågorna togs fram dels med hjälp av vägledning från studerad litteratur och byggdes på en tematisk ansats och dels togs hjälp av frågeformulär från tidigare gjorda studier (Trost 2005:29; Lind 1996; Terrvik, E., 2001). De teman som användes i frågeformuläret togs fram genom att studera tidigare nämnda forskning samt att tillsammans i gruppen diskutera vilka frågor som kändes relevanta för vårt syfte. De teman som användes i frågeformulär återfinns i bilaga 1. Utöver detta har vi tillförskaffat oss kunskap i det aktuella ämnet genom litteraturstudier, tidskrifter samt företagets årsredovisning 2006.

### **2.4. Validitet och reliabilitet**

Reliabilitet visar tillförlitlighet och användbarhet hos ett mätinstrument, exempelvis en intervjuenkät. Vid exempelvis intervjuundersökningar kan det vara lämpligt att testa reliabiliteten (Ejvegård 2003:71) vilket kan göras genom att dels återtesta respondenten och låta denne intervjuas två gånger. Blir utfallet allt för olika anses inte intervjun och respondenten vara trovärdiga. Reliabiliteten kan även testas genom att kontrollfrågor ställs vid ett senare tillfälle till respondenten. Blir svaren samma anses intervjun vara reliabel (ibid. sid. 72). Då det inte fanns möjlighet till att intervjua respondenterna två gånger har vi ställt



kompletterande frågor via e-mail. Svaren har överrensstämt med tidigare givna svar och vi bedömer därför respondenterna och våra intervjuer reliabla.

Validitetsprövning är svårare än reliabilitetsprövning och kan egentligen endast ske om det finns ett mått att jämföra det använda måttet med (Ejvegård 2003:73). Ejvegård (2003:75) sammanfattar sambandet mellan reliabilitet och validitet genom att konstatera att det vid låg reliabilitet hos ett mätinstrument också är låg validitet på måttet. Dock kan det vara hög reliabilitet men ändå finnas avsaknad av validitet. Lind (1996:64) skriver att det vid fallstudier finns ett problem i att det inte finns tydliga kriterier för hur en undersökning skapar valida och reliabla resultat. Ett övergripande kriterium vid en bedömning är hur trovärdigheten redovisas och uppfattas. Detta kan enligt Lind (1996:65) göras genom fyra kriterier. Det första är hur relevant och intressant objektet är att studera, det andra är undersökningsdesignen med avseende på val av fallstudieobjekt, upplägg av studien samt vilka datainsamlingsmetoder som använts. Det tredje kriteriet är hur det empiriska resultatet presenteras och analyseras, till exempel genom att knytas till tidigare forskning. Det fjärde och sista kriteriet är hur relevant och intressant resultatet uppfattas. Vi har försökt att följa dessa kriterier för att göra vår uppsats så valid och reliabel som möjligt men inser och håller med Lind (1996) att vår fallstudie inte kan vara till fullo valid. Detta eftersom antalet fallföretag och respondenter kan tyckas vara begränsade.

## **2.5. Källkritik**

Då vi använt oss av en stor del sekundärdata är vi medvetna om att vi behöver vara kritiska till innehållet. Vi har försökt att använda oss utav så aktuell data som möjligt men har i något fall varit tvungna att använda oss utav äldre upplagor då nyare information inte varit tillgänglig. Vad gäller vår primärdata måste en viss kritik hållas i åtanke, då samtliga respondenter fått ta del av frågorna i förväg. Detta kan göra att respondenterna kunnat förbereda sina svar och därmed svara utifrån vad som är "rätt" och inte utifrån vad de egentligen anser.



### 3. Centrala begrepp

---

*Kapitel tre belyser och förklarar begrepp och uttryck som förekommer i uppsatsen och som vi anser att läsaren kan behöva få förklarade för att på så sätt underlätta läsningen.*

---

#### **Miljöarbete**

Begreppet karaktäriserar allt arbete och alla frågor som företagen lägger på miljö. Detta är allt från miljöledningssystem, miljöinvesteringar, miljöinformationsinsamling, beslutsfattning kring miljöfrågor, miljöpolicy, miljöstrategier till miljöcertifieringar.

#### **Svanen**

Svanen är Nordens officiella miljömärkning och finns på uppdrag av regering och riksdag. Vision med svanemärkningen är ett hållbart samhälle med en hållbar konsumtion. För att nå visionen granskas varor och tjänster under hela livscykeln och hårda miljökrav ställs. Kraven skärps kontinuerligt och följs upp bland annat genom tester på laboratorier och genom kontrollbesök på plats. Märkningen gäller i de flesta fall under tre år, sedan måste företaget göra en ny ansökan för att få behålla märket. Genom detta kan kraven höjas och produkterna på så vis bli ännu mer miljöanpassade. Svanemärkningen finns inom en rad olika produktgrupper; allt från tvättmedel till hotell ([www.svanen.nu](http://www.svanen.nu)).

#### **Rättvisemärkt**

Rättvisemärkt (Fairtrade) är en oberoende produktmärkning vars syfte och målsättning är att ge små producenter i utvecklingsländer möjligheter att förbättra sin ekonomiska och sociala situation. Producenterna ska få chansen att kunna planera långsiktigt för sin verksamhet och slippa vara beroende av oberäknliga världsmarknadspriser och missgynnande marknadsregler, samt ges möjlighet att kunna ta sig ur ett olönsamt produktionsmönster genom att exempelvis hitta andra försörjningsmöjligheter. De krav som ställs för att en vara ska få bli rättvisemärkt är bland annat att produktionen ska ske under goda arbetsförhållanden där barnarbete och diskriminering motverkas, en skälig lön betalas och ett långsiktigt tänkande och miljömedvetenhet ska finnas. Det ska ske under en öppen, demokratisk organisationsstruktur där en social och ekonomisk utveckling av lokalsamhället främjas. Alla medverkanden i handelskedjan måste uppfylla föreskrivna kriterier för att en produkt ska bli Rättvisemärkt ([www.rattvisemarkt.se](http://www.rattvisemarkt.se)).

#### **Ekologiska produkter**

För att en produkt ska få kallas ekologisk måste den ha producerats enligt EU:s regler för ekologisk produktion Rådets förordning (EEG) nr 2092/91. EU:s regler omfattar odling, djurhållning, livsmedelsförädling, märkning, import, kontroll och marknadsföring av ekologiska produkter. Kontroll och certifiering utförs av certifieringsorgan som kontrollerar alla led i såväl produktion som distribution ([www.krav.se](http://www.krav.se))

#### **Miljövänliga produkter**

Det finns ingen uttalad definition för uttrycket miljövänliga produkter, men PR- och kommunikationsansvarig på KRAV säger att miljövänliga produkter ska förmedla mervärde och social rättvisa i produktion samt att en tredjepartskontroll ska finnas. De ska ha insyn i verksamheten och bedömer företaget utifrån dess miljötank.

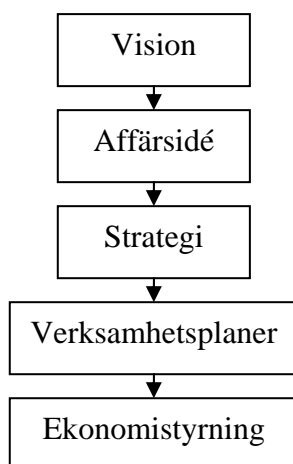
## 4. Teoretisk referensram

*I kapitel fyra redogör vi för den referensram som legat till grund för de empiriska studierna och här presenteras de teorier och tidigare forskning som uppsatsen bygger på.*

### 4.1. Styrning

Företag bedriver sin verksamhet för att på ett eller annat sätt uppnå bestämda mål. Dessa mål kan ha olika karaktär men generellt är de av finansiell och/eller ickefinansiell karaktär. Ax et al (2005:44) menar att det är svårt att dra några generella slutsatser av vilka mål företag har och att detta på grund av komplexiteten i fråga gör att det finns en mängd olika teorier och modeller av företags mål. Några exempel på teorier och modeller som berör ämnet företagsmål är exempelvis den neoklassiska vinstmaximeringsmodellen, intressentmodellen, satisfieringsmodellen och kassaflödesbaserade modeller. Oavsett vilken modell eller teori företag väljer att använda står det klart att de strävar efter långsiktig lönsamhet. Utan långsiktig lönsamhet kan företaget inte överleva och därför är det övergripande målet grundläggande för de flesta företag. Ax et al (2005:44) menar att lönsamhetsmålet torde vara det mål som rör flest intressenter. Företags ekonomiska mål kan som beskrivits ovan innefatta både finansiella och ickefinansiella parametrar. Samuelsson (2003:223) menar att fokus vanligtvis ligger på finansiella mål, dessa innefattar bland annat lönsamhetsmål men även försäljning, intäkter och kostnader. De ickefinansiella målen kan innehålla variabler så som marknadsandelar, kunduppfattning och miljöfaktorer.

För att uppnå uppställda mål krävs att företaget genomför planering, samordning kontroll samt uppföljning. Utgångspunkten för detta arbete ligger i företagets *vision*, *affärsidé* samt *strategi* och dessa tre utgör ekonomistyrningens utgångspunkter (Ax et al 2005:82).



Källa: Den nya ekonomistyrningen, Ax et al, 2005



## **Vision**

Ett företags vision anger ett önskvärt framtida tillstånd om hur de exempelvis vill att verksamheten skall uppfattas hos externa intressenter (Ax et al, 2005:49). Samuelson (2003:178) menar likt Ax et al att företagets vision ofta relateras till nuläget på grund av framtidsperspektivet och att det görs genom att svara på frågorna var är vi? Vart ska vi? Och hur ska vi ta oss dit?

## **Affärsidé**

Affärsidén redogör för inriktningen och utformningen av verksamheten och kan beskrivas med komponenterna marknadsbehov, kundnytta, kompetens, konkurrens samt intjäningsförmåga (Arnander, 2007:55). Samuelson (2003:178) menar att det är av stor vikt att affärsidén förmedlas både internt och externt för att på så sätt förmedla vad organisationen står för och vad den har att erbjuda.

## **Strategi**

Verksamhetens strategier konkretiserar dess affärsidé och mål och anger hur målen skall uppnås genom operativa planer (Arnander, 2007:62). Strategier definierar hur företag på bästa sätt skall använda sina resurser för att uppnå sina mål (Merchant, Van der Stede 2007:6). Samuelson (2003:176) menar att strategin kan vägleda företaget mot dess mål och hur det kan uppnå konkurrensfördelar.

## **Verksamhetsplan**

Företagets strategi behöver översättas i konkreta handlingsplaner och huvudmål behöver brytas ned till delmål (Ax et al, 2005:55). Operationaliseringen av verksamhetens strategi och mål görs i en så kallad verksamhetsplan eller affärsplan. Verksamhetsplanen är ett organiserat kommunikationsverktyg som beskriver företagets nuvarande situation, visioner, mål och handlingsplaner (Arnander, 2007:26).

## **Ekonomistyrning**

Det torde inte vara någon nyhet att det finns ett nästintill obegränsat antal mål som företag kan ha utöver lönsamhetsmål, även om just detta mål i sig är nödvändigt för företagets långsiktiga överlevnad. Det som förenar dem är att för att de skall uppnås krävs att företagen har någon form av styrning. Vi har valt att använda oss av Samuelsons (2003:25) definition av begreppet styrning som motsvarar engelskans Control, och avser ”åtgärder som syftar till att nå bestämda mål för en verksamhet”.

Samuelson (2003:26) menar att typen av styrningsbegrepp är beroende av vilken typ av mål som definieras. I denna del avser vi främst att behandla de ekonomiska målen och därför är begreppet ekonomistyrning av störst vikt.

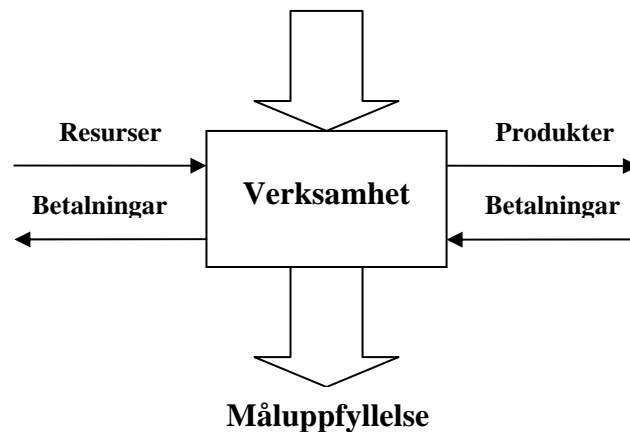
Nationalencyklopedins (080103) definition på ekonomistyrning lyder:

*”Avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål. Dessa kan avse räntabilitet, ”värde för pengarna” (eng. 'value for money'), likviditet, soliditet, begränsning av risker e.d. Ekonomistyrning omfattar dels planering med hänsyn till förväntade förhållanden och parering mot oväntade händelser, dels uppföljning och utvärdering med rapporter och nyckeltal”.*

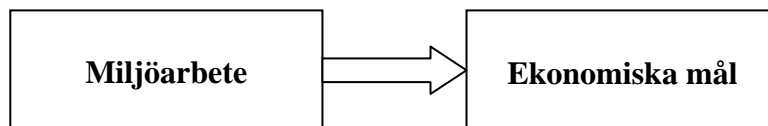
Ekonomistyrningens syfte är att styra verksamheten mot dess mål (Samuelson, 2003:25). Varför behövs då styrning för att uppnå företagets mål? Merchant, Van der Stede (2007:8) menar att en viktig del i styrningen är att se till att de anställdas handlingar går hand i hand med vad som är bäst för företaget och att detta är viktigt på grund av att det är de anställda som utför de olika uppgifterna i företaget. Merchant, Van der Stede (2007:8) poängterar att om det alltid gick att lita på att de anställdas mål är kongruenta med företagets mål skulle det finnas ett mycket litet behov av ekonomistyrning. De menar att det finns flera faktorer som gör att behovet av styrning existerar så som brist på handledning, motivationsproblem samt personliga begränsningar. Dessa problem kan undvikas med hjälp av tre styrningsalternativ, Action Control, Result Control och People Control (ibid., 2007:15). Samuelson (2003:29) menar i sin tur att det finns tre huvudsakliga styrmedel, styrning genom val av organisation, formellt styrsystem samt mindre formaliserad styrning. Ax et al (2005:63) behandlar ett flertal olika formella styrmedel, tre exempel på styrmedel som är relevanta i vårt fall är produktkalkyl, budget och prestationsmätning som alla innehåller olika former av information.

### Styrverktyg-

Formella, Organisationsstruktur, mindre formaliserad styrning



Källa: Controllerhandboken, Samuelson, 2003



Källa: Egen modell



## 4.2. Information inom styrningen

Information, informationsinsamling och möjlighet till informationsspridning är nödvändiga inom samtliga organisationer för att kunna driva företagen mot de uppsatta målen. Företagets information används även för att förmedla och rapportera till ägare och andra externa intressenter kring företagets ekonomiska, etiska och miljösituation i samhället. Ett informationssystem beskrivs och definieras kort i Nationalencyklopedin (2007) som ett system som behandlar, det vill säga insamlar, bearbetar, lagrar och distribuerar information. Ett informationssystem innefattar ett systems tekniska utrustning samt dess mänskliga aktiviteter och rutiner (Nationalencyklopedin 071228).

Controllers och andra som styr den interna ekonomistyrningen använder därmed information för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter. McKinnon och Burns (1992) beskriver i sin bok *The Information Mosaic* vilken information som controllers behöver och använder till sin hjälp för att driva företaget framåt samt hur de samlar in den. Författarna menar att chefer letar information för att få vägledning och finna rätt riktning på de aktiviteter de genomför samt att de letar efter den information som ligger inom deras ansvar och erfarenheter (McKinnon och Burns 1992:19). Controllers och chefer samlar främst information för daglig basis, vilken blir mestadels operationell information. Dessutom gör olika ansvarsområden, som till exempel avdelningarna produktion och försäljning, att informationen de vill ha skiljer sig. McKinnon och Burns (1992) beskriver att produktionschefer behöver information för beställning av material och hantering av produktionsutrustning. De informationsfaktorer som är mest signifikanta inom produktion är kostnader, kvalitet, tillgänglighet och information från de anställda i hela produktionsledet. Vidare skriver författarna att försäljningschefer och marknadsföringschefer däremot samlar in information kring beställningar, priser, konkurrenter och kunder (ibid.) På daglig basis finns intresse kring information om beställningar eftersom det visar på framgång eller misslyckande samt för att det visar vart marknaden är på väg och vad kunder kommer att efterfråga (ibid. sid. 50). McKinnon och Burns (1992) säger att information om kundrelationerna är vitala för de flesta företag som arbetar med försäljning eftersom lojala kunder är de primära beställarna och de som genererar intäkter.

Vad gäller långsiktig styrning, menar McKinnon och Burns (1992), att informationen måste innefatta uppgifter om det som har hänt i företaget men också planeringar inför företagets framtida tillstånd där formella informationssystem enkelt visar händelser som skett (McKinnon och Burns 1992:73). Vidare skriver författarna att den information som ger värde åt chefer och controllers är den information som är noggrann, relevant och som uppstår vid rätt tid. Thorén (1995) genomförde en studie på hur information används i företag med stort fokus på ekonomisk information genom rapporter. I studien undersöks när, hur och till vad som informationen i dessa rapporter används. McKinnon och Burns (1992) studerar också de ekonomiska rapporternas användbarhet och kommer fram till att många rapporter tros vara användbara i framtiden när de skapas men att de måste förändras till relevant och passande information då de används.

### 4.2.1. Miljöinformationssystem

Företag har frivilligt och delvis tvingats till ett ökat miljöansvar. För att underlätta för företagets miljöstyrning krävs det därmed att miljöinformationen och informationsteknologin används och förbättras. Informationssystem ska göra det lättare för en organisation att genomföra miljöregleringar, vara stöd vid beslutsfattning samt hjälpa till vid implementering





av miljöstrategier (Epstein 1995:87). Informationsteknologi har alltså en påverkan på hur företag verkställer och fullgör implementeringen av sin miljöstyrning (Rikhardsson 2001). Utmaningen är att kunna hantera och utveckla informationssystemen och att kunna erhålla information så att det leder till effektiv hantering av organisationens miljöpåverkan i företagets samtliga enheter och att därutöver göra detta kostnadseffektivt (Moore 2002). Även Rikhardsson (2001) beskriver orsaker till varför miljöinformationssystemen och dess utveckling är viktiga. Han menar att eftersom företag har antagit och tvingats anta miljöaspekten som en del av framtiden uppstår miljökostnader som företag vill minska. Företagen vill istället öka intäkterna och anser att informationssystemen och informationen i systemen är viktiga element för att effektivt åstadkomma det. En annan nämnd orsak till krav på informationssystem och utveckling är att företag vill öka sitt miljöengagemang och därmed oftare mäta sin påverkan och medverkan på de olika nivåerna. Detta innebär att informationen måste vara mer detaljerad och för det krävs effektivare system.

Bennett och James (1998:41) har genom studier identifierat vilken nyckeldata som kan tillhandahålla viktig information för EMA i ett företag. Denna information hjälper till att tydliggöra ett företags nutida och framtida miljöengagemang för att nå både miljö- och de ekonomiska målen. Den miljörelaterade informationen upplevs som svåridentifierbar men här delar Bennett och James upp informationen i finansiell och ickefinansiell data, vilka i sin tur består av ett flertal underobjekt. Icke-finansiella data insamlas från operationella processer, resursplaneringar och från olika system så som utsläppsövervakning vilka alltså inte tillhör något specifikt redovisningssystem och därmed inte är finansiella. Den icke-finansiella miljörelaterade informationen behöver på något sätt översättas i monetära termer vilket är ett stort problem hos företagen (Kolk 2000:168). Det är således viktigt att sätta denna icke-finansiella information i relation till företagets övriga prestationer för att den ska bli meningsfull. Den finansiella informationen har enligt Bennett och James (1998) tre målobjekt, de dagliga operativa behoven, finansiella rapporter och att förse organisationen med tillräcklig information för att kunna ta strategiska beslut samt för att kunna granska så att organisationen är under kontroll. För att stödja målobjekten hämtas information från företagets redovisningssystem vilken består av intäkter, kostnader, tillgångar och skulder (Bennett and James 1998:39-49). I jämförelse med den icke-finansiella miljörelaterade informationen är den finansiella informationen lätt att erhålla.

Den information som främst finns tillgänglig hos företag är till största del fysisk data så som avfallsmängd, toxicitet och utsläppsläppsmängder vilket gör att information till en effektiv miljöstyrning oftast är knapp. För att nå den effektiva miljöstyrningen och kunna ta de rätta investeringsbesluten behövs, som nämnts ovan, mer detaljerad information kring företagets miljöpåverkan, bättre information kring allt från kostnader och intäkter till utsläpp och producerat avfall. För att sedan kunna använda och nyttja informationen i informationssystem i en stor decentraliserad organisation, måste informationssystem enligt Epstein (1995:75) vara utvecklade så att den samlar information i standardformat för att underlätta användbarheten och jämförbarheten. Organisationer behöver utveckla ett sätt att behandla miljöfrågor så att när frågor uppstår kan de hanteras på ett bra och långsiktigt sätt som är bäst för företaget (ibid.).

Rikhardsson (2001) redogör för ett projekt han var delaktig i, där ett stort företag med affärsenheter i flera länder bestämde sig för att införa miljöinformationssystem i hela organisationen. Avsikten med införandet var att få en länk mellan företagets miljöprestation och de anställdas beteende. En utav miljöcheferna på företaget förklarar att en stor faktor för





att minska företagets miljöpåverkan är att ändra beteende. Vidare förklarar chefen "what gets measured gets managed", vilket han menar innebär att genom att ha ett förståeligt miljöinformationssystem där olika mätningar kan göras, påverkas beteendet hos de anställda som sedan förändrar och förbättrar företagets miljöprestation.

Miljöinformation är användbar vid beslutsfattning. Rikhardsson och hans kollega Holm gjorde 2006 en studie av miljöinformationens effekt på allokerade investeringsbeslut. Studien baserades på experiment och visar främst hur externa intressenter tar beslut baserat på den information de får från företag i form av miljörapporter och dylikt. Det framkom att kvalitativ miljöinformation påverkar kortsiktiga allokeringsbeslut och att ju mer användbar information som ges är desto mer kommer den att påverka besluten som tas, vilket är en orsak till varför företag frivilligt rapporterar. Rikhardsson och Holm bevisar också att beslutsfattare, externa som interna, inte alltid är medvetna om vilken information som faktiskt påverkar de beslut som tas. De menar alltså att det visar på vikten av att innefatta miljöinformation i företagen så att besluten även omedvetet kan påverkas av miljöinformation som ges. Moore (2002) menar att miljöstyrning har många likheter med andra komplexa ekonomistyrningssystem som Total Quality Management (TQM) där båda är informationsintensiva system. Det innebär att det behövs ett välfungerande informationsflöde både internt och externt för det ska kunna ge stöd i beslutsfattningar. Informationens kvalitet och rapportering är, enligt Moore, nyckelfaktorer för att lyckas.

Information och informationsteknologin gör det möjligt att förbättra kvalitet och kontroll av maskiner samt inventarier och hjälper till att reducera och eliminera bristfälliga produkter. Denna möjlighet har utvecklats tack vare att management och teknologi har samarbetat. Trycket att reducera kostnader, förbättra kvalitet och design eller att möta miljökrav och mål från produktionen, användare eller kunder har gjort att informationsteknologin förbättrats (Compton, 2001). Den största beskrivna nackdelen att införa informationssystem är att det är kostsamt och tidskrävande vilket till viss del kan göra utvecklingen av systemen långsammare eller förhindras.

### **4.3. Miljöarbete och positiva effekter**

Orsato (2006) har i sin artikel "*Competitive Environmental Strategies: When does it pay to be green?*" studerat och identifierat fyra allmänna miljöstrategier som företag bör använda sig av för att få avkastning på sina miljöarbeten samt använda sig av dessa för att öka sina konkurrensfördelar. Han menar att miljöinvesteringar välkomnas av samhället men när det gäller för chefer att ta beslut om dessa krävs att företagets intressen så som lönsamhet måste vägas in. För en del företag kan miljöinvesteringar i form av effektivare användning av sina resurser ge en god pay off, medan det för andra företag kan vara ISO-certifiering eller satsningar på ekologiska produkter som ses som det bästa sättet att förbättra sina konkurrensmöjligheter. Orsato (2006) menar att den pågående debatt om *Does it pay to be green* som förts av bland andra Porter och Van der Linde och deras kritiker, behöver lyftas upp till ett annat plan. Orsato (2006) skriver att det inte längre kan vara en antingen-eller-fråga utan istället *när lönar det sig?* Han påpekar att det under en längre tid hävdats att det finns en korrelation mellan företags miljöinvesteringar och konkurrensfördelar, men poängterar att det är många företag som misslyckas med detta och härleder misslyckandena till att fallen grundas i en oklar strategi. Utifrån detta har Orsato i sin studie skapat en matris för att underlätta för företag att välja strategi för sitt miljöarbete och belysa vilka konkurrensfördelar som erhållas.



Källa: *Competitive Environmental Strategies: When does it pay to be green?*, Orsato 2006

Nedan ges en sammanfattning av innebörden i de olika strategierna som Orsato (2006) nämner.

*Strategi 1:* Företag vars främsta miljöarbete ligger i kostnadsreduceringar, som i sin tur minskar verksamhetens påverkan på miljön, bör enligt Orsato använda sig av denna strategi. Han menar att genom att fokusera på denna strategi kan företag öka produktiviteten och således minska de negativa effekterna på miljön. Enligt Orsato visar studier på att en Eco-effektiv strategi har störst potential att leda till konkurrensfördelar i företag vars verksamhet exempelvis genererar avfall och menar att företag i dagligvarubranschen ofta hamnar i detta fack.

*Strategi 2:* Orsato menar att många företag inte bara vill höja effektiviteten i verksamheten utan även har en önskan att allmänheten skall känna till deras miljöarbete. Han menar även att företag som har denna strategi är villiga att göra olönsamma miljöinvesteringar för att på så vis erhålla en bättre image vilken i sin tur kan ha en positiv inverkan på konsumenters köpbeteende.

*Strategi 3:* Marknadsföringsdifferentiering i form av miljövänliga och ekologiska produkter utgör den mest direkta strategin av de fyra strategierna. Orsato menar att företag använder sig av branding i detta segment för att på så sätt uppnå konkurrensfördelar. Han menar att för att lyckas med det krävs tre grundläggande förutsättningar, kunderna måste vara villiga att betala för varorna som ofta är dyrare än konventionella varor, att pålitlig information angående produkternas miljöpåverkan finns att tillgå samt att de skall vara svåra för konkurrenter att imitera.

*Strategi 4:* Orsato menar att den fjärde strategin går ut på att företag genom att vara innovativa och komma på nya lösningar och produkter, kan de erbjuda lägre priser i förhållande till sina kunder, vilket ger dem konkurrensfördelar.

I Orsatos artikel framkommer att medvetenheten på företags negativa påverkan på miljön har ökat och att det genomförs miljöinvesteringar i stor omfattning. Orsato menar dock det många gånger görs lite här och lite där, utan någon som helst rationalitet. Han menar att genom att identifiera och prioritera företagets miljöarbete med hjälp av matrisen ovan kan företagen optimera avkastningen på sina miljöinvesteringar och genom dessa skapa konkurrensfördelar. Han påpekar dock att det i praktiken inte alltid är möjligt för företagen att renodlat fokusera på en av strategierna ovan, utan att det istället ofta blir en kombination av dem.



#### **4.4. Beslutsfattning**

Inom beslutsfattning finns det två teorier, dels den normativa teorin som beskriver hur beslut bör fattas för att handla rationellt, och dels den deskriptiva teorin vilken tar upp hur beslut faktiskt fattas. Den normativa teorin utgår från att beslut bestäms genom de bedömningar som beslutsfattaren har gjort och att för- och nackdelar har vägts mot varandra. Beslutsfattaren anses ha bedömt sannolikheten för olika konsekvenser i detta skede. Sannolikhet kan finnas under risk eller osäkerhet beroende på hur väl beslutsfattaren känner till konsekvenserna. Det sammanfattade värde av konsekvenser mäts i nytta, vilken bestäms av ett beslutsalternativ genom att konsekvensernas nytta vägs mot sannolikheten för dessa. Den deskriptiva beslutsteorin visar i vilken mån människor eller företag faktiskt applicerar de rekommendationer som ges av den normativa beslutsteorin. Även om ett beslut visar stor nytta betyder det inte alltid att människor väljer att följa beslutet (Nationalencyklopedin 071226).

Eriksson-Zetterqvist et al (2005:115) skriver att då världen är komplex förmår inte människan att alltid fatta de beslut som tar hela komplexiteten i beaktande. Människans avsikt bakom beslutsfattande är trots det att fatta rationella beslut. Vidare skriver Cyert och March (1963:116) att när en organisation ska fatta beslut är det betydligt mer än makrofaktorer som vägs in. Organisationer använder sig istället av beslutstrategier vilka hanterar ett antal konflikter som kan uppstå. En organisation kan ha flertalet mål uppsatta som fokuserar på motsatta saker. Vad som då måste tas i beaktelse är fyra olika konflikter, för det första att organisationen fokuserar och hanterar de mål som ligger närmst tidsmässigt, detta kallas reaktivt beteende (ibid. sid. 117). För det andra fattar organisationer oftast kortsiktiga beslut då dessa i de flesta fall är säkrare, på detta vis undviker organisationen att leva med osäkerhet (ibid. sid. 118). Den tredje konflikten som hanteras är det problemorienterade beslutsfattandet. Företag fattar i första hand beslut om det som är problematiskt för den dagliga verksamheten (ibid. sid. 120). Detta visar igen att det är kortsiktiga beslut som fattas. Den fjärde och sista faktorn som Cyert and March (1963:123) tar upp är hur organisationen anpassar sig till omvärlden. Omvärlden är föränderlig men då organisationer har en förmåga till lärande och kan anpassa sig efter omgivningen till viss del kan detta underlätta för de långsiktiga målen att uppnås.

Brunsson (2002) skriver i sin bok *The organization of hypocrisy* om "hyckleri" i organisationer och hur organisationer arbetar med dubbla logiker och perspektiv. Han menar att det finns skillnad mellan ord och gärningar. För att en organisation ska kunna uppnå sina målsättningar måste de agera på olika sätt, samtidigt som aktiviteter måste godkännas. En beslutsfattare har tre huvudparametrar att se till enligt Brunsson (2002:76). Den första innefattar att beslutsfattarens åsikter och de handlingar som de vill få utförda måste formas så att det passar den det åsyftar. Den andra är att beslutsfattarens syn måste influera beslutet som ska tas så att syn och beslut överrensstämmer. Den tredje parametern som ska beaktas är att beslutet ska kunna genomföras, att beslut och handling ska stämma överens. Brunsson (2002:77) säger att det finns fyra viktiga steg i beslutsprocessen. Först kommer idén, sedan förberedelser, efter det kommer beslutet och till sist ska beslutet implementeras.

För att rätt beslut ska kunna tas i ett företag är det av stor vikt att beslutsfattaren har tillgång till rätt och relevant information. Det är även viktigt att uppföljning av tidigare fattade beslut görs för att se om utfallet av beslutet blev som önskat. Företag kan här använda sig av management information system (MIS) där uppgiften är att stödja uppföljning och bidra med aktuell och relevant information i beslutssituationer (Nationalencyklopedin 080109).

#### **4.5. Ekonomiska begrepp inom miljöstyrningen**

Inom ekonomistyrning används kalkylmässiga grunder för bestämning av intäkter och kostnader. Till skillnad mot extern redovisningen, som bestämmer intäkter och kostnader enligt bokföringsmässiga grunder, uttrycks ekonomistyrningens värden av de prestationer som utförts med stor valfrihet, ofta i finansiella termer (Ax et al 2005:25). Intäkter och kostnader inom den interna styrningen bestäms ibland utan koppling till inkomster och utgifter som i den externa redovisningen och istället används till exempel resursernas återanskaffningsvärde (ibid.). Vad gäller ekonomistyrning och miljö och dess intäkter och kostnader har det traditionellt sett varit mer tonvikt på kostnader än intäkter då företag främst sett till produktionen och dess kostnader (Bennett och James 1998:42). Kostnader har företagen tagit i beaktelse eftersom det krävts en detaljerad analys av kostnaderna i och med att finansiella rapporter har som krav att redovisa och publicera till exempel inventariiekostnader (ibid.). Det har inte varit samma tvång och därmed inte samma intresse att göra detaljerade analyser på intäkterna. Det är först under senare år som det blivit ett ökat intresse för marknadsföringen och dess funktion samt intäkternas betydelse (ibid.). Nedan beskrivs kort kring miljöstyrningens intäkter och kostnader:

##### **Intäkter**

Bennett och James (1998) menar att de tydligaste miljörelaterade intäkterna är de som uppstår vid miljömässigt agerande, som till exempel återvinning. För att upptäcka vad som genererar intäkter måste miljöstyrningssystemen samla in data då intäkter uppstår, dessa måste sedan analyseras i detalj så att det kan stöda vidare miljöstyrning (Bennett och James 1998:42). Författarna menar att de flesta företag skulle kunna få ut större fördelar och därmed mer intäkter genom att förbättra produktionsledet bakåt. Företag kan i sina processer reducera utsläpp, återanvända resurser och återvinna så mycket som möjligt och därigenom få bättre intäkter. Mer långsiktigt, anser Bennett och James (1998:59), att intäkter bäst erhålls om produkter och service åtminstone till en viss del säljs av miljömässiga skäl. Författarna menar dock att det är svårt att därefter analysera och peka på om det verkligen är just de miljömässiga orsakerna som inverkar på en ökning av intäkterna, eftersom miljöaspekten bara är en av flera faktorer som driver till exempel köpintresset. Fussler och James (1996) anser, trots svårigheter kring detta, att det kommer att vara av stor vikt i framtiden och ett viktigt element inom miljöstyrningen. Andra fördelar och nyttor som kan gynna ett företags intäkter är kund- och märkesuppfattning av företaget, riskreducering samt förbättrad arbetsmoral kring miljömässiga aspekter. Dessa är dock opåtagliga och svåra att praktiskt mäta (Bennett och James 1998:59).

##### **Kostnader**

De interna kostnaderna uppstår på flera håll i företagen där olika källor konsumeras. Dessa kan vara råvaror, material, arbetskraft, service och avskrivningar. Andra funktionella enheter som inkluderar kostnader är produktionen, försäljning och distribuering och övriga administrativa kostnader. De interna miljörelaterade kostnaderna i ett företag består primärt av direkta och affärsintegrerade kostnader (Bennett och James 1998:56). De direkta kostnaderna är de som är direkt hänförliga till miljön och kan vara kostnader som uppstår på grund av att företaget måste återställa ickeacceptabla miljömässiga handlingar (ibid. sid. 57). Andra direkta miljökostnader är kostnader för mätning och kontroll av till exempel utsläpp samt kostnader för att en förhindra miljöpåverkan. Enligt Bennet och James (1998) uppstår många miljörelaterade kostnader av just den orsaken, där företaget tror att investeringen för att förhindra miljöpåverkan ska generera intäkter och fördelar i framtiden (ibid.). De affärsintegrerade kostnaderna är de som uppstår av dels miljömässiga skäl och dels på grund

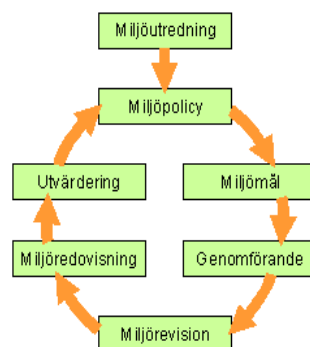
av att andra objekt i företaget ska beaktas. Exempel på detta är när investeringsbeslut tagits där miljöaspekten gjort att beslutet känts rättfärdigat (ibid.). En annan orsak till att det uppstår miljömässiga kostnader är överblivna resurser. Företag behandlar och anskaffar material och energi som i slutändan bara blir restprodukter (ibid. sid. 58). US Environmental Protection Agency (1995) anser att det inte är så viktigt att definiera miljömässiga kostnader utan det är syftet och användningen av kostnadens information som har betydelse för företaget. De menar att beslut om det är miljökostnad eller inte, inte är lika viktigt som att se till så att relevanta kostnader får rätt uppmärksamhet.

#### 4.6. Miljöledningssystem

Miljöledningssystem är verktyg för organisationer, företag och myndigheter att organisera, planera och skapa förutsättningar för ett effektivt miljöarbete (Naturvårdsverket Rapport 2003 nr 5304). Det utvecklades som ett svar på olika intressenters påtryckningar på företag att kunna visa sina prestationer samt ansvar inom miljöområdet (Kolk 2000:103). Företag samt intressenter kan med hjälp av miljöledningsstandards lättare göra jämförelser företag emellan vad gäller deras miljöaspekter och medvetenhet. Miljöledningssystem ger anvisningar om hur företagen organiserar, utvärderar och redovisar sitt miljöarbete både internt och externt samt hur hänsyn tas till miljöaspekter i produktutveckling och produkters miljöegenskaper (www.sis.se). Miljöledningssystem omfattar även att regler och lagar i och kring miljöområdet beaktas och enligt Kolk ökar därmed samarbetet mellan företag och statliga myndigheter vilket leder till att nya idéer kan skapas.

Genom att införa ett miljöledningssystem kan ett företag organisera sitt miljöarbete så att det går mot förbättring (Kolk 2000:104). Införandet av miljöledningssystem innebär att företag tar ett medvetet strategiskt val. Företagen befinner sig i en konkurrensmiljö och för att överleva krävs konkurrens- men också ekonomiskt optimala strategier som kan vara i form av miljöledningssystem. Ett miljöledningssystem täcker då in hela organisationen och hjälper till att kontrollera och identifiera risker, svagheter och kostnader samt möjliggör innovation och kan stärka företagets varumärke. Att göra dessa förändringar innebär att företagets processer med fördel kan bearbetas och innefatta ett mycket längre tidsperspektiv än innan (Whittington 2002:75).

Kolk (2000) beskriver miljöledningssystemet som en cykel vilken består av olika faser som planera, genomföra, revidera, skapa interna och externa rapporter och vid behov ompröva. Det viktigaste ett företag måste göra vid implementering av ett miljöledningssystem är att, förutom göra en miljöutredning av verksamhetens miljöpåverkan, formulera och upprätta en miljöpolicy. Policyn är det högsta styrande dokumentet i miljöarbetet och är ledningens redskap för att visa vad som är viktigt. Policyn styr sedan resten av arbetet kring miljöledningssystemet (www.sis.se).



Källa: Naturvårdsverket 2006





Miljöledningssystem är relativt enkla i mindre företag i jämförelse med större. Detta eftersom större företag har flertalet anställda och enheter inblandade, vilket gör införandet och övervakningen av systemet mer invecklat att organisera och genomföra. Faktorer som ledarskap, organisationskultur, motivation och samarbete blir extra viktiga för en lyckad implementering av miljöledningssystemet.

Sedan början av 1990-talet finns internationella standarder för miljöledningssystem. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) uppmärksammade bristen på enhetliga regler och terminologi för näringslivets miljöarbete och påbörjade därför standardiseringsarbetet inom miljöområdet (SIS Lägesrapport 3/2006). De internationella miljöledningsstandarder som främst används är ISO 14000-serien där initiativtagaren var WBCSD samt EMAS framtaget av EU. Både ISO 14000-serien och EMAS bygger på den beskrivna cykeln, dock avgränsas EMAS till EU-länder, och är frivilliga och kräver en offentlig redovisning av miljöarbetet. I de länder i Europa som har möjlighet att välja mellan ISO 14000-serien eller EMAS råder olika åsikter om vilken som är den bästa. ISO 14000-standards betraktas som mer flexibla för teknologin medan kritiker hävdar att de är vaga samtidigt som EMAS anses ge harmoniserade regelkrav men är dyr att implementera och använda (Kolk 2000:114).

Det finns vissa invändningar mot miljöledningssystem i allmänhet. Flera hävdar främst att det är för dyrt att genomföra, att det krävs en stor ansträngning och mycket tid av organisationen för att bli certifierad samt att kvaliteten anses lägre än interna managementsystem. De fördelar som särskilt lyfts fram är att ett miljöledningssystem leder till kostnadsreduceringar i den operationella verksamheten, systemet medför en kvalitetsmärkning för företagets produkter samt för företaget i sig samt att det leder till en bättre informationsspridning och kontroll internt (Kolk 2000:122). Därutöver tar Terrvik (2001) upp i sin studie av dagligvaruhandeln att företag ser införandet av miljöledningssystem som tillräcklig miljöstyrning. Hon menar att miljöledningssystem endast berör vissa faktorer eftersom miljöfrågor i företag är komplexa och att miljöledningssystem även måste kompletteras med andra styrsystem.



## 5. Empiri

---

*I kapitel fem följer en kortfattad företagsbeskrivning som följs av en sammanställning av den information som insamlats genom de intervjuer vi genomfört. Vidare följer en kort beskrivning av de intervjuade respondenterna, deras nuvarande befattning samt tidigare arbetslivserfarenhet. Empirin avslutas med en sammanfattande tabell av de två fallstudieföretagen.*

---

### 5.1. ICA

År 2007 är det 90 år sedan dagens ICA-rörelse startade då Hakon Swenson grundade Aktiebolaget Hakon Swenson i Västerås. ICA är idag ett av nordens största detaljhandelsföretag med cirka 2 300 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. Under 2006 omsatte ICA-koncernen 67 395 miljoner kronor och totalt antal anställda var 11 698 ([www.ica.se](http://www.ica.se) 071209).

Hakon Swensons idé är kärnan i rörelsen där ”enskilda handlare med egna butiker kan gå samman i inköpscentraler för att genom gemensamma inköp, butiksetableringar och gemensam marknadsföring uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag” ([www.ica.se](http://www.ica.se) 071209). Från denna tanke skapades sedan namnet ICA, som står för Inköpscentralernas AB. Swenson eftersträvade att hans företag skulle vara kapitalskapande och stå för förnyelse (Wirsäll et al 1997:13). Han ville att den personliga kontakten med och mellan medarbetare skulle få hög prioritet och ansåg det väldigt viktigt att bevaka den fria handlarens ägarintresse. Organisationen är fortfarande uppbyggd så att samtliga butiker ägs av butiksägaren själv som sedan väljer att vara verksam under ICA:s varumärke och ICA:s restriktioner. Detta innebär att butiken själv, till stor del, kan välja vilket sortiment och produkter som ska säljas till kunder. ICA AB bildades i slutet på 1930-talet då de tre olika inköpscentralerna från 20-och 30-talet slogs ihop och ICA-handlarnas medlemsorganisation, ICA Förbundet, bildades. Från 1972 till 2000 var ICA Förbundet den största ägaren i ICA och är fortfarande en av koncernens huvudägare.

År 1945 bildades ICA Förlaget och dess tidning ICA Kuriren som idag är Sveriges största veckotidning. I mitten av 1960-talet enades de olika inköpscentralerna om en gemensam ICA-symbol, vilken fortfarande är den samma idag. Enligt ICA är märket ett av Sveriges mest kända och uppskattade varumärken. Samma årtionde som symbolen skapades blev ICA marknadsledande och gick om Konsums försäljningssiffror. Framgångarna bland ICA-handlarna under de kommande tre årtiondena berodde främst att många nya bostadsområden byggdes i Sverige där ICA hade möjlighet att etablera butiker. Samtidigt gjordes stora marknadsföringssatsningar med hjälp av annonsblad som gjorde att fler människor handlade i butikerna. Under 1980-talet ville organisationen bredda sin verksamhet och förvärvade ett flertal företag i Sverige som bland annat Lindex och Svea Choklad men valde på 90-talet att åter koncentrera sig på sin huvuduppgift dagligvaruförsäljning och sålde företagen. Under 90-talet fick ICA en ny koncernbildning med ett moderbolag, ICA Handlarnas AB och fyra dotterbolag. I slutet på 90-talet gick ICA Handlarnas AB och det norska Hakon Gruppen AS samman under ett moderbolag ICA AB där ICA Förbundet blev den största ägaren. Tillsammans tecknade de ett ramavtal med Statoil om ett gemensamt bolag för ägande av Statoil bensinstationer i Sverige, Norge och Danmark.



År 2000 gick ICA igenom den största ägarmässiga förändringen då partnerskap med holländska dagligvarukoncernen Royal Ahold sluts och ICA Förbundet var inte längre den största ägaren (www.ica.se 071209). ICA AB ägs idag till 40 % av Hakon Invest AB och till 60 % av Royal Ahold och är ett joint venture. Genom aktieägaravtal har båda gemensamt bestämmande inflytande i företaget. ICA AB består idag av fyra helägda bolag, ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic samt ICA Banken (www.ica.se 071209). I Sverige driver ICA fyra butikskoncept beroende på storlek, omsättning, sortiment och geografiskt läge. Dessa är ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. ICA:s vision är att göra varje dag lite enklare och målet är att bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider. Strategin är att vara ett långsiktigt, livskraftigt företag med god ekonomi, ett medvetet miljöarbete och ett starkt samhällsengagemang.

### **5.1.1. Respondenter**

Vi har genomfört fyra stycken intervjuer med personer som har olika befattningar och ansvarsområden inom ICA. Vid intervjun hos ICA Maxibutiken satt både butikschefen och ekonomichef med.

#### **Affärsmodellansvarig**

Respondenten har fram till oktober 2007 arbetat som CFO i ICA:s svenska verksamhet men tillträdde nyligen en ny befattning. Denna innebär ett ansvar för att utveckla affärsmodellen i koncernen på ett strategiskt plan. Intervjuobjektet har varit anställd på ICA sedan 1991 och har där haft en varierande bakgrund inom etablering och finans; bland annat genom arbete med etableringsfrågor, koncernkontroller, CFO Sverige och den nu innevarande tjänsten.

#### **Inköpschef Frukt & Grönt**

Respondenten är inköpschef på ICA Frukt & Grönt sedan några månader tillbaka men har varit anställd på andra positioner inom ICA i tre år. Respondenten ansvarar för att produkter hämtas hem inom sin verksamhetsregion Sverige och Norge.

#### **Miljöansvarig logistik**

Respondentens arbetsuppgifter omfattar ansvar för logistikens miljöledningssystem och att säkerställa att miljöarbetet fungerar enligt rutiner och mot företagets policy samt att miljöarbetet går mot ständig förbättring. Respondenten har tidigare arbetat som redovisningsassistent i en annan bransch och har sedan 1996 varit anställd på ICA. Tidigare ansvarsområden har innefattat olika projekt samt en tjänst som assistent till centrallagrets logistikchef.

#### **Butikschef, ICA Maxibutik**

Respondenten är butikschef och agerar som understöd för resten av ledningsgruppen. Ett av ansvarsområdena är att driva förändringsprocesser så som sophantering och prisförändringar. Respondenten driver även olika projekt och hjälper till där det behövs. Intervjuobjektet började på ICA vid 14 års ålder och har jobbat sig upp och var tidigare butikschef på en annan ICA Maxibutik.

#### **Ekonomichef, ICA Maxibutik**

Respondenten är ekonomiansvarig och säkerhetssamordnare, men agerar även allt-i-allo vid behov. Intervjuobjektet har en bakgrund som redovisare på ICA. Respondenten har varit med sedan starten av den butik som han nu arbetar i, starten skedde 2006.





### 5.1.2. Miljöarbete på ICA

ICA:s miljöarbete kännetecknas enligt affärsmodellansvarig av att ”det har gått från ett arbete drivet av eldsjälur till en fråga som kommit väldigt högt upp på agendan”. Miljöarbetet är i dagsläget så pass viktigt att den är en självklar beståndsdel i koncernchefens löpande presentation. ICA:s miljöarbete har gått från en hygienfråga till en fråga som de vill profilera sig med. Affärsmodellansvarig menar att det är självklart att miljöhänsyn är viktig i dagligvarubranschen, därför att den totala varuförsörjningen är en transportintensiv verksamhet som har stor påverkan på miljön. Affärsmodellansvarig berättar att en åtgärd som vidtagits av ICA är att de försöker optimera transportflödena. Som ett exempel på detta har de övertagit ansvaret från dryckesleverantörerna att köra ut drycker till butikerna. Dryckerna levereras separat till ICA:s olika centrallager och därifrån samordnas utkörning vilket får ner antal transporter avsevärt. ICA kör istället själva ut dryckerna och tar samtidigt hem returerna vilket innebär att det inte behöver gå två separata bilar till samma ställe. Som ytterligare ett steg framåt i arbetet med att minska transporternas miljöpåverkan säger affärsmodellansvarig att ICA gör försök med järnvägslösningar genom att transportera lastbilarna på tåg vid längre sträckor. Affärsmodellansvarig berättar att ICA förbereder en satsning på ekologisk märkning nästa år genom att ta fram positioner för ekologiska produkter. De kommer då att lansera ”I Love Eco” på de ekologiska produkterna. Anledning till att de har ett eget varumärke är främst ur ett leverantörsperspektiv. De har möjlighet att tillhandahålla och sälja varor som är likvärdiga med andra märken fast de inte heter samma sak och är billigare. En annan anledning är att de vill forcera utvecklingen av sortimenten så att de kan addera nya produkter i snabbare takt.

Enligt inköpschefen kännetecknas miljöarbetet på ICA av att de varit och är drivande i miljöfrågan i branschen. I intervjun framkom att inköpschefen ansåg att ICA är den aktör som ställer hårdast krav på integrerad produktion så som Europé CAP. Han menar att ICA varit först med det förändrade beteendet i dagligvarubranschen, att de har varit en tuff spelare på den svenska marknaden med att driva på utvecklingen genom att ställa krav på leverantörer utifrån olika typer av certifieringsverktyg. Inköpschefen anser att ICA:s miljöansvar är naturligt eftersom de är marknadsledande och därmed tar ett visst ledaransvar. Inköpschefen anser, likt affärsmodellansvarig, att så långt som hans ansvar sträcker sig så är det transporterna som har störst miljöpåverkan och då främst de långa transporterna.

Miljöansvarig logistik menar att det som kännetecknar miljöarbetet på ICA är att de är ISO14001 certifierade, vilket gör att miljö alltid finns med på ledningens agenda. Hon säger att ICA:s miljöpolicy samt miljöstrategier går ut på en ständig strävan mot minskad miljöbelastning. För att uppnå denna strävan följer ICA de lagar och krav som ställs på dagligvaruhandeln för att sedan kommunicera miljöarbetet till medarbetare och entreprenörer. Utöver detta säger miljöansvarig logistik att medarbetare skall ha den kunskap som behövs i sitt arbete för att minska miljöpåverkan. Miljöansvarig logistik anser att miljöhänsyn är viktig för dagligvarubranschen på grund av att klimatförändringar och miljöpåverkan berör oss alla. För att nå ett hållbart samhälle måste även ICA som företag arbeta enligt principen att miljöpåverkan är något som alla berörs av. När det gäller koppling mellan miljöinsatser och ekonomiska mål berättar miljöansvarig logistik att det på transportsidan finns en klar koppling mellan transporter och minskad miljöpåverkan. Hon säger att genom att ta fram den optimala logistiska lösningen, sänks kostnaden både via färre transporter i km och högre fyllnadsgrad i bilarna vilket i sin tur ger en positiv effekt på miljön. Miljöansvarig logistik berättar att ICA:s övergripande miljömål är att minska utsläppen av CO<sub>2</sub> med 30 % till år 2020.



Ur butikens synvinkel anser de intervjuade cheferna i butiken att det är av stor vikt att butiksledningen har ett intresse och engagemang för miljöfrågor. Respondenterna i butiken påpekar att det är ”många bäckar små” som gäller vid miljöpåverkan. Åtgärder som kan tyckas vara obetydliga blir av stor vikt då det är stora kvantiteter det handlar om. I butiken används miljövänliga kvittorullar och kassar och allt papper som används är Svanenmärkt. Butiken anser att det är av stor vikt att ha miljöhänsyn i dagligvarubranschen främst på grund av att det finns pengar att tjäna.

### **Miljökrav på butikerna**

Affärsmodellansvarig nämner att koncernen ställer miljökrav på butikerna genom policys på miljöområdet men även inom områden som etik, samhällsansvar, hälsa och kvalitet. Han menar att det finns ett problem inom ICA-koncernen då det är en frivillig kedja på så vis att de inte äger butikerna utan butikerna ägs av enskilda handlare vilket innebär att de måste arbeta med policys, riktlinjer och utbildningsstöd. ICA-handlarna styrs efter en policy som koncernen benämner ICA:s goda affärer. Det innefattar samtliga delar inom vilka handlarna är skyldiga att följa upp kraven eftersom de driver butiker under varumärket. Butiksägarna är formellt ansvariga för att policy följs och det görs uppföljning från central nivå. Affärsmodellansvarig nämner också att ett samarbete är under uppbyggnad med hälsoskydd och Anticimex och de ska få göras oanmälda revisioner. ICA:s ledning försöker således successivt bygga in kontroll- och uppföljningssystem men likväl är det den enskilde handlaren som är huvudansvarig.

Cheferna på butiken berättar att direktiv ges från ICA:s ledning samt från Svanen eftersom butiken är Svanenmärkt. Butiken, främst genom ekonomiansvarig, är i kontakt med sin Svanenrepresentant två gånger per kvartal. Vid dessa möten görs kontroll och uppföljning av verksamheten och utifrån detta skapas en eventuell åtgärdslista.

### **5.1.3. Miljöarbete som konkurrensfaktor**

Affärsmodellansvarig säger att han uppfattar miljö som en påverkande faktor i konkurrenssituationen och han upplever att konkurrenten Coop varit före ICA på detta område genom sitt eget varumärke Änglamark. Det har i sin tur motiverat ICA att komma förbi och ta ledartröjan. Coop har, enligt affärsmodellansvarig, i många undersökningar legat före på miljösidan, främst inom kemisktekniska produkter, men på den ekologiska sidan har ICA drivits framåt av olika nischbutikers förekomst och utländska influenser.

Miljöansvarig logistik anser inte att miljö är en bidragande faktor till konkurrenssituationen i dagligvaruhandeln eftersom logistikavdelningen jobbar i bakomliggande led. Emellertid tror hon att konsumenterna tycker det är bra att ICA jobbar med dessa frågor även där det inte syns utåt vilket är förenligt med ICA:s livscykel tänkande. Detta innebär att konsumenter kommer att ha större krav i hela kedjan och således även på logistikledet.

Cheferna i butiken anser att miljö är en faktor som spelar roll i konkurrenssituationen och för att vara kvar på marknaden krävs att butikerna aktivt jobbar med miljöfrågor, detta är även något som butikens hela ledning tycker är viktigt. Cheferna menar att ett aktivt miljöarbete stärker butikens konkurrenskraft och lockar till sig miljömedvetna kunder, vilket om allt annat lika ökar intäkterna. De anser dock att om inte Svanenmärkningen bidragit till att stärka butikens position på marknaden skulle butikerna inte ha satsat på dessa aktiviteter i lika stor utsträckning och de menar att försäljningen trots allt är i fokus.



#### 5.1.4. Ekonomisk information

Affärsmodellansvarig nämner att ICA:s finansiella och ickefinansiella mål finns på olika nivåer i företaget. På bolagsnivå är de viktigaste finansiella målen nyckeltalen för omsättning, rörelseresultat, rörelsemarginal (EBIT), resultat efter skatt samt soliditet. De använder sig även av  $R_{\text{sys}}$  alternativt avkastning på nettotillgångar. Affärsmodellansvarig menar att dessa tal är väldigt snarlika vilket gör att ICA just nu står i ett val mellan dessa två nyckeltal. All ekonomisk data skickas till Västerås där huvuddelen av redovisningen för koncernens alla butiker sker. Informationen aggregeras och rapporter kan plockas ut från det interna affärssystemet. Affärsmodellansvarig säger att utifrån den sammanställda ekonomiska informationen kan sedan respektive butik och butiksledning jämföra nyckeltal och resultat mot genomsnittliga nyckeltal för samtliga butiker. Ur affärsmodellansvariges perspektiv är de viktigaste faktorerna för att uppnå ekonomiska målen modernisering och förnyelse som innefattar ombyggnader av ICA-butiker. Sortimentutveckling, där det gäller att hitta de nya sortimenten som kunden efterfrågar, varumärkets styrka, antal etableringar i Sverige samt aktivt inköpsarbete.

Mål för rörelsemarginal (EBIT): 3,5-4%  
Räntabilitet på eget kapital: 14-16%  
Mål för soliditet: 30-35%  
(Källa: ICA:s årsredovisning 2006)

Enligt affärsmodellansvarig på ICA består ICA:s ickefinansiella mål främst av ett antal indexmätningar så som olika dimensioner av kunduppfattningar kring ICA, nöjd medarbetarindex, varumärkets styrka och dessa används främst av ICA:s ledning. Ett annat mål som affärsmodellansvarig hellre väljer att benämna halvfinansiellt mål är marknadsandelar.

De miljörelaterade nyckeltalen som affärsmodellansvarig nämner är främst på central nivå andel ekologiska varor, CO<sub>2</sub>-utsläpp och energiförbrukning samt procentuell återvinning av totalt avfall. Nyckeltalet för ekologiska varor används för att se hur stor andel av försäljningen i olika varugrupper som utgörs av ekologiska varor. Affärsmodellansvarig säger att på central nivå används nyckeltalet indirekt då ICA har som strategi att ha ekologiska alternativ inom så många varugrupper som möjligt. De vill kunna erbjuda alternativ till de konventionella varorna och därefter få kunderna att köpa just dessa alternativ. I varje andel har de nedbrutna mål och uppföljning av målen finns med i affärsplanerna och cheferna får stå tillsvars om utfallet skiljer sig från de uppsatta målen. Vad gäller nyckeltalet koldioxid och utsläpp har ICA enligt affärsmodellansvarige måltal för mängden utsläpp genom att de aktivt väljer distributionsätt med mindre CO<sub>2</sub>-utsläpp. ICA har policy för deras tjänstebilar vilket innebär att de ska använda miljöbilar. Nyckeltalen är mängden CO<sub>2</sub>/utlevererad m<sup>3</sup> i transporten samt antal liter diesel/ton. Även miljöansvarig logistik ser CO<sub>2</sub>-utsläppen, energiförbrukningen (kWh/m<sup>3</sup>) och procentuell återvinning av totalt avfall som viktiga nyckeltal för styrningen av logistikavdelningen och dess transporter.

Det finansiella mål som inköpschefen och hans avdelning har är främst bruttovinst, det vill säga en procentuell skillnad mellan inköpspriset och försäljningspriset till ICA:s butiker. De inköpta varorna på inköpscentralen säljs vidare till de enskilda ICA-handlarna och priset som handlarna betalar ska innefatta distributionskostnaderna för produkterna. Inköpschefen har alltså ett ansvar att generera de intäkter som behövs för att täcka de kostnader som är hänförliga till distributionen. Dessa fastställs enligt en generell kalkyl som är uppbyggd utifrån ett



logistikperspektiv. ICA logistik tar fram denna kalkyl som inköpschefen arbetar gentemot och den måste avdelningen förhålla sig till.

För att inköpsavdelningen Frukt & Grönt ska uppnå sina finansiella mål krävs att de kan tillhandahålla konkurrenskraftiga priser till butikerna. Det finns inga krav på att de enskilda ICA-handlarna ska köpa produkter från Frukt & Grönt utan de kan köpa från vilka leverantörer de vill. Inköpschefen poängterar att för att vara ett konkurrenskraftigt alternativ till handlarna krävs att inköpsavdelningen erbjuder en bra prisnivå men ännu viktigare är att de tillhandahåller bra kvalitet på sina varor. Inköpschefen menar att ”en produkt kan vara hur billig som helst men är inte kvaliteten bra så köper ingen”. Inköpsavdelningen måste jobba strukturerat och kontrollera leverantörerna så att de uppnår leveranssäkerhet, produktkvalité och ICA:s miljökrav. Vad gäller de miljörelaterade nyckeltalen som används inom koncernen anser inköpschefen att de ligger på en annan nivå än i affärsområdet Frukt & Grönt. Han agerar utifrån de riktlinjer och mål som han får från Kvalitet och Miljö avdelningen. Dessa ska lyftas in i försäljningsarbetet och ett exempel på detta är att ICA Frukt & Grönt har mål vad gäller ekologisk odling, vilken skall utgöra en viss inköpsandel.

Butikernas främsta finansiella mål är att styra verksamheten mot försäljning per arbetad timme och mäts med nyckeltalet FPAT. Cheferna i butiken berättar att nyckeltalet tas fram ur affärssystemet och förmedlas ut till butikens avdelningschefer som styr verksamheten utifrån informationen. Ett annat nyckeltal som används på butiksnivå är totalkostnad per timme. Ut till personal förmedlas endast mål som de själva kan påverka, exempelvis förmedlas inte personalkostnader och dylikt. Ledningen vill inte att personalen ska känna sig som kostnader utan som tillgångar och tror inte att personalen jobbar effektivare om de vet hur mycket de exempelvis kostar per timme. Butiken har som mål att minimera energiförbrukningen och de använder nyckeltalet kWh/m<sup>2</sup>. Vid den intervjuade butiken finns ett mål att sänka sin energiförbrukning som i dagsläget ligger på 3,5 miljoner kWh, med 300000 kWh. Butikens frysar är största energibovarna och butiken försöker få ner energiförbrukningen på fryssarna genom att undersöka möjligheten att ha stängda lock alternativt dörrar. Butiken använder även lågenergilampor för att minska elförbrukningen. Uppföljning av kWh/m<sup>2</sup> görs löpande och det sker avrapporteringar till investeringskommittéerna som därefter fattar beslut om ytterliga investeringar. ICA försöker samordna arbetet med att minska energiförbrukningen genom den löpande butiksförnyelsen, då varje butik görs om vart fjärde till femte år. Då väljs de mest energieffektiva lösningar i butikerna för att minska kostnaderna samt förbättra miljön. Vid en avvikelse från nyckeltalet skrivs en rapport och en åtgärdsplan utformas som den som är ansvarig för nyckeltalet på butiksgolvet ansvarar för och ett nytt måltal sätts upp för nästa år. Cheferna i butiken anser även att procentuell återvinning av butikens avfall är ett viktigt nyckeltal. I butiken mäts talet som sorterat avfall/försäljningsmiljon. I den intervjuade butiken bestod 45 % av avfallet av brännbart avfall, en andel som de ska sänka till 40 %. De menar att det är viktigt att få ned denna andel då det brännbara avfallet är det som butiken betalar för, resten får de betalt för. De har i dagsläget 1 ton/ försäljningsmiljon och målet är att sänka detta till 800 kg. Slutligen menar cheferna i den intervjuade butiken att de uppsatta ekonomiska målen uppnås genom ett bra kundbemötande samt att ha rent och snyggt i butiken, det är det som i slutändan genererar ett bra resultat. Respondenterna i butiken menar att i dagens samhälle råder hård konkurrens om kunderna och även om kunderna har en hög grad av rutinmässigt köpbeteende, så är det inte svårt att byta inköpsställe. På butiksnivå ses affärsidén, personalen och de policys som tillämpas för att kunden ska bli väl bemött som viktiga ickefinansiella mål. Gör kunden nöjd! Att ha ett nöjd-kundmål bidrar enligt



butiksägaren, som tidigare beskrevs, att kunderna väljer att handla i butiken vilket i sin tur leder till att de ekonomiska målen uppnås.

### **5.1.5. Ekonomistyrning**

Affärsmodellansvarig beskriver den generella finansiella styrningen och styrverktyg som en cykel över året med en budget och fyra prognoser. I samband med budgetprocessen gör de en affärsplan för det kommande året och uppdaterar även sin långsiktiga plan vilken sträcker sig över en treårsperiod. På ledningsnivå görs prestationsmätningar med hjälp av tidigare nämnda nyckeltal. Vid nyinvesteringar eller vid nya projekt görs investeringsförslag innehållandes kalkyleringar för dessa. Styrverktyg som innehåller miljörelaterad information speglas inom ICA-koncernen av att de integreras i de övergripande affärsplanerna och beslutsunderlagen. Affärsmodellansvarig säger att ICA:s miljöplan och detaljerade miljöstyrning främst drivs av miljöavdelningen.

På inköpsavdelningen Frukt & Grönt menar inköpschefen att budget är det generella styrverktyg som används. Denna tar upp samtliga produkter och artiklar på vecko- och månadsbasis. De budgeterar inköpsvolym, inköpspriser, omkostnader i form av transaktioner, svinn och butiksreklamationer ner på en detaljerad nivå. De använder sig även av den nämnda grundkalkylen kring logistik som är gemensam för hela ICA-organisationen. Inköpschefen budgeterar hela verksamheten utifrån de produkter de förväntas köpa in och sälja och kompletterar med de parametrar som måste tilläggas för till exempel osålda varor eller för högt lager. Inköpschefen säger att det inte finns styrverktyg med miljörelaterad information på inköpsnivå i annat avseende än att uppfylla målet på viss andel ekologiska varor. Inköpschefen ser inte heller någon direkt miljökoppling i logistikkalkylen men däremot indirekt då de alltid ser på alternativa inköpsvägar och transportvägar.

Varje år görs, enligt cheferna på butiken, en affärsplan av övergripande karaktär. På butiksnivå används dock främst budget som styrverktyg och enligt cheferna i butiken är det ett måste, särskilt för att butiken är nyuppstartad. Butiken är uppdelad i olika avdelningar där försäljningen mäts varje dag, vecka och månad. Det finns möjlighet att gå ned på produktnivå och utifrån denna information kan sedan respektive ansvarig styra sin avdelning mot uppsatta mål. Respondenterna i butiken berättar att de reviderade sin budget i våras eftersom de i maj märkte att de prognostiserat för lågt och att försäljningen låg långt över budgeterad försäljning. Utifrån detta kände sig ledningen tvingade att skilja på budgeten som styrverktyg och planeringsverktyg för verksamheten. Med planering avses främst inköp och personalplanering, där personalkostnaderna utgör en stor post. Det är viktigt att optimera dessa då inköpskostnader och personalkostnader är de absolut största kostnaderna. Enligt respondenterna på butiken använder de endast Svanenmärkningen som miljörelaterad information i styrverktygen, störst fokus läggs dock på försäljning och miljön kommer i andra hand.

### **5.1.6. Koppling mellan miljö och lönsamhet**

Enligt affärsmodellansvarig utmärks kopplingen mellan miljömål och ekonomiska mål inom ICA genom att miljömålen är begränsande med avseende på de finansiella målen. Detta innebär att de inte kan ta beslut som ur ett finansiellt perspektiv är bra om de inte är miljömässigt acceptabla. Enligt ICA:s affärsmodellansvarig finns det en koppling mellan miljö och lönsamhet, framförallt uthållig lönsamhet. Han ser kopplingen som en stor utmaning, att övertyga ICA-handlarna om att det finns grunder och trender i samhället som





ICA måste följa på grund av konsumenternas efterfrågan och krav. Han menar även att kunden kommer mer och mer att kräva att ICA tillhandahåller ekologiskt sortiment och att de ska minimera företagets totala miljöpåverkan. Efterlevs inte detta kommer handlarna inte att vara lönsamma i ett långsiktigt perspektiv. Affärsmodellansvarig menar att miljöaspekten klättrar uppåt som en allt viktigare fråga för kunderna.

Inköpschefen anser att det definitivt finns en koppling mellan miljö och lönsamhet; ur såväl ett konsumentperspektiv som ur ett kostnadsperspektiv. Ur ett konsumentperspektiv förväntar sig konsumenten att ICA tar ansvar för att säkerställa att produkterna och verksamheten har så låg negativ miljöbelastning som möjligt och att ICA ska ligga i framkant vad gäller miljömässiga krav. Misslyckas de i den ambitionen anser inköpschefen att konsumentens förtroende faller för dem som leverantör och butik och därmed minska försäljningen. Inköpschefen anser att ur ett kostnadsperspektiv är ICA:s miljöarbete av stor vikt. De miljömässiga avgifterna ökar och menar att de kommer öka ännu mer, de har därför ur ett kostnadsperspektiv all anledning att arbeta för miljömässiga produkter och produktionsmetoder.

Kopplingen mellan miljö och lönsamhet anser miljöansvarig logistik att det självklart finns. Hon anser att det bara är en fråga om vilken pay back-tid som förväntas. Miljöansvarig logistik menar att det kan uppstå fall där investeringar kan ses som så kostsamma att de därför inte kan räknas hem rent ekonomiskt inom rimlig tid. Till detta får dock variabler som till exempel goodwill vägas in då en investering för miljön görs, beslutet kan fattas trots att det inte ger pay back lika snabbt som ett ickemiljövänligt beslut. När det gäller transporter och körrutter så menar miljöansvarig logistik att i princip allt miljöarbete kring har en positiv påverkan på lönsamheten. Att använda högbilar<sup>2</sup> gör att ICA kan frakta större mängd produkter per lastbil. Ju högre fyllnadsgrad per lastbil, desto färre bilar behöver skickas ut på vägarna. Därför är lönsamt både ekonomiskt och miljömässigt. Vad gäller avfallssidan menar miljöansvarig logistik att det uppstår kostnader i form av arbetstimmar och utrustning för att kunna källsortera. Detta görs på grund av att det till viss del finns lagar som styr vilket gör att de måste sortera, samt att avgifter för att bli av med avfall gör att det är lönsamt att sortera istället för att slänga allt som brännbart. Miljömässigt är det intäktsbringande eftersom ICA har mycket avfall som kan återanvändas det vill säga göra ny wellpapp och plast, vilket de får betalt för. Dessutom är just avfallssortering något som varje medarbetare ser på sin arbetsplats och som miljöansvarig logistik säger betyder mycket för trovärdigheten för företagets miljöarbete. När det gäller energisidan anser miljöansvarig logistik att lönsamheten är påverkbar. Hon menar att energikonsulter och deras arbete kan utträta storverk på företag och hjälpa till att sänka energikostnaderna. ICA har valt att köpa Bra Miljöval-el till sina lagerenheter vilket innebär en direkt merkostnad men ger dem en "vinst" vad gäller miljöbelastningen, eftersom ICA inte bidrar till onödiga utsläpp på energisidan.

Butikschefen ser även han ett starkt samband mellan miljö och lönsamhet. Han säger att de kommer att satsa stort på ekologiska och miljövänliga varor under 2008, detta dels för att ICA tar ett miljöansvar och dels för att kunderna ska "upptäcka" varor som skonar miljö och människor. Den ekonomiska effekten i och med detta kommer med volymerna och medvetna val. Butikschefen säger att miljömedvetenheten är hög bland deras kunder och stämmer in med affärsmodellansvariges uttalande, att medvetenheten troligtvis kommer att öka.

---

<sup>2</sup> Med högbilar avses lastbilar som kan lastas i två plan och därmed ta dubbelt så mycket last som vanliga lastbilar (Miljöansvarig logistik ICA).



### 5.1.7. Informationsflöde

Information kring miljömål och de ekonomiska målen fås från flera olika källor inom verksamheten, så som årsredovisningen och ICA:s intranät. Innehållet i dessa beskriver företagets ståndpunkt i olika frågor som tagits på högsta nivå. Enligt affärsmodellens ansvarig är den viktigaste miljörelaterade informationen för att styra verksamheten, på central nivå, miljöpolicy. Det är det främsta dokumentet som beskriver ICA:s miljöarbete. Informationen används på samtliga nivåer då miljöpolicy gäller alla anställda i vardagen. Miljömålen mäts övergripande med hjälp av miljöpolicyns aktiviteter på lägre nivå, där efterlevnad av policy och de aktiviteter ICA sätter upp på lägre nivå ska leda till att de klarar målen på högre nivå. Som ett exempel mäts inte varje avdelnings CO<sub>2</sub>-utsläpp för sig utan hela företagets utsläpp summeras.

Inköpschefens informationsflöde kring ekonomiska mål fås från centralt håll. Däremot har han inget svar på vilken information som finns kring miljörelaterad information och menar att de miljömål som används är fastställda på en viss ambitionsnivå.

Miljöansvarig logistik får information från årsrapporter och intranät, CSR-rapportering<sup>3</sup> samt interna annonseringar så som interntidning och anslagstavlor. Utöver detta tar hon del av miljörelaterad information via Internet. Den miljörelaterade information som miljöansvarig logistik anser är viktigast för att styra logistikverksamheten är de strategiskt satta målen och ledningens syn på miljöarbetet. Utifrån denna information fattas beslut på exempelvis investeringar som påverkar CO<sub>2</sub> utsläppen. Miljöinformationsflödet i ICA går enligt miljöansvarig logistik både ”uppifrån” och ”nedifrån” där CSR-rapporter som finns på grund av krav från ägarna och dessa rapporter uppdateras årligen.

På butiksnivå erhålls informationen från de centralt uppsatta policys och strategierna som tidigare beskrivits. Butiksledningen kommunicerar organisationens miljöarbete till sina medarbetare genom anslagstavlor och dylikt och anser att det är av stor vikt att alla inom butiken är medvetna om företagets miljöpåverkan och det arbete som görs för att minska den.

### 5.1.8. Externa intressenter

ICA ställer krav på sina leverantörer genom att de måste uppfylla vissa dokument som innebär att de är tvungna att visa på ett aktivt miljöarbete, miljöpolicy, mål och handlingsplaner. Detta är något som både affärsmodellens ansvarig, inköpschef Frukt & Grönt och miljöansvarig logistik uttalat vid intervjuerna. Inköpschefen säger att kraven har utvecklats och han tror att transportfrågor och samhällsansvar kommer att få en ökad betydelse, hur är dock för tidigt att säga. Även miljöansvarig logistik upplever att relationen till producenter och leverantörer gjort att ICA:s krav blivit och blir hårdare.

På butiksnivå upplevs det också att det generellt ställs högre krav på leverantörer och producenter nu jämfört med tidigare. I takt med att kundernas efterfrågan på miljövänliga varor samt att deras miljömedvetenhet ökar, bidrar detta till att butiken försöker tillhandahålla ett utökat sortiment av lokalt producerade produkter. På butiksnivå ses problem med att det inte finns tillräckligt utbud, detta problem bottnar i att många av de lokalt producerade ekologiska varorna inte håller måttet vad det gäller miljöcertifiering och får av denna anledning inte säljas.

<sup>3</sup> Med Corporate Social Responsibility avses “att företag på eget initiativ, visar ett aktivt engagemang i samhällets utveckling” ([www.csrsweden.se](http://www.csrsweden.se)).



Den intervjuade butiken anser att de uppfyller kundernas krav då de menar att det i slutändan är kunderna som bestämmer sortiment. Cheferna i butiken anser det är av stor vikt att erbjuda ett stort ekologiskt och miljövänligt sortiment även om det i flertalet fall är lägre marginal, till och med negativ marginal på dessa varor. Respondenterna i butiken menar som tidigare nämnts att det är en stark konkurrensfaktor att erbjuda ett ekologiskt sortiment då detta lockar kunder att komma till butiken. Kunderna handlar då även andra varor och butiken tjänar in de pengar de förlorat på varor med lägre marginal. Vad gäller marginalsättningen och att sänka marginaler för att ta in ekologiskt berättar affärsmodellansvarig att de på central nivå inte har rätt att styra butikernas prissättning. Enligt konkurrenslagen får de inte ha den typ av samarbete, däremot har de inte något emot att butikerna har ett attraktivt pris på ekologiska och miljövänliga varor.

### **5.1.9. Framtid**

ICA:s affärsmodellansvarig tror att företagets framtida miljöengagemang kommer präglas av förbättringar på miljöområdet tillsammans med andra områden som hälsa och kvalitet och att det kommer att gå hand i hand med god lönsamhet. ICA har inte dem exakt uttalade i sin vision, men de nämnda målen och förbättringarna måste gå hand i hand med de finansiella resultaten. Han tror också att intresset kommer att öka kring de tillhandahållna varornas miljöpåverkan med en integrerad produktion hela vägen bakåt i kedjan. Affärsmodellansvarig menar att områden miljö och rättvisemärkt kommer att integreras med varandra, vilket innefattar bra produktionsförhållanden för produkter och producenter.

ICA:s inköpschef på Frukt & Grönt tror att miljöarbetet kommer att eskalera. I och med dagens situation, där ICA är marknadsledande på svenska marknaden, kommer ICA självklart att ha fokus på klimatförändringar och det menar han får sedan effekter i producent- och leverantörsledet. Detta dels genom hur ICA väljer ut sina samarbetspartners och dels på vilka premisser valet skall göras.

ICA:s miljöansvarige logistik tycker att framtiden med miljöarbetet inom ICA och hennes avdelning ser ljus ut. Hon menar att det satsas mycket på miljöfrågor och hon tror att det främst kommer att satsas på att minska klimatpåverkande utsläpp. Miljöansvarige logistik menar att konsumenter, miljöorganisationer och dagligvaruhandel har drivit på utvecklingen av ekologiska dagligvaruprodukter, och i och med klimatdebatten har miljöfrågor hamnat på prioriterad plats på alla världens agendor.

På butiksnivå ser cheferna för den intervjuade butiken ett samband mellan förbättrad sophantering, energianvändning och ekonomi och att det nu och i framtiden finns stora pengar att tjäna om de effektiviserar dessa miljöpåverkande faktorer. Butiksledningen ser en framtida möjlighet att få leveranser i plastbackar i stället för kartonger, något som skulle bidra till tidsbesparingar i form av sparade timmar i personalkostnader. Att genomföra detta skulle bidra till färre körningar och på så sätt vinner både företaget och miljön på det.

### **Långsiktigt uthålligt företagande**

Affärsmodellansvarig anser att för att nå ett långsiktigt uthålligt företagande krävs det att ICA har konsekventa finansiella mål vilka följs upp parallellt med att ha fokus på att uppnå de faktorer som driver lönsamheten i företaget. Konsekvent för ICA:s ekonomistyrning är att hålla fokus och bevaka det som är viktigt för företagets långsiktiga position





För att nå ett långsiktigt uthålligt företagande är det enligt inköpschefen viktigt att vara strukturerad, vara klar med företagsidén och förstå verkligheten, prioritera och gå ner i detalj och hela tiden snurra kring planera, utföra, kontrollera och utvärdera då han anser att det är grunden i allt företagande och även inom ICA Frukt & Grönt.

## **5.2. Coop**

Det kooperativa förbundet, KF, är en organisation som består av drygt 60 konsumentföreningar i Sverige och de har över tre miljoner medlemmar. KF äger tillsammans med dansk och norsk konsumentkooperation 42 % av dagligvarukoncernen Coop Norden AB. Coop Norden äger i sin tur dotterbolaget Coop Sverige. 2006 omsatte Coop Sverige 26 miljarder kronor och hade ca 8 500 anställda. I mitten av 1800-talet startade kampen mot de handelskarteller som tog ut dyra priser för sina varor. Ett konsumentkooperativförbund bildades och kämpade för att få bra varor till ett överkomligt pris. Handlarna var skeptiska till denna sammanslutning och försökte hindra föreningen. Vissa producenter vägrade leverera varor till kooperativet, men KF köpte då egna fabriker som kunde stå för tillverkningen och på detta vis vann de över de handelskarteller som fanns. I slutet av 1800-talet då fler och fler kvinnor började arbeta och nu började göra sina matinköp efter jobbet, fungerade det inte längre med den manuella betjäningen över disk i affärerna då kundtrycket blev för stort. Det här ledde till att KF öppnade upp de första snabbköpen i Sverige. Dessa öppnade under 1960-talet då det blev vanligare för gemene man att ha bil och möjligheten till att åka och storhandla blev vanligare. Coop Sverige driver idag kedjorna Coop Forum, Coop Extra, Coop Bygg, Coop Nära och Coop Konsum.

Visionen hos Coop är att genom lönsamma och medlemsägda butiker skapa en tryggare och bättre vardag. Med bra menas bra priser, god service och bra utbud. Med trygg menas ärlig produktinformation, god produktkvalitet samt höga krav på hälsa, miljö och etik.

Coop:s kunder är olika vad gäller ålder, ekonomi och geografi och därför satsar Coop på ett brett utbud av varor för att tillgodose alla kunders livssituationsbehov. De köper in stora varumängder åt gången av välkända varumärken och kan på detta sätt pressa priserna. Coop var första dagligvaruhandeln i Sverige att erbjuda sina kunder ett ekologiskt alternativ. De har det egna märket Änglamark som snabbt blev populärt bland kunderna. Coop har nu det största sortimentet av miljövänliga produkter i branschen och de fortsätter att satsa på hälsa och att utöka det ekologiska sortimentet för att tillgodose sina kunders önskemål. Coop har även de egna varumärkena Coop och X-tra vilka utgörs av konventionella varor i det lägre prissegmentet ([www.coop.se](http://www.coop.se) 071209, 071216).

### **5.2.1. Respondenter**

Här följer en kort beskrivning av de intervjuade respondenterna, deras nuvarande befattning samt tidigare arbetslivserfarenhet. Vi har genomfört fyra stycken intervjuer med personer som har olika befattningar och ansvarsområden inom Coop.

#### **Chefscontroller Coop Sverige**

Respondenten har arbetat på Coop i cirka 13 års tid, först som controller och sedan tre år tillbaka är han ansvarig för business Control, Coop Sverige. Respondenten är ansvarig för ett antal controllers ute i verksamheten och han följer upp deras arbete gällande budgetar, prognoser och analyser.



### **Miljöchef Coop Sverige**

Respondenten har en 35-årig karriär inom Coop och säger att han besuttit alla poster förutom VD-posten. Han blev miljöchef för Gröna Konsum 1993 och är numera miljöchef för Coop Sverige. Anledningen till att respondentens tjänst finns är att medlemmarna ställde krav att Coop skulle tillhandahålla ekologiskt mat i butikerna. Hans huvuduppgifter är att koordinera miljöarbetet inom verksamheten.

### **Logistikchef**

Respondenten har arbetat på Coop i ca sju år och har besuttit sin nuvarande position sedan maj 2007. Innan detta var han tillförordnad logistikchef och har tidigare jobbat som regionchef syd för Coop. Respondenten är logistikchef på Cilab (Coop Inköp och Logistik AB) men Coop anser att tjänsten är så pass viktig att den sedan en månad tillbaka ingår i Coop Sveriges ledning.

### **Stormarknadschef Coop Forum-butik**

Respondenten arbetar som stormarknadschef för en Coop Forum-butik och har haft denna tjänst i tre och ett halvt år, varav det första året bestod av att starta upp butiken. Tidigare arbetade han med butiksutveckling inom Coop Norden. Respondenten har ett förflutet som säljare och butikschef i diverse branscher.

## **5.2.2. Miljöarbete på Coop**

Coop:s miljöarbete kännetecknas av att det är företagsformen och medlemmarnas krav samt etiska och sociala aspekter som driver miljöarbetet framåt. Enligt chefscontrollern präglas arbetet av att "det är det vi säljer som är problemet", det är med andra ord främst inom produktion, logistik och försäljning som miljöaspekten är som störst. Miljöhänsyn i dagligvarubranschen är viktig och Coop jobbar med att förbättra den. Chfscontrollern säger att det 1995 inom Coop gjordes en rapport där de analyserade hela verksamhetens miljöpåverkan och rapporten har legat till grund för mycket av det miljöarbete som görs på Coop idag. Rapporten går under namnet "Sila kamelerna" och de definierade miljöhoten som tas upp är nu en del av Coop:s miljömål. Coop:s miljöpolicy baseras på den gjorda analysen och svarar på strategiska frågor. Enligt chefscontrollern måste målen matchas till varje avdelning för att målen ska kunna göras till operativa, vilket görs genom ett handlingsprogram.

Coop:s miljöchef anser att eftersom alla är i behov av mat och måste införskaffa den blir miljöhänsyn i dagligvarubranschen viktig. Han säger att samtliga varor påverkar miljön genom transport och produktion och butikerna kan medverka till att förbättra detta. Miljöchefen menar därmed att leverantörsinköp har störst påverkan på miljön och att det krävs att Coop ställer krav på producenter och leverantörer. Han anser dessutom att det inte bara är varutransporterna som är av betydelse utan också kundernas persontransporter till och från butiken. Miljöchefen tycker att de har nått stor framgång inom sitt miljöarbete då han ser Coop som pionjärer och pådrivare vad gäller ekologiska varor. Han anser att Coop har gjort så att konkurrenter följt efter då de såg en minskad kundtillströmning. Konkurrenterna såg att orsaken till de förlorade kunderna var att kunderna vände sig till Coop på grund av att de sålde ekologiska produkter. Miljöchefen säger att utöver ekologiska produkter ställer Coop krav på att alla förbrukningsvaror som används i koncernen, till exempel rengöringsmedel, ska vara miljöcertifierade.



Logistikchefen anser att de analyser som gjorts inom Coop, såsom Sila Kamelerna, är ett bra angreppssätt för att se var i kedjan som Coop:s negativa miljöpåverkan är som störst. På logistiksidan försöker de att se till helheten, det vill säga att de inte ser logistik som en egen del utan som ett nödvändigt led i kedjan från producent till kund. Han menar dock att det i hans fall är just logistiksidan som går att påverka och som ett led i detta har Coop ändrat leveransfrekvensen till butikerna vilket resulterar i färre antal körda mil. Det har gjorts investeringar i nya miljövänliga lastbilar och Coop:s egna chaufförer har genomgått utbildning i Eco-driving. Logistikchefen menar att detta har haft en positiv effekt på bränsleförbrukningen och således på kostnader och miljön.

Den intervjuade stormarknadschefen menar även han att Coop:s satsningar på ekologiska varor varit en framgång. De ekologiska varorna har ofta tre till fyra gånger så högt inköpspris som en konventionell vara. Stormarknadschefen säger att det inom Coop har tagits beslut att de vanliga påslagen inte ska gälla för ekologiska varor utan butikerna jobbar istället med kronpåslag för att skillnaden inte ska bli så markant till konsument som den är för Coop att köpa in. Det här leder, enligt stormarknadschefen, till att det inte blir en ekonomisk fråga utan ett sätt att sälja ekologiska produkter endast för miljön och inte för att Coop ska tjäna pengar. Detta kan ses som en framgång i det avseendet att de säljer mer ekologiskt livsmedel vilket gynnar miljön, men samtidigt som ett ekonomiskt misslyckande då de inte har lika stora intäkter på dessa varor. Stormarknadschefen menar att miljöhänsyn är viktig för alla, inte bara dagligvarubranschen, men att just denna bransch berör alla gör att den spelar en ännu viktig roll. Alla behöver mat, vilket resulterar i att butikerna omsätter betydande varumängder. Han menar att den generella tidsbristen hos konsumenterna bidragit till en ökad efterfrågan på det frysta sortimentet, vilket i sin tur leder till en ökad energiförbrukning. I butiken där respondenten är butikschef har investeringar gjorts i form av lock på alla frysar som ett led i att försöka minska energiförbrukningen. Han ser investeringen som en framgång, men poängterar att locken kan leda till att försäljningen av frysta varor minskar jämfört med att inte ha lock, då det blir svårare för kunden att hitta rätt vara samt att det inte går lika fort. Utöver de faktorer som redan nämnts menar stormarknadschefen även att småsaker som kan tyckas vara obetydliga inte får negligeras då dessa i stora volymer blir viktiga faktorer. Som exempel nämner han att 3000 kunder per dag gör att det går åt stora mängder kassar och kvittorullar, som ett led att påverka detta har butiken bytt till ett miljövänligt alternativ.

### **Miljökrav på butikerna**

Enligt chefcontrollern ställer Coop miljökrav på butikerna i den mån att de vid nybyggnation försöker använda så energisnåla alternativ som möjligt och nyttja miljövänliga material. I de befintliga butikerna ska energiförbrukningen minskas, till exempel genom att nattetid ha så många lampor släckta som möjligt. Han säger att det även är viktigt att se till att inte frysar står och läcker samt att ha rutiner för egenkontroll för att frysar och kylar ska ligga på optimala temperaturer. Chefcontrollern berättar att Coop:s ledning tidigare hade återvinningskrav på sina butiker, men då inte alla kommuner erbjuder återvinning och källsortering är detta inte något de kan kräva av butikerna. Källsorteringen är en ekonomisk fråga, chefscontrollern anser att butikerna inte kan lägga för mycket pengar på miljöarbete om det inte finns lagar och myndighetsbeslut bakom. Det ska vara lika för alla i branschen annars blir det för ojämnt i ekonomin.

Miljöchefen säger att det ställs miljökrav på butikerna på det vis att det kommer direktiv uppifrån med instruktioner om hur miljömålen ska uppnås, exempelvis hur det ska skyltas med ekologiska och miljömärkta varor i butik. Han säger att det ställs kompetenskrav på personalen och tidigare fanns det miljömästare i varje butik som hade genomgått en



utförligare miljöutbildning, något som av kostnadsskäl rationaliserats bort i Coop:s verksamhet.

Stormarknadschefen tycker att det ställs för lite miljökrav på butikerna från centralt håll. Han menar att det finns behov av högre krav, dock poängterar han att Coop haft dålig lönsamhet och därmed har miljöfrågan inte alltid varit högst upp på agendan. Han menar att Coop redan ligger i framkant med sitt miljöarbete jämfört med sina konkurrenter och på grund av det inte känt sig nödgade att satsa mer än nödvändigt. Stormarknadschefen säger även att alla i butiken känner till de mål som sätts på butiken men han ställer sig frågande till om alla butiker informerar sina anställda lika väl. I dagsläget tycker han att miljöarbetet i mångt och mycket bygger på lokalt engagemang och menar att det borde finnas en ännu starkare central styrning.

### **5.2.3. Miljöarbete som konkurrensfaktor**

Konkurrensen blir enligt chefcontrollern allt hårdare i dagligvarubranschen och där är miljöfrågan en av alla de faktorer som butikerna kan påverka. Han anser att Coop ger en trovärdig bild utåt och ser sig själva som pionjärer på miljöområdet. Chefscontrollern tycker dessutom att de nått framgång med sin miljöinsats och att intresset i samhället växt. Miljöfrågor har inte alltid varit populära men är idag en trendfaktor. Coop:s egna ekologiska varumärke Änglamark är enligt chefscontrollern det starkaste varumärket i sitt segment och därmed en hög konkurrensfaktor.

Stormarknadschefen menar att miljö inte varit en konkurrensfråga historiskt sett, på grund av att Coop legat i framkant med sitt miljöarbete. Han tror dock att allt eftersom konkurrenterna följer efter kan konkurrensfaktorn komma att spela en allt större roll i framtiden. Stormarknadschefen tror, likt chefcontrollern, att Änglamark har haft en bidragande orsak till utvecklingen av ekologiska varor och tror att de egna varumärkena bidragit till att de kunnat prispressa varorna generellt till fördel för kunderna.

### **5.2.4. Ekonomisk information**

Enligt chefscontrollern handlar det mesta i dagligvarubranschen om lönsamhet och han menar att det är svårt att nå en god lönsamhet utan volym. Det innebär att branschen präglas av volym- och ”marginalvårds”-fixering. Chefscontrollern menar att det är av stor vikt att vårda priserna och marginalerna, och att inte slänga för mycket varor. Han säger sammanfattningsvis att det är viktigt att hanteringen av de varor som säljs sker på ett så varsamt sätt som möjligt. Enligt chefscontrollern är i den dagliga verksamheten, volym, effektivitet i form av timmar i butik, försäljning/m<sup>2</sup> samt försäljning/h de viktigaste nyckeltalen. Han säger att det på butiks nivå arbetas främst med nyckeltalet bruttovinst/m<sup>2</sup>. Kring de ickefinansiella målen säger chefscontrollern att marknadsandelar är det mål som är viktigast och det gäller att ha en tillväxt och att marknadsandelen inte är avtagande. Vad gäller de miljörelaterade nyckeltalen på Coop jobbas det, enligt chefscontrollern, med andelen ekologiska varor samt andel miljövänliga varor i förhållande till totalt försäljning. Han säger att de även mäter energiförbrukning och han menar att koldioxidutsläpp har blivit en allt viktigare fråga.



Coop ger varje år ut en hållbarhetsrapport vilken enligt miljöchefen lyfter fram miljörelaterade nyckeltal. Han säger att Coop är medvetna om sin miljöpåverkan och därför har de mål uppsatta för att minska den. Miljöchefen berättar att Coop sedan 1990 följer upp CO<sub>2</sub>-utsläppet vilket har en koppling till transport och logistik, samt jordbrukets indirekta påverkan på varorna de säljer. Förutom tidigare nämnda nyckeltal mäts mängden avfall från butikerna. Miljöchefen menar att nyckeltalen beräknas och används årligen av ledningen men ska nu ändras till att följas upp varje kvartal. Han säger att det är en managementfråga att i varje butik styra verksamheten mot respektive mål med hjälp av nyckeltalen. Informationen från butikerna aggregeras och utifrån detta beräknas nyckeltal för de totala verksamhetsområdena. För att sätta nyckeltalen i relation till något verkligt samt göra dem förståliga för personal och kunder, sammanställs varje år miljökvitton. Innehållet i ett av dessa exemplifieras till höger.

Logistikchefen menar att verksamhetens ekonomiska mål på logistiksidan främst styrs av nyckeltalet kostnad/konsumentförpackning vilken beskriver kostnad i förhållande till produktion, det vill säga vad det kostar att få ut varorna från producent till butik. Andra tal de mäter är servicegrad och kostnad för volym/transport. Han menar att de uppnår de ekonomiska målen genom de fördelade ansvarsområdena där ett flertal olika utvecklingsprojekt bedrivs. Logistikchefen säger att arbetet mot målen på operativ nivå kännetecknas genom att de jobbar mot ständig förbättring. Han nämner att den uppföljning av nyckeltalen som görs sker på dags-, vecko-, månads- och årsbasis. Logistikchefen poängterar att fokus ligger på transporter och bevakas främst med nyckeltal för transportkostnad, miljöbelastning och dieselförbrukning/mil. Han konstaterar att 60 % av ut-transporterna är outsourcade samt att endast en liten del av in-transporterna sker i egen regi vilket resulterar i att detta blir problematiskt med uppföljning av transporterens nyckeltal. Han berättar att leveranskontrakt finns på transporter mellan leverantör och butik samt att samleveranser görs i flera fall vilket gör det svårt att överföra data till nyckeltal. Logistikchefen säger att det ställs krav på att leverantörerna ska skicka in rapporter men på grund av svårigheterna som beskrivits ovan används för exempelvis CO<sub>2</sub>/utlevererat ton schablonmässiga uträkningsmetoder.

Stormarknadschefen nämner fyra mål han ser som viktigast är försäljning, bruttovinst, sopavfall och energi. Han säger att Coop:s grundidé inte är att tjäna pengar, utan de har haft ett annat utgångsläge på grund av sin ägarstruktur och är främst baserat på medlemmarnas krav. Därmed har de kunnat tillåta att miljö och liknande faktorer har kunnat väga tyngre vid styrning än de ekonomiska faktorerna. Stormarknadschefen säger dock att detta har ändrats under åren då Coop agerar i en konkurrensutsatt bransch där resultatet numera även är viktigt annars förloras investeringsmöjligheter. Han säger att det i sin tur leder till att butikernas underhåll blir eftersatt, vilket i slutändan kan resultera i att kunderna väljer att överge Coop:s butiker. Med anledning av detta har butiken i dag uppsatta mål på dels försäljning och bruttovinst samt personalkostnader och dels för energikostnader och sophantering.

Stormarknadschefen säger att de använder sig av nyckeltal i sophantering, inför kommande år har de som mål att minska sin sophantering med 8 %. Övriga nyckeltal som han nämner är

#### OKOLOGISKT KVITTO TILL ALLA SOM HANDLAR OKOLOGISKT NÖTKÖTT HOS COOP

Med era inköp under 2006 av **413 000 kg nötkött** bidrog ni till nedanstående:

Minskad användning av kemiska bekämpningsmedel: **Ca 4 500 kg**

Det ger ökad biologisk mångfald, dvs fler insekter, fåglar och andra djur i närheten av gårdarna. Mindre risk för förorening av bekämpningsmedel i grundvatten och vattendrag.

Minskad handelsgödselanvändning (N+P):  
**Ca 408 000 kg**

Kor som äter ekologiskt och får utlopp för sina naturliga beteenden: **3000 st**

Antal gårdar till ekoproduktion: **Ca 120 st**

Omställd mark till ekoproduktion: **4 700 ha**  
Det ger, bland annat, mer öppna landskap genom större odlad areal.

GMO: **Ingen**

Energianvändning: **Minskad 13 600 000 MJ**  
(ingen handelsgödselframställning)

Hälsa för människor och djur: **Lägre exponering**  
Pga mindre mängd bekämpningsmedel i vatten och mark. Även risken för bekämpningsmedelrester i maten minimeras.

Biologisk mångfald: **Ökad**

Det kan leda till upp till dubbelt så många växtarter, dubbelt så många skalbaggar, 50% fler fågelarter, 50% fler fladdermöss, 50% fler daggmaskar.

Ovanstående kvitto är framtaget mars 2007.  
Beräkningsunderlag och källor redovisas på [www.Framtida-Handel.se](http://www.Framtida-Handel.se)  
och [www.konsumentverket.se](http://www.konsumentverket.se). Projekt Ekokvitto 2005 är finansierat av Jordbruksverket och Konsumentverket.





energiförbrukning och andel sålda ekologiska varor, den andelen skall ligga på 4 % i snitt. Målen uppnås genom att butikens områdesansvariga känner till dem och att de aktivt jobbar för att uppnå dessa. Stormarknadschefen säger att det här exempelvis görs genom att exponera ekologiska produkter bättre trots att konventionella produkterna oftast är mer lönsamma. Ytterligare en parameter som stormarknadschefen säger att de kan påverka är sophanteringens transportkostnad. Där finns ett nyckeltal, antal ton/transport. Han instämmer alltså med tidigare respondenter att sophantering, energi och de ekologiska varornas andel av försäljningen är de bitar som är knutna till de ekonomiska finansiella målen.

### **5.2.5. Ekonomistyrning**

Chefscontrollern säger att på central nivå har Coop:s styrning och styrverktyg en hög detaljeringsgrad där information samlas in angående butikernas respektive försäljning ända ner på artikelnivå. Utifrån det arbetas det på ledningsnivå med försäljning och marginalinformation på dagligbasis i "Coop Data Warehouse", företagets interna datasystem. Enligt chefscontrollern är det Coop:s främsta och viktigaste hjälpmedel för att styra det dagliga arbetet. Han menar att utifrån den dagliga försäljningsinformationen beräknas marginal, försäljning samt volym. På veckobasis och framförallt månadsbasis används styrkort där timmar och personalkostnader tas med i beräkningarna för att få bättre effektivitetsmått. Chefscontrollern säger att styrkortet är fokuserat på de ekonomiska nyckeltalen och innehåller få ickefinansiella faktorer och han benämner styrkortet som ett "obalanserat styrkort". Chefscontrollern säger sig inte se någon tydlig koppling mellan de styrverktyg som används och miljörelaterad information.

Miljöchefen menar till skillnad från chefscontrollern att de styrverktyg som används på Coop, exempelvis kalkyler, faktiskt innehåller miljöfaktorer. Förutom kalkylering används budgetering som styrverktyg och enligt miljöchefen görs budgeten efter de beslut som tagits med beaktelse av företaget miljöpolicy. Vid investeringsbeslut anser miljöchefen att det är viktigt att miljöparametrar finns med i beräkningarna. Han menar att investeringar som har med miljö att göra ofta kräver ett längre investeringsperspektiv för att vara lönsamma och att de på kort sikt kan vara dyra men på lång sikt gynnar det miljön och företaget ekonomiskt.

Logistikchefen säger att hans avdelning använder sig av budgetering och han menar att de idag är budgetstyrda på kostnadssidan men är på väg mot tydligare nyckeltalsstyrning.

Stormarknadschefens främsta styrverktyg används genom att varje dag avstämma utfall mot prognostiserat försäljningsvärde. Varje vecka görs en detaljerad prognos där han jämför med förra samt förrförra veckans prognoser och utfall, de har alltså en treveckorscykel. Han säger att prognoserna används för att styra och tala om för butikens avdelningschefer hur stora kostnader de har att disponera på personal och hur verksamheten på de aktuella avdelningarna måste styra sina aktiviteter för att nå prognostiserad bruttovinst/m<sup>2</sup>. På butiksnivå jobbar det med miljö i sitt budgetarbete men han poängterar att miljöarbetet genomsyrar hela verksamheten. Enligt stormarknadschefen används inte Coop:s interna datasystem, Coop Data Warehouse, i speciellt stor utsträckning vid de centrala inköpen.

### **5.2.6. Koppling mellan miljö och lönsamhet**

Chefscontrollern tror inte att Coop:s mest lönsamma butiker är lönsamma på grund av att de har ett bra miljösortiment, även om det finns butiker med bra miljösortiment som har hög lönsamhet. Han tycker inte heller att det går att se en klar koppling mellan de butiker som har



låg andel ekologiskt sortiment till lika är de med låg lönsamhet. Chefscontrollern tror istället att de butiker som är lönsammast, är välskötta butiker med bra sortiment vilket attraherar kunder. Miljöchefen menar i sin tur att kopplingarna mellan miljöinsatser och ekonomiska mål främst är försäljningen av miljömärkta och ekologiska varor. Han säger att det finns butiker med hög lönsamhet som säljer hög andel ekologiska varor, vilket han menar visar på ett samband.

Chefscontrollern anser att lönsamhet uppnås i butik genom att ta volym. För att uppnå volym måste de attrahera kunder att handla hos dem. Han menar att om butiken har bra kunskap hur de ska marknadsföra sig mot kunder kan de förstärka sin position på marknaden och öka intäkterna, samt att då fler kunder blir hälso- och miljömedvetna kan de satsa mer på ekologiska produkter och ta mer volym.

Logistikchefen ser en klar koppling mellan miljö och lönsamhet i logistikledet, något som exemplifieras genom en ökad transport på järnväg. Han menar att mindre resursförbrukning resulterar i lägre kostnader, något som är positivt både för ekonomin och för miljön. Respondenten poängterar att kopplingen mellan miljö och lönsamhet finns i hela Coop, och inte bara på logistiksidan.

Stormarknadschefen menar att de ekonomiska målen och miljömålen hänger ihop, men poängterar att för att dessa mål ska ha kongruens krävs att media inser sin betydande roll gällande konsumentpåverkan. Han anser att media idag i stor del är fokuserade på pris, och inte ekologi och kvalitet. För att butikerna ska kunna nå sina miljömål krävs att media ändrar fokus från att göra prisjämförelser mellan butiker till att fokusera på miljövänliga och ekologiska produkter. Stormarknadschefen säger att det inte spelar någon roll hur mycket ekologiska produkter butiken erbjuder så länge butiken har den dyraste matkassen.

Ytterligare en parallell som stormarknadschefen gör vid kopplingen mellan miljö och lönsamhet är sophanteringen. Butiken har valt en soptransportör som är miljöcertifierad och som kör sina lastbilar med hjälp av miljövänligt bränsle. De jobbar aktivt med kostnadsbesparing i butiken och även med färre transporter, vilket leder till både lägre kostnader och mindre påverkan på miljön. Stormarknadschefen säger att de får ersättning för returpapp och returplast och om det sker färre hämtningar så blir detta en win-win situation för miljön och för butikens ekonomi. En annan koppling som han ser är energiförbrukningen och dess koppling till miljön. Som tidigare nämnts så är det både en kostnadseffektiv och miljövänlig besparing men resultatet tar längre tid att se.

### **5.2.7. Informationsflöde**

Chefscontrollern säger att det inom Coop främst är två personer som jobbar med miljö och miljöfrågor på central nivå och de har externa kontakter i dessa frågor. Chefscontrollern menar att dessa två är riktiga eldsjälar som driver frågorna och för dem vidare i företaget. Han säger att miljöinformationen sprids via Coop:s intranät och interntidningar. Butikerna har tillgång till databasen där uppdaterad information finns. Chefscontrollern menar att en stor del av den miljörelaterade informationen baseras på försäljningsstatistik. Han säger att för att stimulera försäljningen så pågår tävlingar mellan butikerna. Via internsystemet får butikerna sedan uppgifter om hur andra butiker ligger till i sin försäljning. De kan då jämföra sig mot andra butiker i samma storlek och med samma sortiment.



Miljöchefen menar att miljörelaterad information främst sprids via Coop Data Warehouse, men han sprider gärna informationen genom informella samtal med personalen. Varje år gör miljöchefen en objektiv ledningsrapport i vilken tidigare fattade beslut utvärderas. Han säger att rapporten endast är till för de interna medarbetarna, men det görs även en hållbarhetsrapport för de externa intressenterna.

Stormarknadschefen tycker att Coop Data Warehouse erbjuder de rapporter som önskas, dock ligger det i butikchefens egenintresse att ta fram dessa rapporter. Han berättar att ny information sprids ut i företaget via intranätet och stormarknadschefen upplever det som tillfredställande. Han menar att informationen i slutändan är till för kunderna eftersom det är de som äger företaget, men tycker att Coop är dåliga på att marknadsföra och nå ut med informationen till kunderna.

### **5.2.8. Externa intressenter**

Det är brist på ekologiska lantbrukare och chefscontrollern menar att det inte finns tillräckligt med leverantörer för att uppfylla kundernas krav på ekologiska produkter. Detta är enligt chefscontrollern ett stort problem då efterfrågan på ekologiska produkter ökar.

Miljöchefen säger att Coop ställer krav på att leverantörerna ska ha en miljöplan, detta är något de tittar på när det ska anlita en ny leverantör och kan vara den avgörande faktorn för att ett leverantörsavtal skall slutas. Han säger att det också ställs krav på inköparna att de ska ta hänsyn till miljön när de letar leverantörer. Enligt stormarknadschefen hanteras beslut av leverantörer främst centralt, förutom sophantering vilken bestäms av butiksledningen. Han säger att vad det gäller kunder så kan de påverka både utseende och strategiska beslut för butiken genom att det förs en aktiv dialog samt att kundundersökningar genomförs. Kunderna har möjlighet att utifrån sina önskemål kunna påverka butikens sortiment.

### **5.2.9. Framtid**

Miljöchefen berättar att Coop:s framtidsmål är att eliminera transporter med fossila bränslen. Visionen är att allt de säljer i matväg ska vara ekologiskt men de har delmål på vägen. Som ett led i detta har de nyligen infört att de endast ska sälja ekologiska bananer och vill införa detta på till exempel mjölk. Problemet är återigen att det inte finns tillräckligt med ekologiska lantbrukare som kan framställa den mängden mjölk som efterfrågas. Miljöchefen hoppas också på att de icke miljömärkta produkterna ska bli miljövänligare samt har en vision att de i framtiden ska råda ett omvänt förhållande i märkningen av dagligvaruprodukter. Med detta vill han att de konventionella varorna ska märkas som "icke-miljövänliga" och att normen är att varor är miljövänliga om inget annat sägs på förpackningen.

Logistikchefen tror att i framtiden kommer det att talas ännu mer om miljö i dagligvarubranschen och att det är ett område där det finns mycket kvar att göra. Han säger att det på logistiksidan bedrivs olika tester för att minska transporterens miljöpåverkan, exempelvis testas nya importflöden från Europa med båt, järnväg och lastbil i olika kombinationer. Logistikchefen säger också att det på det nationella planet bedrivs ett långsiktigt strukturprojekt där järnvägsfrakt har en central roll. Han menar att om det går att öka järnvägstransporterna skulle det ge en positiv effekt både på ekonomi och på miljö.

Stormarknadschefen säger att hela Coop-koncernens påverkan på miljön har analyserats och utifrån detta har det satts upp framtida mål att CO<sub>2</sub>-utsläppen skall sänkas med 30 %. Det betyder enligt respondenten att de behöver förändra mycket, trots att de ligger i framkant.





Stormarknadschefen menar i sin tur att det är viktigt för framtida mål att det jobbas med fastställda treårsplaner. Han ser ett bekymmer med att det varit flertalet VD-byten på Coop de senaste åren, vilka alla har haft sin syn på hur verksamheten skall drivas. Han menar att det har inneburit att det på butiks nivå varit svårt att fullfölja planerna då varje VD har sin vision om hur verksamheten ska bedrivas.

### Långsiktigt uthålligt företagande

Chefscontrollern anser att för att nå ett långsiktigt ekonomiskt uthålligt företagande gäller det att ta marknadsandelar. Det här eftersom branschen bygger på små marginaler och en kostnadsutveckling på löner och liknande som är högre än tillväxten på marknaden. Han menar återigen att de är väldig volymberoende och det är det som är avgörande.

Miljöchefen syn på ett långsiktigt uthålligt företagande är att Coop måste vara ödmjuk inför miljöfrågorna och försiktig vid beslutsfattande. Han tror att Coop sakta men säkert kommer att öka inom miljöarbetet och att ett fortsatt bra arbete skapar en bättre uppfattning hos kunden.

### 5.3. Sammanfattande empiri av de två fallstudieföretagen

Nedan följer en sammanfattning av de viktigaste parametrarna av ICA och Coop enligt ovan beskrivna teman. Dessa kommer sedan analyseras i följande kapitel.

	ICA	Coop
<b>Organisationsform</b>	Handlarägda butiker, viss styrning genom policys från ICA:s ledning med egen frihet.	Medlemsägda butiker med central styrning genom policys och riktlinjer.
<b>Miljöarbete</b>	Det är viktigt och självklart inom koncernen, ISO 14001-certifierade. Fokus på transporter och minskade koldioxidutsläpp. Större framtida satsning på ekologisk märkning av sortiment.	Kännetecknas av medlemmarnas krav, belastning ligger inom produktion, logistik och försäljning där logistik ger störst påverkan. Arbetar efter rapporten "sila kamelerna". Pionjärer och pådrivare av ekologiska varor och insåg tidigt att miljö är en konkurrensfaktor.
<b>Miljökrav på butikerna</b>	Krav genom policys, främst policyn "ICA:s goda affärer". Ledningen försöker successivt bygga in kontroller och uppföljningssystem. Butikerna blir även kontrollerade av Svanen.	Riktlinjer, direktiv och målkrav från ledningen, exempelvis krav på energi och återvinning men även kompetenskrav på personalen. Butiken upplever att det är för lite krav, menar att lokalt engagemang väger tyngre.
<b>Miljöarbete som konkurrensfaktor</b>	Påverkande faktor i konkurrenssituationen, aktivt miljöarbete i butiken stärker konkurrenskraften och lockar miljömedvetna kunder. Butikens Svanenmärkning har stärkt deras position på marknaden.	Miljö är en av många konkurrensfaktorer, egna miljövarumärket Änglamark hjälper att stärka deras position. Miljökonkurrensfaktor kommer att spela en större roll i framtiden.
<b>Ekonomiska mål - finansiella</b>	Mål på rörelsemarginal, räntabilitet på eget kapital samt soliditet. Miljömål på andel ekologiska varor, koldioxidutsläpp, energiförbrukning samt procentuell återvinning av totalt avfall. I butik mäts FPAT och energiförbrukning kWh/ m <sup>2</sup> . De har även mål på viss procentuell återvinning av butikens avfall (avfall/försäljningsmiljön).	Mål på lönsamhet, försäljning samt andel arbetstimmar i butik. Miljömål på energiförbrukning och koldioxidutsläpp samt mängd avfall från butik. Butikens mål är försäljning, bruttovinst, mängd sopavfall samt energiförbrukning.
<b>Ekonomiska mål – ickefinansiella</b>	Målen består främst av indexmätningar, exempelvis NKI, NMI samt varumärkets styrka. I butiken är det viktigaste ickefinansiella målet att göra kunden nöjd.	Marknadsandelar och tillväxt är de viktigaste ickefinansiella målen.



<b>Ekonomistyrning</b>	Använder sig utav årsbudget med fyra prognoser och en treårig plan, samt kalkylering och prestationsmätning.	Använder sig utav budget, kalkylering och prestationsmätning. På månadsbasis används styrkort. Butiken använder sig av prognoser över en treveckorscykel.
<b>Koppling mellan miljö och lönsamhet</b>	Kopplingen är en stor utmaning, de satsar på uthållig lönsamhet där miljömålen är begränsande med avseende på de finansiella målen.	Delade uppfattningar om hur lönsamhet och miljö har ett samband. Det samband som finns är kopplingen mellan ekonomiska mål och ekologiska och miljömärkta varor.
<b>Informationsflöde</b>	Information fås från årsrapporter, intranät och från CSR-rapporter. Det viktigaste i den miljörelaterade informationen är miljöpolicy och strategierna.	Informationen fås från interntidningar, intranät, informella samtal samt databasen Coop Data Warehouse.
<b>Externa intressenter</b>	Krav ställs på producenter och leverantörer och ICA ställer hårdare krav nu än förr. ICA ser till att uppfylla kundernas krav då det är kundernas preferenser som bestämmer sortimentet.	Coop kräver att leverantörerna ska ha en miljöplan. De vill ha ekologiska producenter, något som det råder brist på. Detta leder till att det blir problem att uppfylla kundernas krav på ett ekologiskt sortiment. Kunderna påverkar butikernas sortiment genom sina önskemål.
<b>Framtid</b>	Förbättringar på miljöområdet och minskade negativa miljöpåverkande effekter. De vill också minska klimatpåverkande utsläpp. De ser ett framtida samband mellan sophantering, energianvändning och ekonomi.	Coop vill eliminera transporter med fossila bränslen och vill öka transporter med lastbil på båt och järnväg. De har som vision att hela livsmedelssortimentet ska vara ekologiskt.
<b>Långsiktigt uthålligt företagande</b>	De vill uppnå långsiktigt uthålligt företagande genom att ha konsekventa finansiella mål parallellt med faktorer som driver lönsamheten. Viktigt är även att ständigt planera, utföra, kontrollera och utvärdera verksamheten.	För att nå långsiktigt uthålligt företagande är det viktigaste att ta marknadsandelar. Det gäller även att göra väl genomtänkta beslut.



## 6. Analys

*I kapitel sex analyseras och diskuteras empirin. Den teoretiska referensramen har funnits i bakgrunden samtidigt som egna reflektioner har vägts in. Företagen har dels jämförts sinsemellan och dels i viss mån inom de egna nivåerna.*

### 6.1. Miljöarbete

I vår studie kan vi konstatera att båda fallföretagen tar ett visst miljöansvar då de arbetar med miljö i olika omfattning. De har båda ett uttalat miljöarbete vilket också var anledningen till att de valdes som fallföretag för studien. Bägge fallföretagen beskriver sitt miljöansvar i termer av satsningar på energi-, transport- och avfallsfrågor samt att de tillhandahåller ekologiska och miljövänliga produkter. Dessutom har ICA, tillskillnad från Coop, miljöledningssystemet ISO 14001 vilket de anser är ett bra sätt att organisera miljöarbetet. Vad gäller certifieringen är det endast ICA:s miljöansvarige logistik som nämner denna. Det kan därför ifrågasättas om det har så stor betydelse för ICA:s miljöansvar eller om certifieringen varit så pass lyckad att miljöarbetet blivit en självklar del av arbetet i vardagen. Eftersom ingen av de andra respondenterna på ICA nämner certifieringen tyder det på en effektivt implementerad miljöstyrning som de omedvetet handlar efter. Vi tror att anledningen till certifieringen däremot inte är gjord av endast den anledningen utan de vill snarare bevisa för intressenterna att bedriva ett aktivt miljöarbete genom att införa miljöledningssystemet. Kolk bekräftar också detta och menar att företag hjälper intressenterna att göra lättare jämförelser så att de kan se företagets medvetenhet kring deras miljöpåverkan och samtidigt styrker certifieringen företagets konkurrenssituation. Svanencertifieringen av ICA Maxi-butikerna har också den samma syfte som ISO 14001.

Coop arbetar med miljöfrågor eftersom medlemmarna, det vill säga ägarna, ställer krav på detta. För att uppfylla dessa krav gjordes rapporten "Sila Kamelerna" vilken beskriver företagets miljöpåverkan och som ligger till grund för deras miljöpolicy. Coop menar att de tar ett miljöansvar genom arbetet med sitt miljövarumärke Änglamark och har genom detta fått med sig andra aktörer på marknaden att arbeta för miljö, vilket bidragit till att dagligvarubranschen i stort förbättrat sitt miljöansvar. I våra intervjuer med respondenterna på ICA framkom det att de håller med om detta, och menar att det var en stor anledning till att de valde att utveckla sitt ekologiska sortiment.

För att kunna genomföra miljöarbetet och följa miljöpolicyen måste båda företagen ställa miljökrav på sina butiker. Då de båda fallföretagen har olika ägarstruktur har miljöarbetet implementeras på olika sätt. Företagens ledningar försöker successivt bygga in olika kontroller och styrsystem för att säkerställa att handlarna följer de satta riktlinjerna. Genom att ge ut policys kan ICA och Coop:s ledning öka möjligheten att handlarna följer uppsatta mål och visioner och att butiksägarnas handlingar blir kongruenta med företagets mål. Stormarknadschefen på Coop Forum-butiken tycker däremot att det ställs för lite krav från centralt håll och det kan, precis som Arnander säger, ses en brist i att de operativa planerna inte konkretiserats från ledningen ut i butikerna.

I och med att företagets miljöarbete och miljöinvesteringar uppkommer och skapas information i form av olika miljönyckeltal. Med hjälp av informationen kan sedan företagen skapa förutsättningar för ett effektivt miljöarbete genom att mäta, följa upp och styra mot



företagens miljömål. Denna information tillsammans med de externa kraven från omvärlden som företagen försöker möta, ser ICA och Coop möjligheter att skapa *konkurrensfördelar*, *reducera kostnader* samt att till viss del vara *intäktsindrivande* tack vare miljöarbetet.

### 6.1.1. Miljöarbete som konkurrensfördel

Båda företagen har insett att miljö har stor konkurrenskraft inom branschen. Företagen har insett att de måste anpassa sig till omvärldens krav där intressenter kräver att företagen tar sitt ansvar för miljön. Kraven från kunderna är att butikerna ska tillhandahålla ett ekologiskt sortiment och dessa krav har ökat kraftigt de senaste åren. Kraven har lett till att företagen anpassat sig och erbjuder mer ekologiska produkter nu än förr och de arbetar dessutom i större utsträckning med miljöfrågor. Om företagen inte erbjuder detta, finns risken att kunderna vänder sig någon annanstans. Det skulle innebära sämre intäkter och i sin tur ett sämre ekonomiskt resultat för företagen. Utöver kundernas krav på miljövänliga och ekologiska produkter kan båda företagen se ett ökat tryck från samhället i stort med hårdare lagar och regleringar. ICA och Coop tror båda att samtliga krav kommer öka ytterligare i framtiden och att ett aktivt miljöarbete kommer att vara nödvändigt för fortlevnad. ICA uppfattade tidigare att Coop var ledande inom miljöområdet vilket har varit en morot för ICA att sträva mot förbättringar och ta kommandot, vilket ICA anser sig ha gjort. Coop håller med i den frågan och säger att ICA har satsat mer på senare tid än vad de själva har gjort inte minst med reklam och annat som kan locka till sig kunder. ICA förbereder en storsatsning med en ny miljövarumärkning medan Coop inte har några planer för tillfället att utöka sin miljövarumärkning utan de håller vid den befintliga märkningen Änglamark trots att de ser en viktig konkurrensaspekt i utökad miljömärkning. Coops vision är dock att hela livsmedelsortimentet ska vara ekologiskt i framtiden och har börjat förbereda detta genom att enbart sälja ekologiska bananer. Det är inte bara ICA och Coop som branschföretag som avgör om de kan uppfylla kundernas krav. Båda nämner bristen på ekologiska producenter och leverantörer som i sin tur kan uppfylla de krav som ICA och Coop ställer. Båda företagen har visserligen samma utgångspunkt och kan inte till fullo helt själva uppfylla de ökade kraven från omvärlden.

Respondenterna på ledningsnivå i de båda företagen anser att miljöarbete definitivt är en konkurrensfaktor vilken poängteras av både ICA och Coop:s butikschefer. Vi menar att då alla inser detta blir det mer befogat att arbeta för det och tillsammans kan de bli konkurrenskraftiga. Att dra slutsatsen att miljöarbete ger direkta konkurrensfördelar, vilket är en uppfattning som båda företagen har, är alltså i sig korrekt. Då båda företagen arbetar med detta förefaller det sig troligt att om de inte hade arbetat aktivt med miljöfrågor skulle det innebära att konkurrenskraften påverkas negativt.

#### *Konkurrensfördelar genom miljöstrategier*

ICA och Coop:s miljöstrategier och miljöarbete kan i många avseenden kopplas till Orsatos (2006) studie. Båda företagen faller under Orsatos första strategi då kostnadsreduceringar är en grundläggande beståndsdel i deras miljöarbete. Genom att ICA och Coop lägger ned resurser på att reducera kostnader i energi, transport och avfallshantering kan de öka produktiviteten och således minska de negativa effekterna på miljön. Orsato menar att det i sin tur finns potential för företagen att skapa konkurrensfördelar. Vi kan se en skillnad i företagens strategier med avseende på prissättning av ekologiska produkter, vissa av ICA:s ekologiska produkter har en mycket låg marginal, i vissa fall till och med negativ. Coop i sin tur påpekar att de aldrig får ha minusmarginal på några av sina ekologiska varor, men att de



godtar nollvinst. Utifrån detta kan vi se att ICA i det avseende följer Orsatos andra strategi i högre grad än Coop. Att som ICA och Coop tillhandahålla vissa ekologiska produkter vilka de inte tjänar pengar på görs i ett enda syfte; att uppfylla kundernas krav. Orsato menar att företag genom att genomföra miljöarbete som inte alltid har positiv avkastning kan vinna konkurrensfördelar genom att företagets image höjs. Om det finns, vilket det uppenbarligen gör, ekologiska produkter med negativ försäljningsmarginal och företagen inte skulle tillhandahålla dessa, skulle kunderna som efterfrågar dessa välja en annan butik. Orsato menar att miljöarbete och handlingar av detta slag kan påverka kunders köpbeteende och utgöra en konkurrensfördel. Båda företagen har egna ekologiska varumärken och således har de en produktdifferentiering och det följer Orsatos tredje strategi. Orsato nämner i sin artikel Änglamark som ett lyckat exempel på denna strategi. Som vi beskrivit i stycket ovan anser vi att ICA i förhållande till Coop för en hårdare strategi mot produktdifferentiering i form av sitt kommande ekologiska varumärke "I Love Eco". Vi ser likheter mellan vår studie och Orsatos artikel och den empiriska studie som legat till för grund för den. Han menar att företag ofta i praktiken hamnar mitt emellan de fyra strategierna och deras miljöarbete ofta blir en kombination av dem. Likt Orsatos studie kan vi konstatera att även ICA och Coop:s miljöstrategi i mångt och mycket är en kombination av åtminstone tre av Orsatos fyra strategier.

### 6.1.2. Kostnadsreducering

Som beskrivs i början av analysen ser företag möjligheter med sitt miljöarbete då det kan leda till kostnadsreduceringar samtidigt som de minskar påverkan på miljön. En stor del av företagens miljöarbete präglas av just kostnadsreduceringar eftersom det är enklare och konkretare att sänka sina kostnader än öka sina intäkter. Bennett och James har, som nämnts i referensramen, studerat olika företags miljökostnader och framhäver även de att kostnadsreducering är ett effektivt sätt att minska sin miljöpåverkan samtidigt som kostnaderna reduceras. Vi menar att våra fallföretag främst tänker på de uteblivna kostnaderna snarare än den positiva miljöpåverkan då samtliga respondenter tar upp lönsamhetsfrågan som mycket viktig. De främsta områden som ICA och Coop har kostnadsfokus på är *energi*, *transport* och *avfallshantering*.

#### *Energi*

Vad gäller kostnadsreducering inom fallföretagens energiområde har båda företagen stora fryssektioner i sina lager och butiker, vilket leder till att det är viktigt att ha dess energipåverkan i åtanke. Att reducera kostnaderna för energiförbrukningen påverkar således ekonomin i hög grad. Båda respondenterna på ledningsnivå använder sig av nyckeltal för energiförbrukning för att på det sättet bevaka energikostnaderna. På butikschefsnivå är även här respondenterna överrens om att energi är ett område där fokus bör ligga på en kostnadsreducering. Företagens butikschefer är engagerade i att sänka elkostnaderna och förbättra sina fryssystem. Detta görs i första hand för att reducera kostnader i butiken och i andra hand för att det påverkar miljön positivt. Till skillnad från ICA har stormarknadschefen på Coop redan insett vilken inverkan energi har på utgifterna. Han gjorde investeringar på detta område i form av lock på frysar trots en medveten risk om minskad konsumtion från kunderna. Här kan ses att Coop:s stormarknadschef inser vikten av att ta långsiktiga beslut och investera inför framtiden och tror att denna investering kommer att reducera butikens energikostnader till den grad att det i ett längre perspektiv kommer att täcka eventuell tappad försäljningsintäkt. Att genomföra energibesparande investeringar och således minska kostnader kan ses som två sidor av samma mynt, ett bra sätt att minska kostnaderna samtidigt som miljön förbättras. Vi kan se att det främst är på ledningsnivå och butiksnivå som



energifrågan tas upp som en kostnadsreducerande faktor. Detta eftersom ledningen har det övergripande ansvaret för företagets totala kostnader och för att det är på butiksnivån som den konkreta handlingen genomförs och är påverkbar.

### *Transport*

Transportfrågan är det andra området som ICA och Coop har gjort kostnadsreduceringar inom. Båda företagens logistikrespondenter påpekar att optimering av transportflödena har gjorts och att lastbilarna nu har en högre fyllnadsgrad. Detta har resulterat i färre antal körda mil och således reducerat kostnaderna. Vi ser, likt energifrågan, att företagen i första hand ser kostnadsaspekten och inte de positiva effekterna på miljön. Vi kan här se stora likheter mellan de båda företagen och vi ser att företagen arbetar mot liknande mål. Samtliga nivåer är fullständigt medvetna om transportens inverkan på miljön men samtliga nivåer betonar också kostnadsreduceringarna som främsta anledning till logistikoptimeringen.

### *Avfallshantering*

Det tredje och sista området som fallföretagen gör miljöarbete och kostnadsreducering inom är avfallshanteringen. Mängden avfall som slängs i butik visar sig vara stor och de båda butiksrespondenterna ser en ekonomisk fördel i ökad sortering. Ledningsrespondenterna och ICA:s miljöansvarig logistik nämner avfallshantering som en viktig kostnadsreducering men säger att det är främst på butiksnivå som den kan påverkas. Ledningen på de båda företagen har infört butiksmål att sänka andelen brännbart avfall eftersom brännbart avfall kostar att bli av med, till skillnad från det sorterade. Det här visar på att företagen insett möjligheten till minskade utgifter om de anpassar sig efter samhällets krav på miljöengagemang. Båda företagen arbetar endast till viss del med avfallssorteringen då det inte ses som tillräckligt lönsamt att arbeta med det till fullo, trots att det är en intäktsdrivare. Butikschefen på ICA nämner att ersättning av wellpapp till plastbackar skulle kunna vara ett exempel på en kostnadsreducering inom avfallshanteringen. Vi håller med om detta förslag eftersom de istället för att få varor i wellpappkartonger som sedan måste plattas ihop och återvinnas kan de få varor levererade i plastbackar, backarna kan tömmas i butiken och skickas tillbaka med de tomma returtransporterna. Den tid de sparar på att hantera kartongerna kan istället läggas på att återvinna annat avfall. Genom detta skulle butiken reducera kostnaderna på avfallsområdet och samtidigt utnyttja tomma transporter. Dessa två parametrar har tillsammans en positiv inverkan på miljön samt företagets lönsamhet.

Vi anser att företagen inte gör så mycket som de hade kunnat göra i samband med sopsorteringen. Det bekräftas ytterligare en gång att miljöarbete inte genomförs om det inte är helt och hållet ekonomiskt försvarbart. Chefscontrollern på Coop säger dessutom att utan lagar och regleringar ska inte butiken lägga för mycket tid på avfallshantering då det inte ger tillräcklig avkastning på utfört arbete och att det krävs en avvägning mellan kostnad och nytta. Slutsatsen är att vi ser att kopplingen mellan miljö och lönsamhet inte är ett tillräckligt starkt incitament för att butiken ska välja det miljövänliga alternativet i det här avseendet.

### **6.1.3. Intäktsdrivare**

Att hitta intäktsdrivare som är relaterade till företagets miljöarbete är i många fall svårare än att hitta områden som reducerar kostnader, vilket även varit fallet i denna studie. Bennett och James säger att det är svårt att analysera och peka på om det är de miljömässiga orsakerna som inverkar på en ökning av intäkterna, eftersom miljöaspekten bara är en av flera faktorer som driver till exempel köpintresset. Vad som ändå kan ses som intäktsdrivare i båda företagen är att de nämner att de ekologiska produkterna i butik är något som lockar kunder.





Vi ser då dessa varor som specifikt intäktsdrivande då kunderna kommer till just deras butik för att köpa dessa produkter, men samtidigt passar på att göra sina övriga inköp. Det här gör att företagen återigen arbetar för miljö, nu genom erbjudande av ekologiska varor, för att de tror att de annars skulle förlora kunder och där igenom intäkter om de inte hade erbjudit detta sortiment. Dock ska det poängteras att vinstmarginalen på de ekologiska produkterna är generellt sett lägre på grund av att de ofta har ett högre inköpspris.

Som beskrivet i avsnittet om kostnadsreducering och avfallshantering kan återvinning och återanvändning även ses som intäktsdrivare, något som även Bennett och James uttrycker i sina studier. Att återanvända genererar intäkter eftersom en tänkt kostnad uteblir. Företagen ser det dock inte som en tillräckligt stark intäktsdrivare därför att incitamenten att återvinna avfall inte överstiger kostnaderna att göra det. Att återvinna kostar både tid och pengar i och med att arbetstimmar läggs ner på det. Därmed återvinns inte tillräckligt med avfall, intäkterna uteblir men kostnadsreducering uppstår i och med arbetskraft inte behöver nyttjas.

## **6.2. Integration av miljöfrågor i ekonomistyrningen**

Miljöfrågornas integration i företagets ekonomistyrning börjar med att fallföretagen får information på varierande sätt. Informationen de samlar in innehåller främst omvärldsfaktorer om miljötrender och larm i samhället, andra företags miljösatningar samt intressenters krav. Informationen leder till att företagen inser att det finns konkurrensfördelar i att använda uppgifterna vilket i sin tur leder till att företaget konstaterar att beslut kring mål och miljömål måste fattas för att bemöta omvärldsfaktorerna. Vi ser att ICA och Coop har anammat denna process vilket återspeglas i beskrivningen om konkurrens. Den information som framkommit har lett till att efter beslutet tagits har de sedan implementerats i ekonomi- och miljöstyrningen. Detta påverkar och vägleder i sin tur samtliga anställda på företagen. ICA och Coop ger exempel på mål som satts på ledningsnivå, mellannivå och butiksnivå där informationen i styrningsparametrarna gör att de anställda handlar där efter. Det här kan vi, liksom Rikhardsson och Holm, se som en positiv effekt av att människan inte alltid är medveten om vilken information som påverkar de beslut som tas, vilket kan hänvisas till att det faktiskt är betydelsefullt att sprida den information som fallföretagen vill förändra. De anställda kan ta miljömässigt befogade beslut utan att helt och hållet vara medvetna om det. Vi ser att företagets miljöfrågor integreras i styrningen via de beslut som fattas, miljöinformationen som används leder då till en bättre lönsamhet.



## 7. Resultat och slutsats

---

*I kapitel sju presenterar vi de resultat och slutsatser vi kommit fram till med hjälp av vår analys. Slutligen ges förslag till fortsatt forskning.*

---

Ambitionen med den här uppsatsen har varit att undersöka miljöarbetets användning i dagligvaruhandelns ekonomistyrning. Genom vår fallstudie på ICA och Coop har vi kommit fram till att miljöarbetet är integrerat i deras styrning främst genom deras miljöstrategier som lett till att de valt att arbeta med de parametrar vi nämnt i analysen. Att de valt att satsa på dessa tror vi främst beror på att de påverkar lönsamheten. Båda företagens miljöarbete fokuserar på samma områden inom sitt miljöarbete. Vår studie visar att respondenterna på de olika nivåerna på de båda företagen i stort sett nämner liknade miljöinsatser som de arbetar med. Vi anser att miljöarbete genomsyrat företagen så pass mycket att det lyckats implementeras på samtliga nivåer. Vi drar därmed slutsatsen att företagens miljöstrategier inte är något de bara medlar externt via rapporter utan faktiskt är något som operationaliseras i den dagliga verksamheten.

Vidare har vi upptäckt att företagen arbetar med miljö endast om det har en positiv ekonomisk effekt. Skulle miljöarbetet inte vara ekonomiskt försvarbart skulle företagen inte anstränga sig mer än de var tvungna. Påverkan behöver dock inte vara direkt hänförlig till lönsamheten på kort sikt, däremot måste avkastningen på miljöarbetet i ett längre perspektiv vara positivt. Givetvis följer företagen miljölagstiftningen då det betyder att det är lika för alla aktörer i branschen, men att bedriva ett miljöarbete utanför lagens ramar görs endast, liksom beskrivet tidigare, om det påverkar lönsamheten på lång sikt.

Även om vi kan se stor fokus på lönsamhet i ICA och Coop:s miljöarbete så gör de ändå en viktig insats för miljön. Ur ett globalt samhällsperspektiv är det bättre att företagen tjänar på sitt miljöarbete än att de inte hade arbetat för miljön överhuvudtaget. Om vi leker med tanken att aktörer i dagligvarubranschen inte skulle ta sitt miljöansvar frågar vi oss om och hur miljöarbetet i branschen och i samhället i stort hade sett ut. Branschen har, som nämndes i inledningen av uppsatsen, sist och slutligen en mycket betydande påverkan på människors miljömedvetenhet och konsumtion.

Vår slutsats blir således att ICA och Coop har ett aktivt miljöarbete, men att det trots allt är de ekonomiska aspekterna som väger tyngst. Vi kan se att företagens miljöarbete indirekt inkluderas i deras ekonomistyrning genom deras miljöstrategier och miljöpolicyer.

### **7.1. Förslag till fortsatt forskning**

Under arbetets gång har tankar om vidare forskning vuxit fram. Vi tycker att det skulle vara intressant att studera ämnet sett ur fler aktörers perspektiv, gärna inkluderande lågpriskedjor. Vi anser också att det skulle vara av intresse att undersöka miljöarbetet och dess ekonomistyrning i tillverkande företag. Slutligen vore även kundernas uppfattning av företagens miljöarbete intressant att väga in.



## Referenser

### Böcker

- Arnander C. J., 2007, *Den professionella affärsplanen*, Thomson Fakta, Stockholm
- Ax C., Johansson C., Kullvén H., 2005, *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö
- Bennet and James, 1998, *The Green Bottom Line*, Greenleaf Publishing, Sheffield
- Brunsson N., 2002, *The Organization of Hypocrisy*, Abstrakt forlag, Malmö
- Cyert R.M., March J.G., 1963, *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs USA
- Dobers P, 1998, *Miljömanagement- Guld och gröna skogar*, Nerenius & Santérus förlag
- Dobers P & Wolff R., 1995, *Miljöstrategier - ett företagsekonomiskt perspektiv*, Nerenius & Santrèrus förlag
- Ejvegård, R., 2003, *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Epstein M J, 1996, *Measuring corporate environmental performance*, Irwin Professional, Montvale USA
- Eriksson-Zetterqvist U., Kalling T., Styhre A., 2005, *Organisation och organisering*, Liber AB, Malmö
- Fussler C., James P., 1996, *Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Dicipline for Innovation and Sustainability*, Pitman Publishing, London England
- Kolk A, 2000, *Econmics of environmental management*, Financial Times Prentice Hall, Essex England
- Lind J., 1996, *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*, Doctoral Thesis at Uppsala University, Reprocentralen HSC, Uppsala
- Merchant K. A. & Van der Stede W. A., 2007, *Management Control Systems*, Pearson Education Limited, Essex England
- Michanek G, Zetterberg C, 2004, *Den svenska miljörätten*, Iustus Förlag, Uppsala
- Samuelson L A, 2003, *Controllerhandboken*, utgåva 7, Industri Litteratur
- Schwartz B, 1997, *Det miljöanpassade företaget*, Nerenius & Santrèrus förlag
- Terrvik E., 2001, *Att kanalisera hållbarhet*, Bokförlaget BAS, Göteborg



Trots, J., 2005, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

WCED, 1987, *Our Common Future*, WCED

Westermarck C, 1999, *Miljöredovisning*, Tholin & Larsson Förlag, Göteborg

Whittington Richard, 2002, *Vad är strategi- och spelar det någon roll?*, Liber AB

Wirsäll N-E & Fahlin, 1997, *Så lever den omöjliga idén*, ICA Förlaget, Stockholm

### Artiklar

Compton, W. Dale, 2001, Information Systems and the Environment, Washington, DC, USA: *National Academies Press* p 4

McKinnon S., Burns W Jr., 1992, *The Information Mosaic*, Harvard Business School Press, cop., Boston USA

Moore M A, 2002, A Strategic, Systems Approach to Understanding Environmental Management Information Systems, *Environmental Quality Management* / Summer 2002, Wiley PeriodICALs Inc.

Orsato R. J., Competitive environmental strategies: When does it pay to be green?, *California Management Review*, Vol. 48, NO. 2, Winter 2006

Porter M.E. & van der Linde C, 1995, Green and competitive: ending the statement, *Harvard Business Review*; Sept-Oct

Rikhardsson P., 2001, Corporate environmental management and information technology, *Eco-Management and auditing*. Aud 8 90-99

Rikhardsson P. & Holm C., 2006, The Effect of Environmental Information on Investment Allocation Decisions – an Experimental Study, *Business Strategy and the Environment*, John Wiley & Sons

Rosengren Å, 071116, Storslam för ICA i oktober, *Fri köpenskap Affärsdata nyhetsarkiv*

Thorén B., 1995, *Användning av information vid ekonomisk styrning*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm

US Environmental Protection Agency, 1995, “An Introduction to Environmental Accounting as a Business Management Tool”, *The Green Bottom Line*, 1998, Bennett and James, Greenleaf Publishing, Sheffield

Walley N & Whitehead B, 1995, It's not easy being green, *Harvard Business Review*; Sept-Oct

### Rapporter



---

*Effektivare miljöledningssystem- en studie om brister, behov och möjligheter till förbättring,*  
Naturvårdsverket Rapport 5304 , Sep 2003

*ISO fyller 10 år, Om ISO 14000-serien, Särtryck ur SIS Projekt Miljölednings Lägesrapport*  
nr 3/2006

*Sila Kamelerna! En miljöanalys av Coop Konsum, 1995*

## Hemsida

[www.coop.se](http://www.coop.se) (071209, 071216)

[www.csrsweden.se](http://www.csrsweden.se) (080103)

[www.ica.se](http://www.ica.se) (071209)

[www.krav.se](http://www.krav.se) (071219)

[www.ne.se](http://www.ne.se) sökord: Informationssystem (071228), beslutsteori (071226), management  
information system (080109)

[www.rattvisemarkt.se/](http://www.rattvisemarkt.se/) (071219).

[www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabname=@iso14000&menuItemID=5847](http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabname=@iso14000&menuItemID=5847) (071207)

[www.svanen.nu](http://www.svanen.nu) (071219)



## Bilaga

### Intervjufrågor

#### Personliga frågor

1. Skulle du kunna berätta lite om din nuvarande position samt aktuella avdelning och arbetsuppgifter samt ditt ansvarsområde?
2. Vad har du för bakgrund? Utbildning, tidigare tjänster.
3. Hur länge har du jobbat inom ICA/COOP?
4. På vilket sätt kommer du i kontakt med miljörelaterad information i ditt arbete?

#### Ekonomistyrning

5. Vilka finansiella och ickefinansiella mål har ni?
6. Hur uppnår ni era ekonomiska mål?
  - a) Vilka är de viktigaste faktorerna för att uppnå dessa?
  - b) Gradera dessa 1-5
7. Vilka generella styrverktyg (ex budgetering, kalkylering) används?
8. Vad anser du krävs för att nå långsiktigt uthålligt företag? Preciserat

#### Miljöstyrning

9. Använder ni er av några miljörelaterade nyckeltal, finansiella/ ickefinansiella?
  - a) Vilka är de tre viktigaste nyckeltalen?
  - b) Gradera nyckeltalen från 1-5
  - c) Hur ser dessa ut?
  - d) Vad används de till?
  - e) Hur används dessa i den dagliga operativa verksamheten?
  - f) Vad görs vid förändring/ avvikelser från mål?
  - g) Vilken uppföljning görs?
  - h) Hur ofta görs uppföljning?
10. Vad kännetecknar miljöarbetet i ert företag?
11. Berätta om er miljöpolicy samt miljöstrategier.
  - a) Är miljöhänsyn viktig för dagligvarubranschen? Varför?
12. Vilka styrverktyg (ex Budget, Kalkylering) används med avseende på miljörelaterad information?



- a) Finns det någon koppling mellan era miljöinsatser och era ekonomiska mål?
  - b) Hur ser den ut?
  - c) Hur uppfattar du kopplingen?
13. Kan du utvärdera företagets insats på miljöområdet?
- a) Framgång/ misslyckanden?
14. Ställs miljökrav på butikerna?
- a) Formella/informella?
  - b) Hur följs dessa upp?
15. Vad i er verksamhet anser du vara det som har mest påverkan på miljön?
- a) Vilka lokala åtgärder förs för att förbättra detta?

### Informationskällor

16. Vilken information finns kring miljömål och de ekonomiska målen?
- a) Hur tar ni del av miljörelaterad information? (Rapporter, samtal, dagspress, årsredovisning)
17. På vilken nivå i företaget används miljömål?
- a) Vem är informationen till för?
18. Vilken Miljörelaterad information anser du vara viktigast för att styra verksamheten?
- a) Nämn de tre viktigaste och gradera 1-5.
  - b) Kan du nämna några exempel på beslut som fattas utifrån den informationen?
19. Hur ser miljöinformationsflödet ut i företaget?
- a) Har ni rapporter som behandlar miljörelaterad information?
  - b) Hur kommer det sig att ni har just dessa?
  - c) Hur är dessa designade?
  - d) Vilken information finns i dessa?
  - e) Hur används de?
  - f) Hur frekvent används dessa rapporter?
  - g) Hur ofta uppdateras informationen?

### Externa intressenter

20. Vilka miljökrav ställer ni på era leverantörer?
- a) Ställer ni andra krav på era leverantörer nu?
  - b) Har relationerna ändrats över tiden?
21. Hur uppfyller nu kundernas krav?
- a) Hur mycket är ni beredda att sänka era marginaler för att ta in ekologiskt producerade produkter?)





## Framtid

22. Berätta om ICA/COOP:s visioner angående er påverkan på miljön?
- kan du se samband mellan dessa visioner och mål, relaterade till övriga mål?
23. Hur ser framtiden ut för ert miljöarbete?
- Vad kommer att satsas på?

## Övrigt

24. Beskriv konkurrenssituationen i dagligvaruhandeln, är miljö en påverkande faktor i sammanhanget?
25. Beskriv livscykelänkandet?
- Vad innebär slutna kretslopp för dagligvaruhandeln?
  - Hur långt sträcker sig ert ansvar?
26. Vad eller vilka anser du ha drivit på utvecklingen av ekologiska dagligvaruprodukter?
- Skillnad förr/nu varför?
27. Berätta om era egna varumärken?
28. Vilka är era mest lönsamma butiker?
- Har du någon uppfattning om varför just dessa butiker är mest lönsamma?

Har du något utöver detta som du vill tillägga?

Om det är några kompletterande frågor som vi behöver ha svar på, kan vi återkomma?